



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de  
Ingeniera en Mercadotecnia**

**Estudio del comportamiento del consumidor de calzado Crocs para la  
formulación de estrategias de marketing para la empresa Semper de  
Ecuador S.A. en la ciudad de Quito a partir del 2014.**

**Autora: Diana Carolina Jácome Noboa**

**Directora: Mgt. Doris Alexandra Velásquez Sandoval**

**Quito, enero 2015**

## RESUMEN

La presente investigación estudió los distintos factores que influyen en el comportamiento del consumidor de calzado Crocs en la ciudad de Quito, cuyo fin fue el de obtener un escenario que permita el desarrollo de estrategias de marketing que logren alcanzar una mayor penetración en el mercado, tomando en cuenta que la marca es relativamente nueva en el mercado quiteño. Para la ejecución del proyecto se realizó un estudio de mercado y se recolectó información de la empresa, con la que se concluyó que existe demanda insatisfecha en el sector del calzado, motivo por el cual se desarrolló un plan de marketing que permitió plantear estrategias, que contribuirán al fortalecimiento de la empresa tanto en su ámbito interno como en su crecimiento en el mercado.

**Palabras clave:** comportamiento del consumidor, estudio de mercado, plan de marketing.

## **ABSTRACT**

The present investigation studied the different factors that influence the consumer behavior of footwear Crocs the city of Quito, whose end was of obtaining a scene that allows the development of strategies of marketing that manage to reach a major penetration the market, bearing in mind that the brand is relatively new on the of Quito market. For the execution of the project a market research was realized and information of the company was gathered, with that one concluded that unsatisfied demand exists in the sector of the footwear, motivate for which I develop a marketing plan that allowed to raise strategies, that will contribute to the strengthening of the company both in his internal area and in his growth on the market.

**Key words:** consumer behavior, market research, marketing plan.

## **DEDICATORIA**

*Dedico este proyecto de tesis a mi familia, a mi novio y a mis amigos, quienes estuvieron siempre a mi lado brindándome su apoyo, teniéndome paciencia y alentándome a seguir para cumplir con mi objetivo.*

Carolina

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por haberme guiado y brindado las herramientas y fuerzas necesarias para lograr alcanzar una meta más en mi camino.*

*A mi familia quienes han compartido y aguantado mis ratos de mal humor y alegrías a lo largo de la redacción de este proyecto, creyeron en mí y me alentaron a seguir. Gracias por haberme permitido tener encendida esa lamparita en cada madrugada.*

*A mi novio por darme ánimos y comprensión, y sobre todo por tenerme mucha paciencia.*

*A mis amigos con quienes compartí este camino y con quienes siempre nos apoyamos para seguir.*

*A la Sra. Bernarda Barreiro, Gerente General de Semper de Ecuador S.A., quien facilitó la información y su ayuda para la ejecución de este trabajo.*

*A mis excompañeras de trabajo Crocs, por cubrir mis horarios de trabajo para yo poder asistir a clases y por brindarme su apoyo cada vez que lo necesité.*

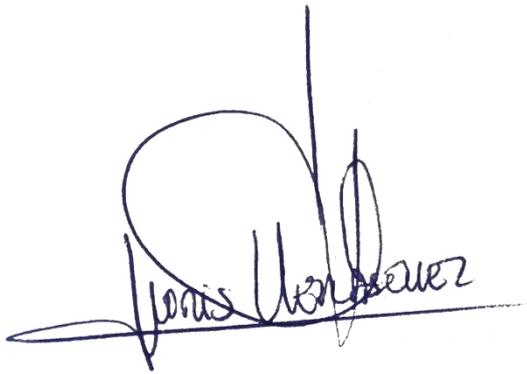
*A mi directora de tesis la Mgt. Doris Velásquez, por tener la paciencia de guiarme en este arduo trabajo.*

*Finalmente gracias a todos quienes de alguna manera han hecho posible la culminación de este trabajo.*

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Magister Doris Alexandra Velásquez Sandoval, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE CALZADO CROCS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA SEMPER DE ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL 2014” de la estudiante Diana Carolina Jácome Noboa, alumna de Ingeniería en Mercadotecnia, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, enero 6 del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Doris Velásquez Sandoval', with a large, stylized initial 'D' at the beginning.

Mgt. Doris Alexandra Velásquez Sandoval

CI. 1715187546

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

Yo, Diana Carolina Jácome Noboa, declaro que el trabajo de investigación denominado: “ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE CALZADO CROCS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA SEMPER DE ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL 2014” es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, enero 6 del 2015



---

Diana Carolina Jácome Noboa  
C.I.1721184586

## Índice de Contenido

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| RESUMEN.....                                      | ii  |
| ABSTRACT .....                                    | iii |
| DEDICATORIA .....                                 | iv  |
| AGRADECIMIENTO.....                               | v   |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                         | vi  |
| AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....         | vii |
| CAPITULO INTRODUCTORIO.....                       | 1   |
| GENERALIDADES DEL PROYECTO .....                  | 1   |
| I. INTRODUCCIÓN .....                             | 1   |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....               | 2   |
| III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....               | 3   |
| IV. OBJETIVOS.....                                | 3   |
| V. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....        | 3   |
| VI. VIABILIDAD O FACTIBILIDAD.....                | 4   |
| VII. IDEA A DEFENDER.....                         | 4   |
| VIII. VARIABLES, INDICADORES E INSTRUMENTOS ..... | 5   |
| CAPITULO I.....                                   | 6   |
| MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....                   | 6   |
| 1.1 MARCO TEÓRICO .....                           | 6   |
| 1.2 MARCO CONCEPTUAL .....                        | 24  |
| CAPÍTULO II.....                                  | 27  |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....             | 27  |
| 2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....           | 27  |
| 2.2 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN .....               | 27  |
| 2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....         | 28  |
| 2.3.1 Tipo de investigación .....                 | 28  |
| 2.3.2 Métodos de investigación .....              | 29  |
| 2.3.3 Fuentes y técnicas de investigación .....   | 30  |
| 2.3.4 Identificación de la población.....         | 31  |

|                                                 |                                             |    |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|----|
| 2.3.5                                           | Tamaño de la muestra .....                  | 32 |
| 2.3.6                                           | Modelo de Encuesta .....                    | 33 |
| CAPÍTULO III.....                               |                                             | 37 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... |                                             | 37 |
| 3.1                                             | RESULTADOS.....                             | 37 |
| CAPÍTULO IV .....                               |                                             | 59 |
| PLAN DE MARKETING .....                         |                                             | 59 |
| 4.1                                             | MACROENTORNO.....                           | 59 |
| 4.1.1                                           | Factores económicos.....                    | 59 |
| 4.1.2                                           | Factores políticos .....                    | 64 |
| 4.1.3                                           | Factores sociales.....                      | 65 |
| 4.1.4                                           | Factores culturales .....                   | 67 |
| 4.1.5                                           | Factores demográficos .....                 | 67 |
| 4.1.6                                           | Factores ambientales .....                  | 68 |
| 4.1.7                                           | Factores tecnológicos.....                  | 68 |
| 4.2                                             | MICROAMBIENTE .....                         | 69 |
| 4.2.1                                           | Marketing y ventas .....                    | 69 |
| 4.2.2                                           | Producto y características.....             | 70 |
| 4.2.3                                           | Personal de contacto .....                  | 71 |
| 4.2.4                                           | Soporte y Habilidades.....                  | 71 |
| 4.2.5                                           | Relaciones con los clientes.....            | 72 |
| 4.2.6                                           | Gestión de talento humano.....              | 72 |
| 4.2.7                                           | Tecnología.....                             | 73 |
| 4.2.8                                           | Infraestructura de locales y oficinas ..... | 74 |
| 4.2.9                                           | Compras de inventarios e importación.....   | 75 |
| 4.3                                             | ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....                  | 76 |
| 4.3.1                                           | Matriz de impacto externo.....              | 76 |
| 4.3.2                                           | Matriz de impacto interno .....             | 77 |
| 4.3.3                                           | FODA .....                                  | 79 |
| 4.3.4                                           | Matriz de vulnerabilidad .....              | 81 |
| 4.3.5                                           | Matriz de aprovechabilidad .....            | 83 |
| 4.3.6                                           | Hoja de trabajo FODA .....                  | 85 |
| 4.3.7                                           | Matriz de estrategias - FODA .....          | 86 |

|        |                                                    |     |
|--------|----------------------------------------------------|-----|
| 4.4    | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....                 | 90  |
| 4.4.1  | Valores Corporativos- Principios.....              | 90  |
| 4.4.2  | Misión .....                                       | 91  |
| 4.4.3  | Visión.....                                        | 91  |
| 4.5    | ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO .....                | 91  |
| 4.5.1  | Perfil del consumidor .....                        | 91  |
| 4.5.2  | Proceso de decisión de compra del consumidor ..... | 92  |
| 4.5.3  | Análisis de la demanda.....                        | 93  |
| 4.5.4  | Análisis Oferta .....                              | 97  |
| 4.5.1  | Demanda insatisfecha .....                         | 102 |
| 4.5.2  | Cobertura de la demanda .....                      | 103 |
| 4.6    | OBJETIVO CORPORATIVO .....                         | 106 |
| 4.7    | ESTRATÉGICA GENÉRICA .....                         | 106 |
| 4.8    | OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....              | 107 |
| 4.9    | ESTRATEGIAS DE MARKETING .....                     | 107 |
| 4.10   | MIX DE MARKETING .....                             | 108 |
| 4.10.1 | Programas de Producto.....                         | 110 |
| 4.10.2 | Programas de Precio.....                           | 113 |
| 4.10.3 | Programa de Plaza.....                             | 114 |
| 4.10.4 | Programa de Promoción y Publicidad.....            | 116 |
| 4.11   | Presupuesto del Plan.....                          | 136 |
|        | CAPÍTULO V .....                                   | 140 |
|        | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....               | 140 |
| 5.1    | CONCLUSIONES .....                                 | 140 |
| 5.1.1  | Capítulo I.....                                    | 140 |
| 5.1.2  | Capítulo II .....                                  | 140 |
| 5.1.3  | Capítulo III .....                                 | 141 |
| 5.1.4  | Capítulo IV.....                                   | 141 |
| 5.2    | RECOMENDACIONES .....                              | 142 |
|        | BIBLIOGRAFÍA.....                                  | 144 |
|        | ANEXOS.....                                        | 149 |

## Índice de Tablas

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1: Variables, indicadores e instrumentos .....                  | 5   |
| Tabla 2: Teoría de comprador y estrategia de marketing .....          | 16  |
| Tabla 3: Variables de segmentación .....                              | 28  |
| Tabla 4: Población del Estudio .....                                  | 31  |
| Tabla 5: Sexo .....                                                   | 37  |
| Tabla 6: Edad.....                                                    | 38  |
| Tabla 7: Talla de calzado .....                                       | 40  |
| Tabla 8: Percepción de la marca del calzado Crocs .....               | 41  |
| Tabla 9: Preferencia de color de Crocs .....                          | 42  |
| Tabla 10: Preferencia de texturas del calzado Crocs .....             | 43  |
| Tabla 11: Preferencia de tipo de calzado .....                        | 45  |
| Tabla 12: Elementos importantes a considerar al comprar Crocs .....   | 46  |
| Tabla 13: Precio que están dispuestos a pagar por Crocs .....         | 47  |
| Tabla 14: Otras marcas que utilizan los clientes Crocs .....          | 49  |
| Tabla 15: Actividad de preferencia para usar Crocs .....              | 50  |
| Tabla 16: Áreas de trabajo donde se prefiere Crocs .....              | 52  |
| Tabla 17: Frecuencia de uso semanal de calzado Crocs .....            | 53  |
| Tabla 18: Frecuencia de Adquisición de calzado Crocs .....            | 54  |
| Tabla 19: Dónde se realizan las compras de calzado Crocs .....        | 55  |
| Tabla 20: Preferencia de días para realizar compras .....             | 56  |
| Tabla 21: Preferencia de horario para realizar compras .....          | 57  |
| Tabla 22: comportamiento del PIB comercio (mayor y menor) .....       | 60  |
| Tabla 23: Comportamiento de los Salarios.....                         | 62  |
| Tabla 24: Estructura del gasto corriente de consumo mensual .....     | 66  |
| Tabla 25: Matriz de impacto externo .....                             | 76  |
| Tabla 26: Matriz de impacto interno .....                             | 77  |
| Tabla 27: Matriz de vulnerabilidad (Debilidades/Amenazas) .....       | 82  |
| Tabla 28: Promedio Debilidades y Amenazas .....                       | 83  |
| Tabla 29: Matriz de vulnerabilidad (Fortalezas/Oportunidades).....    | 84  |
| Tabla 30: Promedio Fortalezas y Oportunidades .....                   | 85  |
| Tabla 31: FODA de la empresa Semper de Ecuador S.A. (Crocs) .....     | 85  |
| Tabla 32: Matriz de estrategias FODA .....                            | 87  |
| Tabla 33: Proyección de los habitantes de quito .....                 | 94  |
| Tabla34: Proyección de la población en estudio .....                  | 95  |
| Tabla 35: Demanda Total Proyectada .....                              | 96  |
| Tabla 36: Demanda Potencial del estudio .....                         | 96  |
| Tabla 37: Demanda Potencial Proyectada .....                          | 97  |
| Tabla 38: Oferta Nacional Total de calzado .....                      | 98  |
| Tabla 39: Obtención de datos para proyección de la Oferta total ..... | 99  |
| Tabla 40: Oferta Nacional Total proyectada .....                      | 100 |
| Tabla 41: Oferta Proyectada Pichincha .....                           | 101 |

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 42: Oferta Proyectada Quito.....                                                                         | 101 |
| Tabla 43: Oferta proyectada de la población de estudio.....                                                    | 102 |
| Tabla 44: Demanda Insatisfecha.....                                                                            | 102 |
| Tabla 45: Cobertura Actual de la demanda de la empresa Crocs .....                                             | 103 |
| Tabla 46: Crecimiento de la marca Crocs en la ciudad de Quito .....                                            | 103 |
| Tabla 47: Crecimiento del sector del comercio.....                                                             | 104 |
| Tabla 48: Crecimiento esperado de la marca Crocs.....                                                          | 104 |
| Tabla 49: Proyección de ventas de la marca Crocs .....                                                         | 105 |
| Tabla 50: Proyección de la Cobertura de la Demanda de la marca Crocs.....                                      | 106 |
| Tabla 51: Estrategias de Marketing.....                                                                        | 108 |
| Tabla 52: Acciones de Marketing Mix.....                                                                       | 109 |
| Tabla 53: Detalle de Almacenaje Crocs .....                                                                    | 111 |
| Tabla 54: Cantidad sugerida a importar .....                                                                   | 111 |
| Tabla 55: Promedio de gastos importación .....                                                                 | 111 |
| Tabla 56: Cronograma de actividades para el programa de producto .....                                         | 112 |
| Tabla 57: Cronograma de actividades para el programa de precio .....                                           | 113 |
| Tabla 58: Promedio gasto ejecución y mano de obra de un local comercial.....                                   | 114 |
| Tabla 59: Cronograma de actividades para el programa de plaza.....                                             | 115 |
| Tabla 60: Cronograma de actividades para la contratación de un profesional de Marketing .....                  | 117 |
| Tabla 61: Cronograma de actividades para la contratación de fuerza de ventas externa.....                      | 119 |
| Tabla 62: Cronograma de actividades para la capacitación del equipo de trabajo .....                           | 121 |
| Tabla 63: Cronograma de actividades para auspiciar eventos deportivos .....                                    | 124 |
| Tabla 64: Cronograma de actividades para difundir publicidad .....                                             | 125 |
| Tabla 65: Plan de medios.....                                                                                  | 131 |
| Tabla 66: Cronograma de actividades para ofrecer información, actualización y temas de interés al cliente..... | 134 |
| Tabla 67: Cronograma de actividades para ofrecer información, actualización y temas de interés al cliente..... | 136 |
| Tabla 68: Presupuesto del plan.....                                                                            | 137 |
| Tabla 69: Presupuesto del plan por año.....                                                                    | 138 |

## Índice de Gráficos

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1: Sexo .....                                                          | 38  |
| Gráfico 2: Edad .....                                                          | 39  |
| Gráfico 2: Talla de calzado.....                                               | 40  |
| Gráfico 3: Percepción de la marca del calzado Crocs .....                      | 42  |
| Gráfico 4: ¿Cuál es su preferencia de color de Crocs? .....                    | 43  |
| Gráfico 5: Preferencia de texturas del calzado Crocs.....                      | 44  |
| Gráfico 6: Preferencia de tipo de calzado.....                                 | 45  |
| Gráfico 7: Elementos importantes a considerar al comprar Crocs .....           | 46  |
| Gráfico 8: Precio que están dispuestos a pagar por Crocs tradicionales .....   | 48  |
| Gráfico 9: Precio que están dispuestos a pagar por Crocs NO tradicionales..... | 49  |
| Gráfico 10: Otras marcas que utilizan los clientes Crocs.....                  | 50  |
| Gráfico 11: Actividad de preferencia para usar Crocs .....                     | 51  |
| Gráfico 12: Áreas de trabajo donde se prefiere Crocs .....                     | 52  |
| Gráfico 13: Frecuencia de uso semanal de calzado Crocs.....                    | 53  |
| Gráfico 14: Frecuencia de Adquisición de calzado Crocs.....                    | 54  |
| Gráfico 15: Dónde se realizan las compras de calzado Crocs.....                | 55  |
| Gráfico 16: Preferencia de días para realizar compras.....                     | 56  |
| Gráfico 17: Preferencia de horario para realizar compras .....                 | 57  |
| Gráfico 18: Comportamiento del PIB comercio (mayor y menor).....               | 60  |
| Gráfico 19: Comportamiento de la Inflación .....                               | 61  |
| Gráfico 20: Comportamiento de los Salarios .....                               | 62  |
| Gráfico 21: Comportamiento Balanza Comercial no petrolera .....                | 63  |
| Gráfico 22: Comportamiento del Mercado Laboral Quito.....                      | 65  |
| Gráfico 23: Uso de internet según el estrato socioeconómico .....              | 69  |
| Gráfico 24: Distribución de la infraestructura del local.....                  | 75  |
| Gráfico 25: Estrategia Genérica .....                                          | 107 |

## Índice de Diagramas

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Diagrama 1: Proceso de decisión de compra .....           | 19 |
| Diagrama 2: Proceso de investigación del consumidor ..... | 20 |

## Índice de Imágenes

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Imagen 1: Logo Crocs .....                                    | 12  |
| Imagen 2: Diseño de volante para promoción y publicidad ..... | 123 |
| Imagen 3: Diseño para publicidad en televisión .....          | 127 |
| Imagen 4: Diseño para publicidad en prensa .....              | 129 |
| Imagen 5: Diseño para publicidad en prensa .....              | 130 |
| Imagen 6: Diseño para publicidad en prensa .....              | 130 |
| Imagen 7: Diseño para publicidad en redes sociales .....      | 133 |
| Imagen 8: Diseño para publicidad en redes sociales .....      | 133 |

# **CAPITULO INTRODUCTORIO**

## **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **I. INTRODUCCIÓN**

El mundo actual se mantiene en constante evolución, lo que genera que los gustos y preferencias de los consumidores también cambien, por ello es importante que las empresas conozcan a sus clientes para mantenerse en el mercado, solo así podrán tomar decisiones más acertadas e incluso analizar nuevas oportunidades de mercado.

Crocs es una marca de zapatos reconocida actualmente en varios países del mundo, en donde ha ingresado a través de su sistema de franquicias. Debido al innovador material del que están hechos, ofrecen beneficios únicos que pueden ser aprovechados por niños hasta personas de la tercera edad, los cuales pueden escoger entre un sin número de modelos y colores que la marca ofrece.

Debido a esta gran variedad de diseños que ofrece Crocs, es importante que se realice un estudio acerca del comportamiento del consumidor en la ciudad de Quito. A través de la investigación que se realice, el presente estudio pretende otorgar a la empresa encargada de llevar la marca Crocs en el Ecuador, información acerca de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, con el fin de proponer estrategias de marketing que le permitan obtener una mejor satisfacción de los consumidores, lograr su fidelización, brindar una diversificación de producto que se adapte al perfil de los quiteños, descubrir oportunidades de mercado, aumentar las ventas, contribuir al desarrollo de la empresa y a su expansión a nivel nacional, generando nuevas fuentes de trabajo.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La marca Crocs en Ecuador busca seguir creciendo en el mercado quiteño, pero no posee un plan de acción de marketing para lograr alcanzar el crecimiento esperado que le permita mantenerse en el mercado y posicionarse en él. Además cabe mencionar que tampoco cuenta con un estudio de comportamiento del consumidor, que sea la base para llevar a cabo sus estrategias.

El calzado del presente estudio ofrece grandes beneficios relacionados con la salud, comodidad y descanso, su variedad de modelos incluye alternativas casuales, deportivas, laborables, playeras, de invierno, entre otros, por lo que se pueden usar para varias actividades. Es debido a esta variedad de producto que al no contar con un estudio del comportamiento del consumidor que indique que tipo de calzado se adapta más a las necesidades quiteñas, la empresa puede estar desaprovechando oportunidades de mercado y mejoramientos en las relaciones con sus clientes.

Al realizar un estudio del comportamiento del consumidor, se obtendrá mayor información acerca del mercado objetivo, permitiendo conocer con mayor claridad sus necesidades, tendencias, hábitos de consumo y procedimientos de compra.

Para que la empresa pueda expandirse a nivel nacional, mejore su posicionamiento y logre alcanzar el crecimiento esperado necesitará de un estudio del comportamiento del consumidor, que sirva de base para la elaboración de acciones de marketing más acertadas, las cuales se definirán en el presente estudio.

### **III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide el estudio del comportamiento del consumidor de calzado Crocs para la formulación de estrategias de marketing para la empresa Semper de Ecuador S.A. en la ciudad de Quito a partir del 2014?

### **IV. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing para la marca Crocs, basado en las tendencias del comportamiento del consumidor en la ciudad de Quito.

#### **Objetivos específicos**

- Analizar los factores que influyen en el comportamiento del consumidor.
- Detectar las necesidades insatisfechas de los consumidores de calzado Crocs en la ciudad de Quito.
- Determinar los elementos que intervienen en la decisión de compra del consumidor.
- Desarrollar estrategias de marketing para aumentar la participación de mercado en la ciudad de Quito.

### **V. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio del comportamiento del consumidor se ha convertido en una herramienta importante para el área de Marketing, debido a que ayuda a determinar las principales características e influencias del consumidor al momento de realizar su compra, permitiendo conocer de mejor manera sus necesidades y poder satisfacerlas.

La empresa de calzado Crocs en Ecuador no posee un estudio de comportamiento del consumidor, por lo que existen varios productos con baja rotación debido a que la diversificación del producto no se basó en un estudio previo, pudiendo haber necesidades no satisfechas dentro de su mercado.

Al conocer de una mejor manera al consumidor, su mercado y su entorno, se contará con la información necesaria para un mejor planteamiento de estrategias que generen un aumento en ventas, ayuden a cumplir objetivos que la empresa se plantee y sobre todo permitan atender y satisfacer de una mejor manera las necesidades de los consumidores, logrando de esta manera que el cliente se identifique con la marca.

## **VI. VIABILIDAD O FACTIBILIDAD**

Para la realización del estudio se cuenta con el apoyo de la empresa involucrada Semper de Ecuador S.A., la cual permitirá recopilar la información necesaria dentro de los establecimientos que posee en la ciudad de Quito, además brindará información de años anteriores que puedan ser útiles para el desarrollo y conclusiones del presente estudio. Para la ejecución de encuestas se cuenta con el apoyo del personal que labora en cada establecimiento de la ciudad, con amigos y familiares, lo que ayudará a optimizar el tiempo. Además se cuenta con los recursos económicos necesarios para la realización del mismo.

## **VII. IDEA A DEFENDER**

Si se realiza un estudio de comportamiento del consumidor de calzado Crocs, se obtendrá un mayor conocimiento acerca de sus necesidades, gustos y preferencias, facilitando la formulación de estrategias de marketing que permitan satisfacer de una mejor manera las necesidades de los consumidores, logrando incrementar las ventas y contribuyendo al desarrollo de la empresa.

## VIII. VARIABLES, INDICADORES E INSTRUMENTOS

Tabla 1: Variables, indicadores e instrumentos

| VARIABLES                                                  | Componentes                   | Indicadores                                              | Instrumentos                                                               |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Estudio del comportamiento del consumidor de calzado CROCS | CROCS                         | Misión y Visión                                          | Información de la empresa, libros, observación, internet                   |
|                                                            |                               | Historia                                                 |                                                                            |
|                                                            |                               | Producto y Características                               |                                                                            |
|                                                            | Comportamiento del consumidor | Conceptos generales                                      |                                                                            |
|                                                            |                               | Importancia para el Marketing                            |                                                                            |
|                                                            |                               | Teorías del comportamiento del consumidor                |                                                                            |
|                                                            |                               | Factores que influyen en el consumidor                   |                                                                            |
|                                                            |                               | Proceso de decisión del consumidor                       |                                                                            |
|                                                            | investigación del consumidor  | objetivos de la investigación                            |                                                                            |
|                                                            |                               | Elección del método de investigación                     |                                                                            |
|                                                            |                               | diseño de la investigación                               |                                                                            |
|                                                            |                               | Análisis de los resultados                               |                                                                            |
|                                                            |                               | Informe de resultados                                    |                                                                            |
|                                                            | Marco legal del consumidor    | Normativa                                                |                                                                            |
|                                                            |                               | Formación e información de los consumidores              |                                                                            |
| reclamaciones de los consumidores                          |                               |                                                          |                                                                            |
| Formulación de Estrategias de marketing                    | Análisis Estratégico FODA     | FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas) | Históricos de ventas, base de clientes, información de la empresa, libros. |
|                                                            |                               | Estrategias Mix de marketing                             |                                                                            |
|                                                            | Objetivos                     |                                                          |                                                                            |
|                                                            | Mix de Marketing              |                                                          |                                                                            |
|                                                            |                               | Presupuesto del plan de marketing                        |                                                                            |

Elaborado por: Carolina Jácome

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Tomando en cuenta lo importante que es conocer al consumidor para descubrir oportunidades de mercado y para la elaboración de estrategias de Marketing que permitan atraer clientes y fidelizarlos, el presente estudio pretende analizar el comportamiento del consumidor de calzado Crocs en la ciudad de Quito, en los tres establecimientos con los que cuenta la empresa en los distintos centros comerciales (Mall El Jardín, Quicentro Shopping y Condado Shopping ), que permitan complementar información y descubrir oportunidades de negocio.

Los resultados arrojados de este estudio permitirán conocer más al consumidor, otorgando los elementos necesarios para una debida clasificación y segmentación del mismo, ayudando a importar productos que satisfagan de mejor manera sus necesidades y permitiendo formular estrategias de marketing.

### 1.1 MARCO TEÓRICO

- **Evolución del calzado en Ecuador**

En uno de los proyectos realizados por (CORPEI, 2001), se menciona que:

Cuando fue creado el calzado tenía la función de proteger los pies, pero con el transcurso de los años ha ido evolucionando hasta convertirse en un artículo de moda que forma parte esencial de la indumentaria y que hoy en día especialmente en los países industrializados es un símbolo de categoría social.

A finales del siglo XIX, quienes fabricaban calzado empezaron a mostrar intenciones de cambiar el trabajo manual por el trabajo realizado por máquinas, tomando como base la máquina de coser, la cual les inspiró para desarrollar una máquina que cosiera suelas y que posteriormente les ayudaría con el diseño de máquinas de troquelar, de armar y de estaquillar, entre otras.

La fabricación de calzado realizada en máquinas ofrecía productos con mayor similitud entre sí que los fabricados manualmente, logrando obtener una producción estandarizada.

En el Ecuador la elaboración de calzado da inicio con la llegada de los españoles, quienes además de zapatos, empezaron a fabricar ropa, sillas de montar, pastas de libros, entre otros, todos ellos con un estilo colonial. Además toda esta nueva industria introdujo a los curtidores de cuero, con la que la cadena productiva del cuero se completó.

Posteriormente en la época colonial, republicana e independista, a la ciudad de Ambato se la distingue por fabricar calzado artesanal. En la década de los sesenta la manufactura de calzado artesanal se desarrolla aún más, pero luego en los años setenta la actividad se industrializa, transformando los pequeños talleres familiares en empresas, que ofrecían calzado reconocido por su resistencia y durabilidad. Se empieza a aplicar el modelo de sustitución de importaciones y leyes de Fomento Industrial y Artesanal. En la época de los años ochenta debido a los inicios de la globalización, se generan cambios de integración, liberalización económica y comercial del país. El crecimiento empresarial y la participación en el mercado comienzan a darse a favor de las grandes empresas industriales, especialmente de Colombia. Después para los años noventa con la finalidad de brindar apoyo al crecimiento del sector de calzado nacional se crean gremios, asociaciones, escuelas de capacitación y organismos de cooperación, para afrontar la globalización que empieza a mostrar resultados negativos para los artesanos, quienes afrontan la situación con poco éxito.

- **Análisis de la Industria del calzado en el Ecuador**

En años anteriores al 2009 la industria de calzado ecuatoriano afrontó una gran crisis debido al ingreso de calzado asiático de bajo costo al país. Esto provocó que la industria nacional tenga que competir con precios de hasta 5 dólares el par, generando la salida de varios productores de calzado ecuatorianos, debido a la fuerte competencia.

El sector logró reactivarse en el año 2009, cuando el gobierno aprobó aranceles a las importaciones de calzado, como medida para proteger la producción nacional. Los precios del calzado importado comenzaron a elevarse y la industria de producción nacional de calzado comenzó a crecer.

La medida arancelaria impuesta para el calzado importado en el 2009 fue de \$10 dólares por cada par, más el 10% del recargo del valor. En el 2010 se modificó este arancel haciéndolo mixto, \$6 dólares por cada par más el 10% sobre el valor del producto.

En el diario (El Telégrafo, 2013):

Luis Muñoz, subsecretario de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), señaló que entre 2007 y 2012 varios indicadores reflejan un crecimiento importante dentro de la industria del cuero y calzado nacional. “La producción en este período de 15 millones de pares se incrementó a 30 millones, es decir subió 100%”.

A pesar del crecimiento del sector de calzado nacional, las importaciones se siguen efectuando, debido a que el calzado ecuatoriano todavía no ofrece zapatos con la tecnología, calidad y forma necesaria para actividades como entrenamientos deportivos, actividades de montaña, actividades laborales que requieren de calzado especializado, entre otros. La producción ecuatoriana todavía no puede satisfacer toda la demanda de necesidades exigidas por los consumidores ecuatorianos.

“Los principales países que proveen este producto a Ecuador son Panamá, que abarca el 41,5% del total del calzado comprado; China, que entrega el 13,3%; Colombia el 10,3%, Estados Unidos el 20% y Perú el 8,6%.” (Expreso, 2013)

“En términos de valores las importaciones de calzado se redujeron por sobre el 55%, mientras que en volúmenes disminuyeron en más del 70%, todo gracias al arancel de 10 dólares a la importación de cada par de zapatos.” (Chiriboga & Dávila, 2010)

El volumen de las importaciones se redujo en mayor proporción que el correspondiente a valores, debido a que el calzado importado menor a 10 dólares se dejó de importar, pues tenían un costo mayor en el mercado a causa de las medidas arancelarias, por lo que perdía competitividad frente a la producción nacional que era su competencia. Por el contrario el calzado superior a los 10 dólares aumentó su importación, debido a que proporcionalmente el arancel ya no era muy significativo.

En un artículo publicado por (Andes, 2013), menciona que: uno de los mayores sectores de crecimiento es el del calzado. En el 2008 el sector contaba con 600 talleres y ya para el 2012 la industria poseía 4.500. Además el sector del calzado generó 8.000 plazas de trabajo en 2008 y 100.000 en el 2012. Por último el artículo comenta que en el Ecuador el consumo per cápita de calzado en 2008 era de 1,3 pares como promedio anual y para el 2012 el consumo aumentó a 2,4 pares.

Según, Lilia Villavicencio, directora de Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) “Tungurahua abarca el 50% de la producción nacional, seguido por Guayas con el 18%, Pichincha con el 15% y Azuay con el 12%.” (Revista Líderes, 2013)

Con estos resultados se puede determinar que la ciudad de Ambato, ubicada en la provincia de Tungurahua, ha seguido desarrollando al sector del calzado desde sus inicios en la época colonial, por lo que su producción ha aumentando y ha concentrado las más importantes fábricas en esta ciudad.

(Ministerio de Industrias y Productividad, 2013) Menciona que:

La Secretaria de Estado informó que en el Ecuador se está invirtiendo USD 1.5 millones en la infraestructura productiva del sector cuero y calzado, concebida como bienes y servicios públicos especializados a nivel sectorial y territorial, como la construcción del Centro de Diseño de Cuero y Calzado en la provincia de Tungurahua, Centro de diseño de confecciones y calzado en Azuay, laboratorio biomecánico del calzado, para ajustar el producto a las necesidades reales del consumidor y Laboratorio de pruebas físicas.

Con esta inversión el Estado pretende aportar al desarrollo de esta industria que genera varias fuentes de trabajo, con la finalidad de que el calzado ecuatoriano ofrezca más tecnología, calidad y confort a los pies de todo aquel que los use y se pueda ofrecer al mercado local y extranjero un mejor producto, aumentando las ventas.

- **Franquicia**

Según VECIANA, J. (2005, pág. 202):

La Franquicia es un sistema de colaboración entre dos empresas independientes y diferentes, pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas concede a la otra, mediante el pago de una cantidad y bajo condiciones determinadas, el derecho de explotación de una marca o fórmula empresarial y asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esta explotación.

Una franquicia tiene la ventaja de que quien la adquiere, tiene el respaldo de una marca ya reconocida y probada en el mercado, esto hace que el riesgo sea menor, debido a los conocimientos e información que la franquicia ofrece.

- **Tipos de franquicia**

PERIS Salvador presenta en su libro Distribución Comercial (2008, pág. 134,135) la siguiente clasificación:

- Franquicia de producción: La franquiciadora es la que fabrica los productos y es dueña de la marca.
- Franquicia de distribución: el franquiciador selecciona y negocia los productos y condiciones más ventajosas con los proveedores.
- Franquicia de servicio: el franquiciador brinda los derechos de utilizar y comercializar un servicio respaldado con un nombre acreditado y que ha demostrado eficacia.
- Franquicia industrial: se requiere de una inversión alta, debido a que el franquiciador cede el nombre, la marca y la tecnología para que el franquiciado fabrique y comercialice el producto.

- Franquicia asociativa: se genera cuando el franquiciado tiene participación en la sociedad franquiciadora o viceversa.
- Franquicia financiera: se da cuando el franquiciado es puramente inversor, solo aporta capital.
- Multi-franquicia: el franquiciado dentro de su territorio de exclusividad tiene el derecho de abrir varios establecimientos.
- Pluri- franquicia: se produce cuando un establecimiento ofrece varias marcas franquiciadas, ya sea porque se complementan o porque generan mayor rentabilidad.
- Franquicia corner: exhibe y desarrolla su actividad dentro de otro establecimiento comercial, ocupando un espacio limitado.
- Franquicia master: el franquiciado tiene la posibilidad de actuar como franquiciador en un espacio geográfico grande, con la finalidad de internacionalizar la marca.

- **Franquicias en el Ecuador**

En un artículo publicado por el diario el Hoy (Machado, 2013) relata que:

El desarrollo de las franquicias en el Ecuador tiene dos etapas: la primera inició con la llegada de franquicias extranjeras en 1967, siendo la primera compañía Martinizing, seguida por otras empresas como KFC en 1975, Pizza Hut en 1982, Burger King en 1986 y McDonald's en 1997. La segunda etapa se origina cuando se empiezan a crear franquicias ecuatorianas en 1997.

Aproximadamente en el país existen 200 franquicias, de las cuales 35 son nacionales y el resto extranjeras. Además la mayoría de franquicias corresponden al sector de alimentos, seguidas por las empresas farmacéuticas.

En el Ecuador siguiendo los pasos adecuados y teniendo capacidad de inversión, cualquier negocio es franquiciable, teniendo una gran oportunidad de desarrollo. Las ciudades en el Ecuador con más franquicias son Quito y Guayaquil, pero poco a poco el sistema está creciendo y llegando a más ciudades. Algunos

ejemplos de franquicias ecuatorianas con éxito son: Pinto, Disensa, Los ceviches de la Rumiñahui, Restaurante Pims, entre otros.

- **Calzado Crocs**

- ✓ Historia

La empresa Semper de Ecuador S.A., encargada de la marca Crocs en Ecuador comenta que:

Crocs es una marca de calzado creada por tres amigos de Colorado, que un día salieron juntos a navegar y los zuecos que llevaba uno de ellos les inspiró para dejarlo todo y poner en marcha un negocio en torno a esta prenda de vestir. Para el 2002, Crocs presentó una zapatilla innovadora hecha de un material revolucionario llamado Croslite, el cual es un material de alto nivel tecnológico, ligero, cómodo, antibacterial y que disminuye la fatiga muscular en un 62%. Sus primeros compradores eran personas aficionadas y profesionales en la navegación. Posteriormente debido a la comodidad del calzado, los compradores eran de todo tipo y lo usaban para varias actividades. Actualmente Crocs abarca un mercado que va desde niños hasta personas de tercera edad, debido a que cuenta con una gran variedad de diseños, que permite usarlos en la mayoría de actividades diarias.

- ✓ Significado de la Marca

Imagen 1: Logo Crocs



**crocs<sup>tm</sup>**

Fuente: Empresa Semper de Ecuador S.A.

El nombre Crocs fue elegido pensando en los cocodrilos que son animales muy fuertes y depredadores naturales, que habitan tanto en la tierra como en el agua y son muy longevos. Por eso no existe otra forma mejor para definir los zapatos Crocs, ya que se identifican con los cocodrilos en cuanto a su durabilidad y versatilidad de uso.

✓ Producto

El calzado Crocs está elaborado de una resina natural de célula cerrada llamada Croslite patentada por la misma marca, la cual ofrece múltiples beneficios como: ligereza, confort, ergonomía al adaptarse a la forma de los pies, resistencia a olores y sobre todo reducción de la fatiga muscular hasta en un 62%, debido a la amortiguación que brinda el calzado.

Es debido a estas características que el calzado es atractivo para las personas que pasan largas jornadas de pie, caminan distancias largas o simplemente desean un calzado cómodo para sus momentos de ocio.

- **Crocs en el Ecuador**

En la entrevista realizada a la Sra. Bernarda Barreiro, Gerente General de la marca Crocs en Ecuador, comentó que conoció la marca en los Estados Unidos y en algunos países que había visitado. El calzado realmente llamó su atención cuando fue a las islas Galápagos y vio a una familia que a pesar del modelo inusual, lo usaron durante todo su viaje. Eran zapatos que se los podían usar en la tierra y en el agua debido a su versatilidad, además lucían livianos y de fácil limpieza, por lo que todas estas características la animaron a pensar en introducir el calzado al Ecuador.

La emprendedora Gerente decidió importar este innovador calzado al ver que en el Ecuador no existía un calzado con similares características y beneficios, por lo que encontró una importante diferenciación.

En el Ecuador Crocs es una franquicia de distribución, puesto que la fabricación de este calzado es de alta tecnología, requiere de un proceso de inyección al vacío que se realiza en máquinas costosas; por ello las fábricas de Crocs se encuentran en varios países, un poco para poder en cada uno de ellos especializar la elaboración de ciertos modelos y que estos se puedan producir en grandes cantidades para aprovechar la capacidad de la maquinaria.

- **Importancia del análisis del comportamiento del consumidor**

BLACKELL Roger, MINIARD Paúl y ENGELS James (2001, pág.10) en su libro Comportamiento del Consumidor menciona que si no se logra conocer al consumidor, no se podrá satisfacer sus necesidades, por ende las ventas bajarán y los ingresos serán menores, dificultando a la empresa su capacidad de invertir en elementos que ayuden a la satisfacción del cliente.

Debido a que el mercado es cada vez más competitivo, conocer al consumidor, sus necesidades, gustos y preferencias es de vital importancia al momento de formular estrategias que se adapten al consumidor, que permitan que este se apasione con el producto y se identifique con él, llegando al objetivo de fidelizar clientes, aumentar ventas y participación en el mercado. Además con un estudio del comportamiento del consumidor se puede descubrir oportunidades de mercado al determinar necesidades no satisfechas.

- **Comportamiento del consumidor**

Los gustos y preferencias del mercado cambian constantemente debido a la evolución del mundo actual, generado especialmente por los avances tecnológicos, con ello las necesidades de los consumidores también varían, con el fin de adaptarse y seguir el ritmo que exigen las nuevas situaciones que presenta el mundo.

El comportamiento del consumidor buscará analizar qué factores inducen a las personas a la compra y que elementos se deben considerar para que el producto se adapte de la mejor manera a sus necesidades.

Por ello SCHIFFMAN León y KANUK Leslie (2005, pág.8) definen al comportamiento del consumidor como: “El comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios, que consideran, satisfarán sus necesidades”

- **Teorías del comportamiento del consumidor**

RIVERA Jaime, ARELLANO Rolando y MOLERO Víctor (2009, pág. 45-49) en su libro Conducta del consumidor: Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing menciona las siguientes teorías:

- Teoría económica

El consumidor busca una compra rentable, basando su elección en la mejor relación calidad-precio.

- Teoría psicoanalítica

Sigmund Freud propone que el comportamiento humano es guiado por una serie de fuerzas internas, entre ellas, el Eros (que se refiere al sexo, al esparcimiento, a la amistad y a la sociabilización) y el Thanatos (se refiere a la agresión y al placer que deriva la destrucción y la muerte). Por ende esta teoría afirma que el consumo se produce con el fin de satisfacer estas fuerzas internas.

- Teoría del aprendizaje

La teoría afirma que la repetición de compra se genera en base a la satisfacción, por lo que si el producto fue de total agrado para el consumidor, este no se arriesgará a probar o adquirir otros. Para vencer este comportamiento se ofrecen muestras gratis, con la finalidad de que el cliente pruebe el producto sin arriesgar su gasto.

- Teoría social

El comportamiento de compra se origina por la influencia de los grupos de referencia con el objeto de encajar.

A continuación se detalla una tabla en la que el autor relaciona cada teoría con posibles estrategias de marketing:

**Tabla 2: Teoría de comprador y estrategia de marketing**

| <b>Variables</b> | <b>Teoría: Económico</b>                      | <b>Teoría: Aprendizaje</b>                               | <b>Teoría: Psicoanálisis</b>                              | <b>Teoría: Sociológica</b>                                    |
|------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Producto         | Resistente<br>Duradero<br>Productivo          | Fácil de asociar a situaciones agradables.               | Satisfacer necesidades inconscientes Eros-Thanatos.       | Producir aceptación de personas importantes para nosotros.    |
| Precio           | Barato, mejor que la competencia.             | No evite compra por repetición e impulso                 | Alto y/o adecuado a necesidades que satisface.            | Alto, sinónimo de distinción                                  |
| Plaza            | En lugares al alcance de todos, acceso fácil. | En sitios agradables, que inviten a comprar por impulso. | Ambientado a necesidades y estado evolutivo de comprador. | Donde se pueda encontrar/ser vistos por grupos de referencia. |
| Promoción        | 3 x 2, canjes                                 | Fácil de recordar.                                       | Sugerir-evocar para despertar inconsciente.               | Destacar la aceptación que se logrará.                        |

Fuente: RIVERA Jaime, ARELLANO Rolando y MOLERO Víctor, 2009, pág. 49

- **Factores que influyen en el consumidor**

RIVERA Jaime en su libro Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones (2009:149-308) describe los siguientes factores internos y externos que influyen en el consumidor:

✓ Factores internos

- Necesidades, motivaciones y deseos

La necesidad es la conciencia que tiene el individuo al reconocer que le falta algo, que puede ser material o intangible.

La motivación se genera cuando la intensidad de la necesidad es alta, por lo que se empieza a buscar la forma de satisfacerla, con la finalidad de disminuir esa tensión.

El deseo se define como una motivación con nombre propio. Se produce el deseo cuando para satisfacer la necesidad se dirige hacia un producto específico.

- Percepción

La experiencia y necesidades, que se forman después de un proceso de definición de sensaciones, ayudan a generar una imagen mental que forman la percepción.

- La actitud

Es la predisposición con la que se llevará a cabo una acción para afrontar una situación en particular.

- El aprendizaje

Son todos los cambios graduales que se han vuelto relativamente permanentes en la conducta.

✓ Factores externos

- La cultura

Son todos los elementos como leyes, creencias, artes, hábitos, entre otros, que las personas adquieren para ser aceptados en una sociedad.

- Familia

Es el grupo de mayor influencia sobre la personalidad, actitudes y motivaciones del individuo, debido a que desde la infancia tiene la oportunidad de enseñar ciertos comportamientos de consumo, por lo que es un factor importante en la compra.

- Los grupos sociales

Es el conjunto de personas que poseen similares características, que se relacionan entre sí para alcanzar objetivos en común y compartir los mismos intereses.

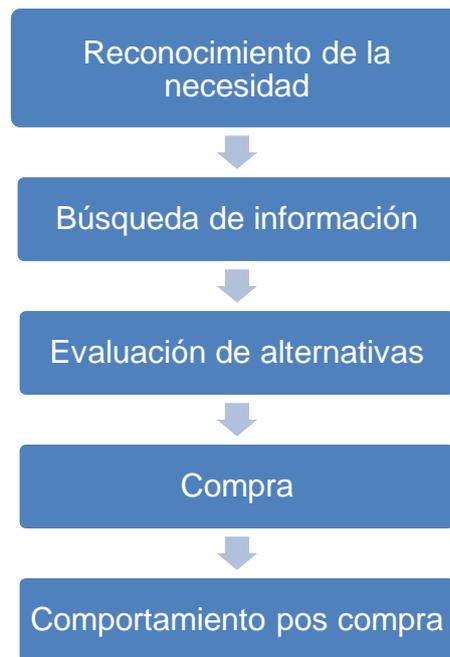
• **Proceso de decisión del consumidor**

El proceso de decisión de compra del consumidor se inicia cuando los distintos factores que rodean a las personas sacan a la luz necesidades, que al ser reconocidas por el ser humano generan la necesidad de satisfacerlas, y es aquí cuando las empresas buscarán los medios de llamar la atención de los potenciales clientes para que ellos los tomen en cuenta entre sus alternativas de compra y perciban que su producto puede satisfacer su necesidad. Una vez que el consumidor reconoció su necesidad, hará una revisión en su memoria acerca de experiencias e información que ayuden a encontrar una solución a su situación, y si esta no es suficiente recurrirá a una búsqueda externa como: medios de comunicación, tiendas, personas de su entorno, etc. Posteriormente el consumidor comparará la información obtenida y examinará cuál es la mejor

opción para cubrir su necesidad y en caso de llegar a una resolución el consumidor tendrá la intención de comprar y es donde se resolverán todas las interrogantes de qué, cómo, cuándo y dónde comprar, la experiencia que obtenga el consumidor del producto repercutirá en sus decisiones futuras.

Finalmente se puede resumir el proceso del consumidor, así:

**Diagrama 1: Proceso de decisión de compra**



Fuente: LAMB, Charles W. y Mc Daniel, Carl, 2006, pág. 152.

- **Investigación del consumidor**

Según SCHIFFMAN, León y KANUK Leslie (2005, pág. 25) en su libro Comportamiento del Consumidor afirma que el estudio del comportamiento del consumidor permite a los mercadólogos tanto predecir cómo reaccionarán los consumidores ante sus mensajes promocionales, como entender por qué toman sus decisiones de compra. Recientemente los mercadólogos empezaron a notar que la investigación del cliente constituye un subconjunto único de la investigación de mercados, el cual requiere la aplicación de métodos de investigación

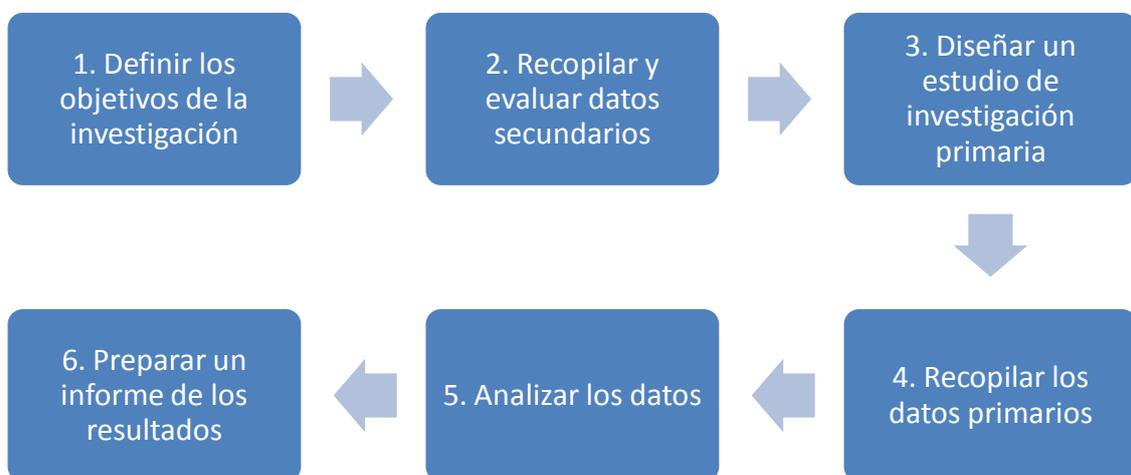
específicos que recaben datos sobre el consumidor y mejoren, además, las relaciones de la compañía con sus clientes.

- **Proceso de la investigación del consumidor**

Para que la investigación sea adecuada y cumpla con su objetivo, es necesario seguir un proceso que permita ir cumpliendo paso a paso con los propósitos.

Para poder iniciar una investigación será necesario plantear el objetivo de la misma con el fin de determinar el tipo de investigación e información necesaria, y principalmente no desviarse de la meta. Una vez planteado el objetivo se procederá a buscar datos secundarios, que es información que se puede recopilar de investigaciones ya realizadas como por ejemplo los datos que se obtienen de los censos o información histórica de la empresa, en base a estos datos obtenidos se tendrán las claves suficientes para poder realizar el diseño de la investigación primaria, que se realizará en base al objetivo fijado utilizando la observación, la experimentación, la encuesta, la entrevista, focus group, a una muestra determinada para recopilar los datos necesarios para su posterior análisis y elaboración de un informe de resultados, que finalmente serán los que muestren los hallazgos.

**Diagrama 2: Proceso de investigación del consumidor**



Fuente: SCHIFFMAN, León y KANUK Leslie, 2005, pág. 29

- **Marco legal del consumidor**

“El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.”  
(Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2011)

Se debe tomar en consideración esta ley para conocer las obligaciones y derechos de los proveedores y consumidores. Además esta ley ofrece información acerca de que publicidad está prohibida, que información se debe suministrar al consumidor, proceso de quejas o reclamos de los consumidores, entre otros.

- **Análisis estratégico**

Espíndola José (2005, pág. 113) menciona en su libro Análisis de problemas y toma de decisiones que el análisis estratégico tiene como finalidad: clarificar la misión de una empresa, analizar las oportunidades y amenazas, determinar fortalezas y debilidades, generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores, establecer objetivos de mediano y largo alcance.

Este análisis determina el entorno en que se desenvuelve la empresa y el posicionamiento que posee, por lo que será la base para la formulación de estrategias de marketing.

- **Matrices para el Análisis estratégico**

Las herramientas que se emplean para realizar un análisis estratégico son: la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la matriz BCG (Boston Consulting Group). La matriz FODA es para un análisis interno y externo de la empresa, por lo que se determinarán los factores claves de la empresa para

poder enfrentar al entorno en el que se desarrolla. Por su parte al matriz BCG realizará el análisis de la posición del producto en el mercado.

Con los puntos clave obtenidos del análisis realizado se puede proceder a formular estrategias de marketing, que permitan alcanzar los objetivos planteados de la empresa, pues la información arrojada por estas matrices determinará la situación actual de la empresa y el producto.

- **Segmentación del mercado**

En la actualidad los consumidores demandan productos diferenciados por lo que segmentar un mercado de acuerdo a sus características ayudará a la elaboración de estrategias más factibles y rentables, debido a que se ofrecerán productos para los distintos intereses que demanda el mercado. Por otra parte cuando se segmenta un mercado se puede conocer mucho mejor a los clientes potenciales y desarrollar ventajas competitivas que permitan diferenciar el producto, ayudando a definir un público objetivo.

Por ello la segmentación de mercado se define como: “Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (KOTLER Philip, 2002, pág. 144).

- **Posicionamiento en el mercado**

Según KOTLER, Philip (2001), el posicionamiento en el mercado es “Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.”

Toda empresa desea que su producto sea preferido sobre la competencia, por ello después de hacer la elección del mercado meta, se deberá decidir acerca de la posición que se desea tomar en ese segmento de mercado. Para ello se deberán plantear estrategias que distingan al producto y generen una ventaja competitiva, logrando conseguir una posición en el segmento. Para mantener

la posición conseguida en el segmento, se tendrá que mantener constante conocimiento acerca de la competencia con el fin de siempre ofrecer más valor que ellos.

- **Formulación de estrategias**

Para alcanzar un objetivo, es necesario tener un plan a seguir que ayude a llegar a él, estas directrices son las estrategias, por lo que la formulación de las mismas será clave para el éxito del cumplimiento de un objetivo.

Kotler Philip (2002, pág.47-48) en su libro Dirección de Marketing: conceptos esenciales menciona que Michel Porter ha condensado las estrategias de marketing en tres tipos:

- Liderazgo general de costos: se reducen los costos de producción y distribución con el fin de fijar precios de venta más bajos.
- Diferenciación: se concentran en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficio para el cliente, buscando una ventaja competitiva.
- Enfoque: se concentran en uno o más segmentos reducidos del mercado, en vez de abarcar su totalidad, y busca ser líder de costos o diferenciación dentro del segmento.

- **Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing es “La lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing” (KOTLER Philip, 2001, pág. 52)

En base a un análisis situacional actual, se podrán elaborar estrategias que serán muy importantes para alcanzar los objetivos planteados, llegando de una manera más eficaz a los clientes actuales y futuros. Las estrategias de marketing son las que permiten que una empresa se mantenga en el mercado, pues son las que comunican al consumidor acerca de todas las características y beneficios del producto que se desea ofrecer.

Kotler y Armstrong (2001, pág. 52) afirma que la estrategia de marketing consiste en “estrategias específicas de mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing”

- **Mezcla de Marketing**

“El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (KOTLER, Philip 2002, pág. 49)

Este conjunto de herramientas tácticas son las que se toman en cuenta para influir en la demanda, ya que mediante estas se busca satisfacer las necesidades del segmento, a través de estrategias que se complementen entre sí.

## **1.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Ciente:** persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

**Consumidor:** es aquel que concreta el consumo de algo. El verbo consumir, por su parte, está asociado al uso de bienes para cubrir una necesidad, al gasto de energía o a la destrucción.

**Croslite:** material elaborado de resina natural de células cerradas patentado por la marca Crocs.

**El pronóstico de ventas:** de la compañía, es el nivel que se espera de ventas de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia escogido y un supuesto ambiente del mercado.

**Eva:** es un polímero termoplástico conformado por unidades repetitivas de etileno y acetato de vinilo.

**Fidelización del cliente:** Es el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Implica que los

consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en la empresa.

**F.O.D.A.:** es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

**Franquicia:** Un acuerdo contractual mediante el cual se una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

**Franquiciado:** Personas que están dispuestas a pagar al Franquiciador por el conocimiento y los derechos necesarios para explotar el negocio (incluyendo soporte continuo), siguiendo sus métodos y sistemas, bajo la identidad corporativa del franquiciador.

**Franquiciador:** Es la compañía o persona que ha desarrollado un negocio de éxito, y que ofrece la oportunidad de franquicia a *franquiciados* con el fin de expandir el negocio. Concede la utilización de su marca, de sus métodos y de sus sistemas, y le transmite sus conocimientos.

**Marca:** Es todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Es el nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, asignado a un producto o un servicio, por el que es su directo responsable. Ésta es quien debe darlo a conocer, identificar y diferenciar de la competencia; debe garantizar su calidad y mejora constante.

**Presupuesto:** es una previsión cuantitativa de los recursos financieros necesarios para realizar el plan de marketing en un determinado período de tiempo para alcanzar objetivos fijados.

**Promoción:** Se entiende como promoción al conjunto de acciones de comunicación diversas cuya utilización se sitúa en el marco de una política

general de marketing dirigida principalmente al desarrollo de las ventas a corto plazo.

**Público objetivo:** Target. Grupo de consumidores potenciales de un producto o servicio que existe en un determinado mercado.

**Ventas:** Entrega de una cosa a una persona a cambio de una cantidad de dinero convenida.

Con el marco teórico y conceptual presentado en este capítulo se poseerá una base y guía para el desarrollo de la investigación que se describe en el capítulo siguiente, debido a que se conocerán los conceptos necesarios para la realización de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se detalla la metodología utilizada en la investigación con el fin de poder obtener información necesaria para ser analizada y alcanzar los objetivos propuestos.

#### **2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Objetivo general**

Realizar una encuesta que permita analizar los factores que influyen en el comportamiento del consumidor del calzado Crocs en la ciudad de Quito.

##### **Objetivos específicos**

- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores de calzado Crocs de la ciudad de Quito.
- Determinar la frecuencia de compra del consumidor de calzado Crocs
- Detectar la demanda insatisfecha del consumidor de calzado Crocs
- Obtener datos necesarios para la realización del presente estudio

#### **2.2 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

Para el presente estudio se realizó la siguiente segmentación:

**Tabla 3: Variables de segmentación**

| <b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>  |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| <b>Provincia:</b>             | Pichincha            |
| <b>Ciudad:</b>                | Quito                |
| <b>Sector:</b>                | Urbano               |
| <b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b> |                      |
| <b>Género:</b>                | femenino y masculino |
| <b>Edad:</b>                  | 10 a 64 años         |
| <b>Nivel socioeconómico:</b>  | Medio alto y Alto    |

Elaborado por: Carolina Jácome

## **2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Tipo de investigación**

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (HERNANDEZ, Roberto, 2010, pág. 80)

Por medio de la investigación descriptiva se recogerá información acerca de las características y preferencias de la población de Quito al momento de elegir o adquirir el calzado Crocs, además de obtener datos de concurrencia de compra.

El estudio correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (HERNANDEZ, Roberto, 2010, pág. 85)

Con el estudio correlacional se predecirá en qué porcentaje se podrán elevar las ventas al conocer el comportamiento del consumidor quiteño al momento de adquirir calzado Crocs.

Intervención Observacional del investigador en la investigación: “si el investigador solo mira las variables, no las manipula ni cambia para ver resultados” (MENA, Gustavo, 2013)

El investigador actuará de forma observacional debido a que se desea obtener datos reales de la situación actual del mercado, con el fin de hallar u ofrecer productos para mejorar la satisfacción del cliente y elevar las ventas.

### **2.3.2 Métodos de investigación**

“Observar es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos” (EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice, 2006, pág 64)

Se empleará el método de observación científica con el fin de recolectar información existente acerca de las características principales del mercado y el desenvolvimiento actual de la empresa.

“El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (RODRIGUEZ, Ernesto, 2005, pág. 29)

Mediante la observación del comportamiento de un grupo de consumidores de calzado Crocs, se determinarán características y preferencias generales de los consumidores quiteños al momento de adquirir calzado Crocs.

El método deductivo “Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal” (RODRIGUEZ, Ernesto, 2005, pág. 29)

Según la ley de los grandes números formulada por Bernoulli, no es necesario aplicar una encuesta a toda una población para obtener los datos necesarios, basta con aplicarla a una muestra representativa.

Para la realización de este estudio se tomará una muestra de la población de Quito, con el propósito de conocer las principales características y motivaciones de compra del calzado Crocs.

El método estadístico “Se utiliza para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación. La utilidad de este método se concentra en el cálculo del muestreo y en la interpretación de los datos recopilados” (EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice ,2006)

La información recolectada de la muestra de la población de Quito, se podrá interpretar, analizar y organizar a través del método estadístico, permitiendo distribuir de una mejor manera los aspectos más relevantes del estudio, facilitando la elaboración de estrategias.

### **2.3.3 Fuentes y técnicas de investigación**

“Fuentes primarias: en este caso es necesario recopilar directamente del mercado los datos necesarios para solucionar el problema planteado. Esta tarea se realiza utilizando algún procedimiento o técnica de obtención de información “(FERNÁNDEZ, Ángel, 2004, pág. 28)

Para lograr un incremento en ventas es necesario conocer qué es lo que los consumidores desean, por ello, para la realización del presente estudio, es necesario recolectar información directa del mercado a través de encuestas.

“Fuentes secundarias: proporcionan información ya recogida y elaborada previamente (estadísticas, libros, revistas, estudios anteriores...). En ocasiones este tipo de fuentes proporciona la información necesaria para la realización del estudio, y por tanto, son innecesarias las etapas cuarta y quinta del proceso metodológico” (FERNÁNDEZ, Ángel, 2004, pág. 28).

Para poder plantear estrategias que favorezcan en un futuro a la empresa se necesitará de datos pasados de la empresa como: cifras de ventas, datos de clientes, cantidad de producto importado, etc. Además de fuentes que ayuden al estudio como información en ministerios o cámaras, libros, artículos o revistas referentes al marketing, estudio e investigación de mercado y estrategias.

“Técnicas: son los medios empleados para recolectar la información necesaria para obtener resultados” (MENA, Gustavo ,2013)

Las herramientas que se utilizarán para llevar a cabo este estudio son encuestas, para recolectar datos directos del mercado; revisión de documentos de la empresa, con el fin de tener una base del pasado de la empresa para su posterior análisis y comparación con los datos obtenidos y la revisión de literatura e internet con el fin de contar con herramientas que permitan realizar el estudio de forma correcta.

### 2.3.4 Identificación de la población

“Población o universo, conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (HERNANDEZ, Roberto, 2010, pág. 174)

Para el presente estudio, la población se conformó de los habitantes del área urbana de la ciudad de Quito, entre 10 y 64 años que es la edad de la población considerada económicamente activa, además se tomo en consideración que pertenecieran al nivel socioeconómico medio alto y alto, que son los estratos socioeconómicos que suelen adquirir con mayor frecuencia productos en centros comerciales.

**Tabla 4: Población del Estudio**

|                                             | Nº de habitantes |
|---------------------------------------------|------------------|
| Población Urbana de Quito                   | 1.619.146        |
| Población Urbana de Quito<br>(10 a 64 años) | 1.225.235        |
| 21,11% Población Nivel<br>medio alto y alto | 258.647          |
| <b>TOTAL POBLACIÓN DEL<br/>ESTUDIO</b>      | <b>258.647</b>   |

Fuente: INEC, 2013

Elaborado por: Carolina Jácome

### 2.3.5 Tamaño de la muestra

“Muestra, subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (HERNANDEZ, Roberto, 2010, pág. 173)

“Muestra probabilística, subgrupo de la población en el que todos los elementos de éste tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (HERNANDEZ, Roberto, 2010, pág. 176)

El total de la población en estudio según lo anteriormente citado es de 258.647 clientes, de la cual se tomará una muestra probabilística, debido a que, permite hacer estimaciones de la población con un mínimo de error y hacer una elección aleatoria, que arrojará datos que pueden llegar a ser generalizados.

Debido a que es posible determinar el tamaño de la población, para determinar el tamaño de la muestra, se aplicará la fórmula para universos finitos, en donde “P y Q, en la generalidad de los casos, cuando no existe un pre-muestreo, se asume la máxima dispersión, en este caso P y Q son iguales a 0.5”(JARA, Francisco ,2007, pág. 19):

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

N = tamaño de la población = 258.647

Z = nivel de confianza = 95 % = 1,96

P = probabilidad de éxito = 50%

Q = probabilidad de fracaso = 50 %

e = precisión (error máximo admisible) = 5 %

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)(258.647)}{(0,05)^2 (258647-1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{248.404,58}{647,58}$$

$$n = 384$$

La muestra será de 384 clientes.

### 2.3.6 Modelo de Encuesta

Se realizó la siguiente encuesta, con el fin de obtener mayor información acerca del estudio:

#### ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE CALZADO CROCS

**IDENTIFICACIÓN:** Pertenece a la Universidad Internacional del Ecuador y de antemano le agradecemos su ayuda y tiempo prestado para el desarrollo de esta encuesta.

**OBJETIVO:** Determinar el comportamiento de consumo de calzado Crocs

**INSTRUCCIONES:** Responda con sinceridad las preguntas planteadas y llénelas de acuerdo a los requerimientos solicitados. Los datos serán tratados con absoluta reserva y por ningún motivo se utilizarán para fines distintos al expresado.

**1. Datos del informante**

Sexo: Femenino\_\_\_ Masculino\_\_\_

Edad: 10-20 años\_\_\_ 21-30 años\_\_\_ 31-40 años\_\_\_  
41-50 años\_\_\_ 51-64 años\_\_\_

**2. ¿Qué talla de calzado usa usted (US o EUR)?**

33 \_\_\_ 37 \_\_\_ 41 \_\_\_  
34 \_\_\_ 38 \_\_\_ 42 \_\_\_  
35 \_\_\_ 39 \_\_\_ 43 \_\_\_  
36 \_\_\_ 40 \_\_\_ 44 \_\_\_  
45 \_\_\_

**3. ¿Cómo percibe la marca de calzado Crocs?**

Moda \_\_\_\_\_  
Calzado de calidad \_\_\_\_\_  
Costoso \_\_\_\_\_  
Cómodo \_\_\_\_\_  
Otro (especifique cual)\_\_\_

**4. ¿Cuál es su preferencia de color de Crocs?**

Blanco \_\_\_\_\_ Rojo \_\_\_\_\_  
Negro \_\_\_\_\_ Verde \_\_\_\_\_  
Café \_\_\_\_\_ Amarillo \_\_\_\_\_  
Azul \_\_\_\_\_ Otro (especifique cual) \_\_\_\_\_  
Beige \_\_\_\_\_

**5. ¿En qué textura prefiere su calzado Crocs?**

Tela \_\_\_\_\_  
Cuero \_\_\_\_\_  
Totalmente sintético \_\_\_\_\_  
Otro (especifique cual) \_\_\_\_\_

**6. ¿En qué tipo de calzado prefiere sus Crocs?**

Clásico \_\_\_\_\_ Bailarinas \_\_\_\_\_  
Deportivos \_\_\_\_\_ Zapatos con taco \_\_\_\_\_  
Mocasines \_\_\_\_\_ Alpargatas \_\_\_\_\_  
Sandalias \_\_\_\_\_ Otros (especifique el tipo)\_\_\_

**7. Que tan importantes son los siguientes elementos al comprar Crocs:**

|               | Muy importante | Importante | Poco importante | Nada importante |
|---------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Precio        |                |            |                 |                 |
| Calidad       |                |            |                 |                 |
| Comodidad     |                |            |                 |                 |
| Amortiguación |                |            |                 |                 |
| Suela         |                |            |                 |                 |
| Moda          |                |            |                 |                 |
| Diseño        |                |            |                 |                 |

**8. ¿Hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por unos Crocs?**

|                        | Tradicionales<br>(en todas sus<br>variaciones)                                     | No tradicionales<br>(calzado mas casual )                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |  |  |
| Menos de 25 dólares    |                                                                                    |                                                                                      |
| Entre 25 y 50 dólares  |                                                                                    |                                                                                      |
| Entre 51 y 75 dólares  |                                                                                    |                                                                                      |
| Entre 76 y 100 dólares |                                                                                    |                                                                                      |
| Entre 76 y 100 dólares |                                                                                    |                                                                                      |

**9. ¿Qué otra marca de calzado utiliza usted?**

Adidas \_\_\_\_\_  
 Puma \_\_\_\_\_  
 Nike \_\_\_\_\_  
 Otro (especifique cual) \_\_\_\_\_

**10. ¿Para qué tipo de actividad le gustaría utilizar sus Crocs?**

Trabajo (especifique cual) \_\_\_\_\_  
 Descanso (especifique cual) \_\_\_\_\_  
 Uso Diario (especifique cual) \_\_\_\_\_  
 Viajes (especifique cual) \_\_\_\_\_  
 Otros (especifique cual) \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuántas veces a la semana utiliza usted este calzado?**

Todos los días \_\_\_\_\_  
 Fines de semana \_\_\_\_\_  
 Otros (especifique el nº de veces) \_\_\_\_\_

**12. ¿Con qué frecuencia adquiere usted este calzado?**

Cada mes \_\_\_\_

Cada 3 meses \_\_\_\_

Cada 6 meses \_\_\_\_

Cada 12 meses \_\_\_\_

Otros (especifique el nº de veces) \_\_\_\_\_

**13. ¿Dónde usted realiza la compra de este calzado?**

Almacenes en centros comerciales \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Otros (especifique lugar) \_\_\_\_\_

**14. ¿Qué días de la semana prefiere realizar sus compras?**

Cualquier día \_\_\_\_

Fin de semana \_\_\_\_

Lunes a Viernes \_\_\_\_

**15. ¿En qué horario del día prefiere realizar sus compras?**

En horas de la mañana \_\_\_\_

En horas de la Tarde \_\_\_\_

A partir de las 6 p.m. \_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo identificará las principales características y elementos que influyen en los consumidores de calzado Crocs, además de conocer sus gustos, preferencias, su percepción acerca del producto, tendencias, grado de satisfacción con el producto actual y descubrir si alguna necesidad no está satisfecha.

Los resultados de la investigación se obtienen en base a la encuesta diseñada presentada en el punto anterior.

#### 3.1 RESULTADOS

##### 1. Datos del Encuestado

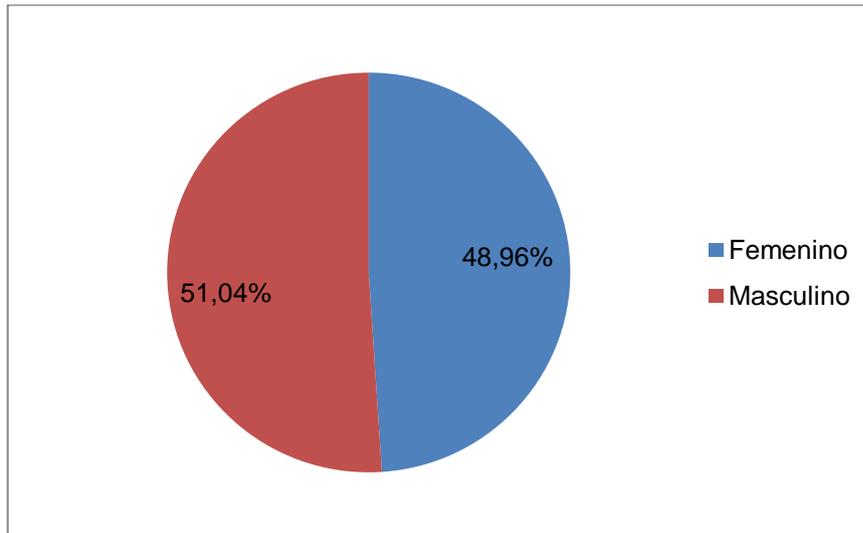
##### 1.1 Sexo

Tabla 5: Sexo

| Variable     | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Femenino     | 188        | 48,96%              |
| Masculino    | 196        | 51,04%              |
| <b>TOTAL</b> | <b>384</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 1: Sexo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Las encuestas muestran que el 51,04% de los consumidores son del género masculino, mientras que el restante 48,96% son del género femenino.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** Los consumidores del calzado Crocs corresponden a ambos géneros, es decir, que la marca tiene aceptación tanto en el género masculino como femenino.

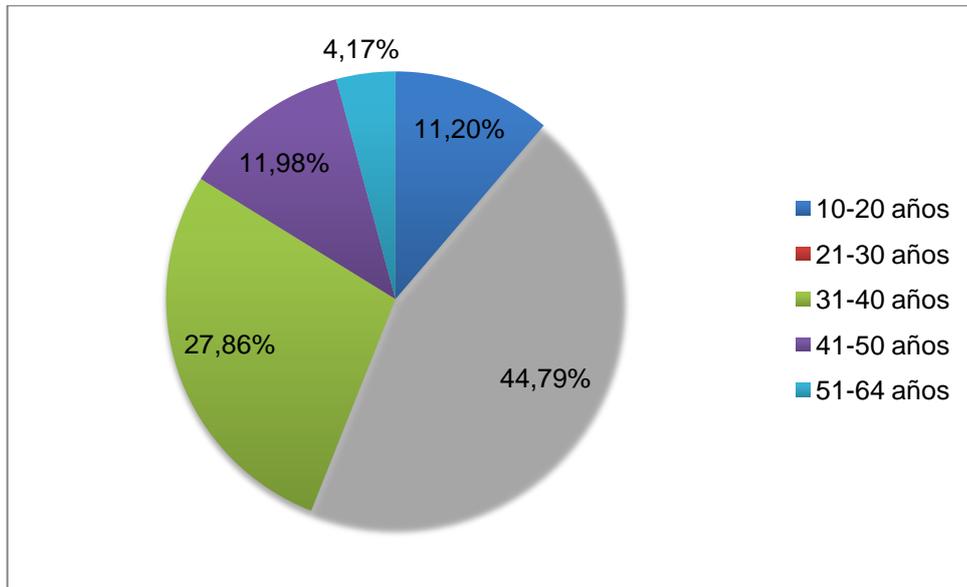
## 1.2 Edad

**Tabla 6: Edad**

| Variable     | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| 10-20 años   | 43         | 11,20%              |
| 21-30 años   | 172        | 44,79%              |
| 31-40 años   | 107        | 27,86%              |
| 41-50 años   | 46         | 11,98%              |
| 51-64 años   | 16         | 4,17%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>384</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 2: Edad**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** En el cuadro y gráfico se puede observar que el 44,79% de los consumidores encuestados comprenden la edad entre los 21 a 30 años y el 27,86% entre los 31 a 40 años.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** Siendo el segmento de 21 a 30 y 31 a 40 años los de mayor porcentaje, se puede determinar que los adultos jóvenes son quienes realizan un mayor porcentaje de compras de calzado Crocs, aspecto que habrá que tomar en cuenta en la elaboración de estrategias.

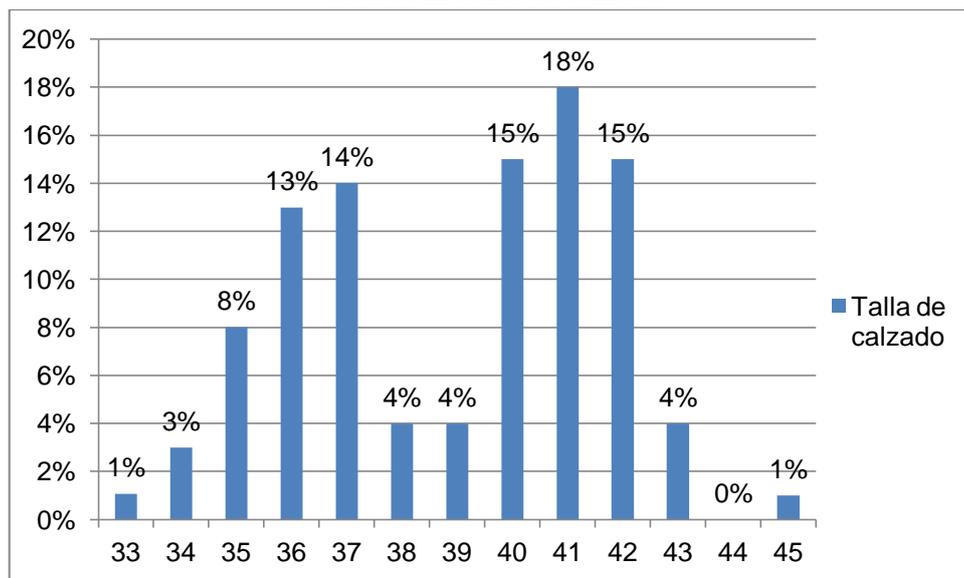
## 2. ¿Qué talla de calzado usa usted (US o EUR)?

**Tabla 7: Talla de calzado**

| Talla        | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| 33           | 4          | 1%                  |
| 34           | 12         | 3%                  |
| 35           | 31         | 8%                  |
| 36           | 50         | 13%                 |
| 37           | 54         | 14%                 |
| 38           | 17         | 4%                  |
| 39           | 16         | 4%                  |
| 40           | 54         | 15%                 |
| 41           | 69         | 18%                 |
| 42           | 58         | 15%                 |
| 43           | 15         | 4%                  |
| 44           | 0          | 0%                  |
| 45           | 4          | 1%                  |
| <b>Total</b> | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 2: Talla de calzado**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Los datos demuestran que el segmento de mercado en su mayoría es talla 41 con un 18%, seguido por un 15% de la talla 40 y 42, un 14% talla 37 y un 13% talla 36.

**Conclusión:** Amenaza Baja

**Interpretación:** Esta información arrojada como resultado de las encuestas sirve como dato a tomar en cuenta al momento de elegir los packs de compra del producto, en donde se deberá tomar en cuenta las tallas de mayor salida o uso, para elegir los packs que contengan en mayor cantidad las tallas requeridas, debido a que en la adquisición de calzado para la importación se ofrecen packs completos con todas las tallas, cuyas cantidades se basan en graficas de curvas. Por ello será importante tomar en cuenta este aspecto para la elección de la curva de tallas que mejor se adecue al mercado. Además esta información contribuirá para realizar promociones con las tallas de menor uso o adquisición.

### 3. ¿Cómo percibe la marca de calzado Crocs?

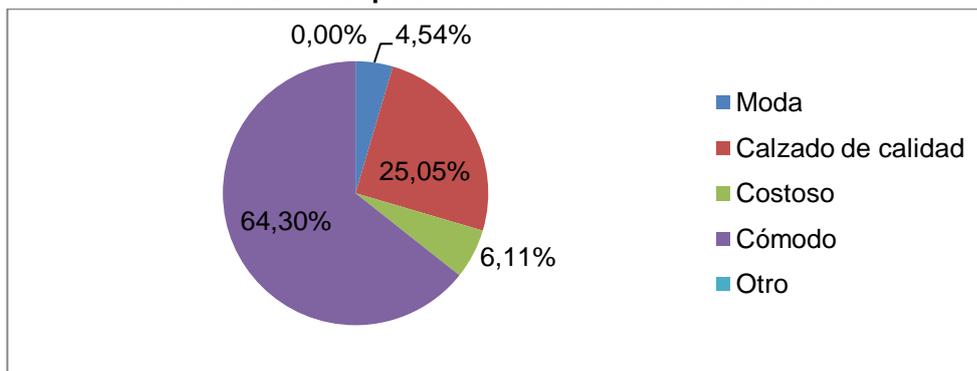
**Tabla 8: Percepción de la marca del calzado Crocs**

| <b>Variable</b>    | <b>Frecuencia</b> | <b>Frecuencia Relativa</b> |
|--------------------|-------------------|----------------------------|
| Moda               | 23                | 4,54%                      |
| Calzado de calidad | 127               | 25,05%                     |
| Costoso            | 31                | 6,11%                      |
| Cómodo             | 326               | 64,30%                     |
| Otro               | 0                 | 0,00%                      |
| <b>TOTAL</b>       | <b>507</b>        | <b>100,00%</b>             |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 3: Percepción de la marca del calzado Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** El resultado de esta variable muestra que el 64,03% de los encuestados perciben a la marca Crocs como un calzado cómodo y un 25,05% como un calzado de calidad.

**Conclusión:** Fortaleza Alta

**Interpretación:** Estos dos aspectos se deben tomar en cuenta al momento de seleccionar el calzado para la respectiva importación, con el fin de mantener la percepción positiva que el consumidor posee actualmente hacia la marca. Además de tratar de resaltar o reflejar este atributo en las campañas.

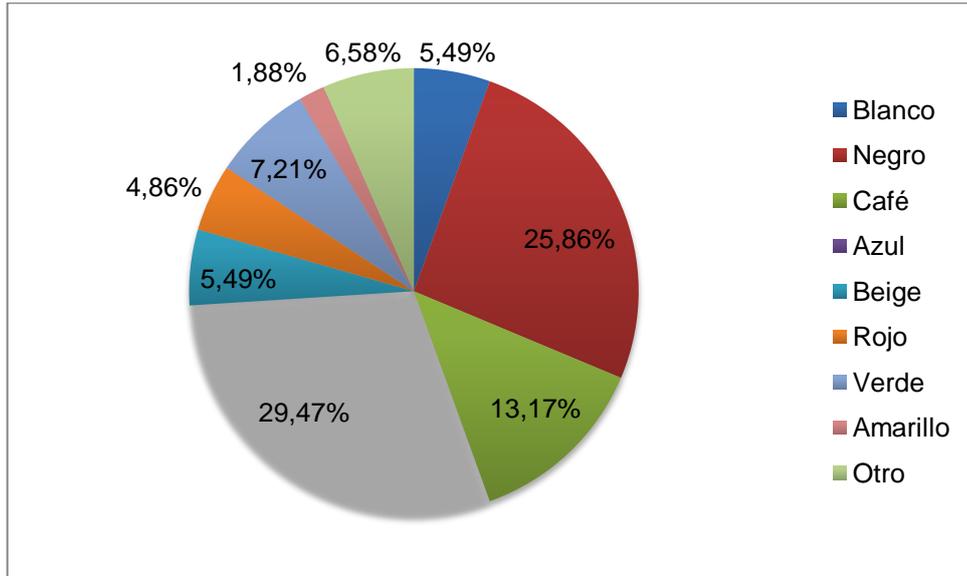
#### 4. ¿Cuál es su preferencia de color de Crocs?

**Tabla 9: Preferencia de color de Crocs**

| Variable     | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Blanco       | 35         | 5,49%               |
| Negro        | 165        | 25,86%              |
| Café         | 84         | 13,17%              |
| Azul         | 188        | 29,47%              |
| Beige        | 35         | 5,49%               |
| Rojo         | 31         | 4,86%               |
| Verde        | 46         | 7,21%               |
| Amarillo     | 12         | 1,88%               |
| Otro         | 42         | 6,58%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>638</b> | 100,00%             |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 4: ¿Cuál es su preferencia de color de Crocs?**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Los consumidores de calzado Crocs tienen preferencia de un 29,47% por el color azul, un 25,86% por el color negro y un 13,17 % por el color café.

**Conclusión:** Fortaleza Alta

**Interpretación:** Los resultados de esta pregunta demuestran que los consumidores de Crocs dentro de la ciudad de Quito gustan más de colores sobrios y no muy llamativos, preferencia fácil de complacer por parte de la marca debido a su gran variedad de colores en sus diseños.

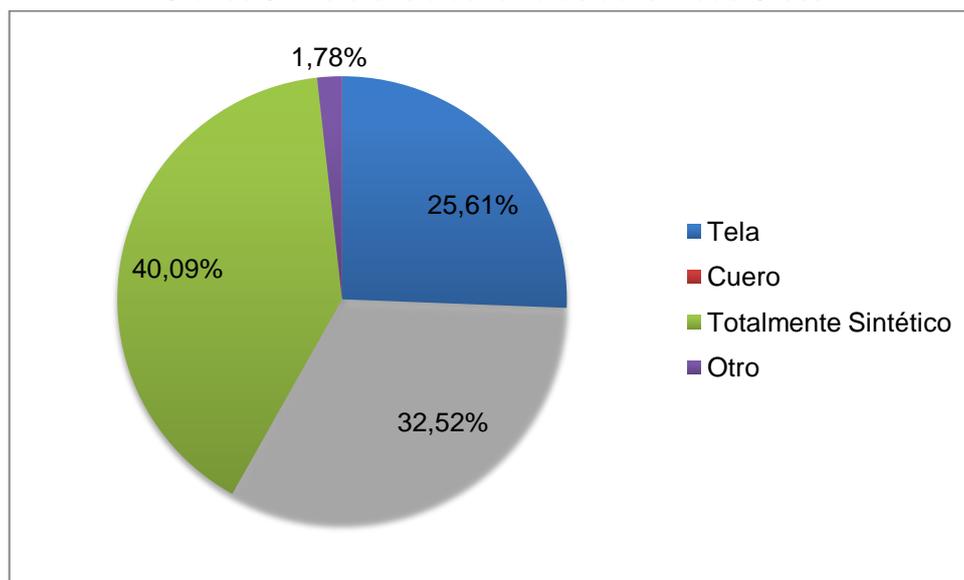
## 5. ¿En qué textura prefiere su calzado Crocs?

**Tabla 10: Preferencia de texturas del calzado Crocs**

| Variable             | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|----------------------|------------|---------------------|
| Tela                 | 115        | 25,61%              |
| Cuero                | 146        | 32,52%              |
| Totalmente Sintético | 180        | 40,09%              |
| Otro                 | 8          | 1,78%               |
| <b>TOTAL</b>         | <b>449</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 5: Preferencia de texturas del calzado Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Los datos demuestran que el 40,09 % de los consumidores prefieren sus Crocs en la textura totalmente sintético, por la textura del cuero en un 32,52% y por la tela en un 25,61%.

**Conclusión:** Fortaleza Alta

**Interpretación:** los resultados muestran que a los consumidores les agrada el material clásico patentado por la marca, seguramente por la durabilidad del material. Posteriormente los encuestados reflejan agrado también por la textura del cuero y por la tela, demostrando que el calzado Crocs es también usado para ocasiones de vestimenta mas casual.

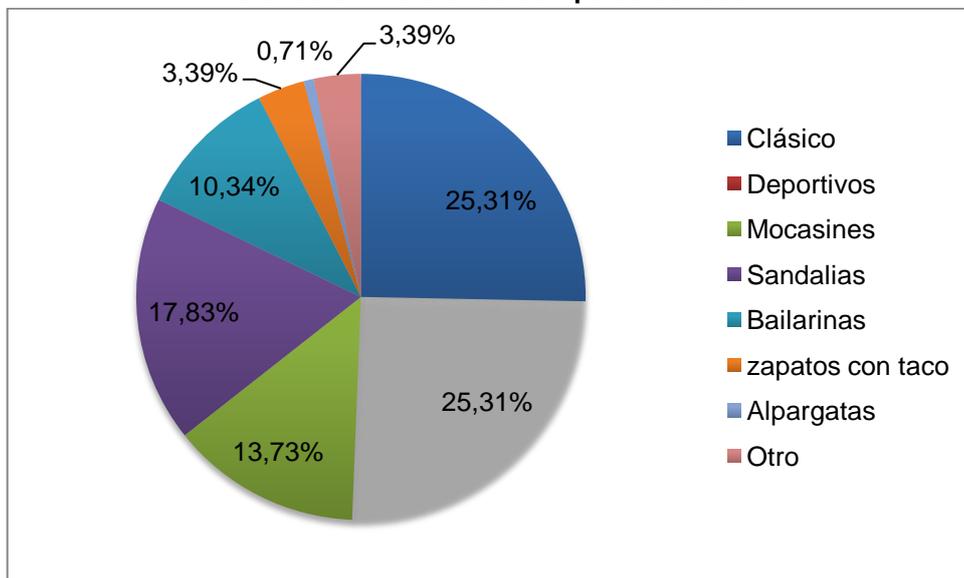
## 6. ¿En qué tipo de calzado prefiere sus Crocs?

**Tabla 11: Preferencia de tipo de calzado**

| Variable         | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|------------------|------------|---------------------|
| Clásico          | 142        | 25,31%              |
| Deportivos       | 142        | 25,31%              |
| Mocasines        | 77         | 13,73%              |
| Sandalias        | 100        | 17,83%              |
| Bailarinas       | 58         | 10,34%              |
| zapatos con taco | 19         | 3,39%               |
| Alpargatas       | 4          | 0,71%               |
| Otro             | 19         | 3,39%               |
| <b>TOTAL</b>     | <b>561</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 6: Preferencia de tipo de calzado**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Se observa que un 25,31% de los encuestados prefieren su calzado Crocs en el diseño clásico y otro 25,31% en estilo deportivo.

**Conclusión:** Fortaleza Alta

**Interpretación:** Este resultado da a conocer que la gente que usa Crocs, destina este tipo de calzado para actividades que requieren confort.

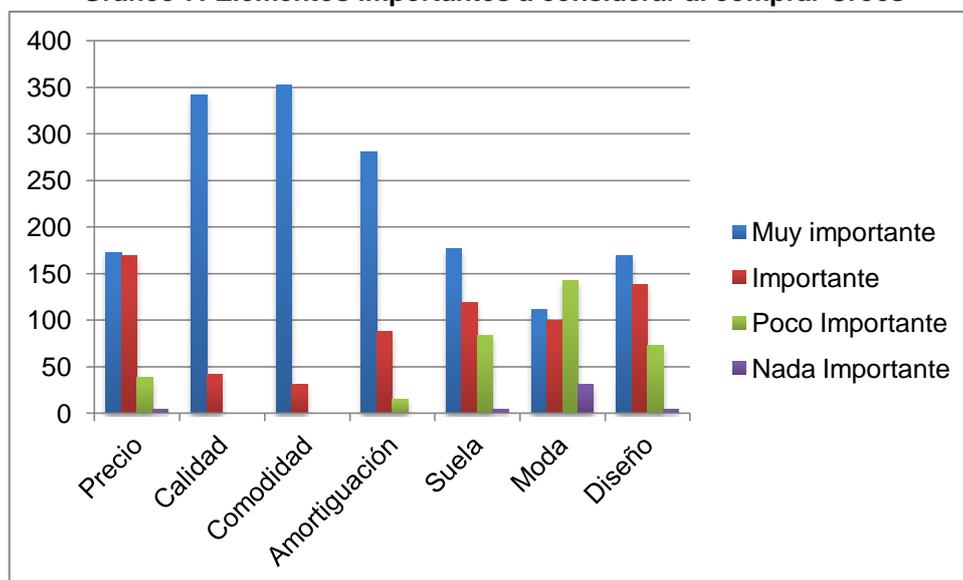
### 7. Que tan importantes son los siguientes elementos al comprar Crocs:

**Tabla 12: Elementos importantes a considerar al comprar Crocs**

|               | Muy importante | Importante | Poco importante | Nada importante |
|---------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Precio        | 173            | 169        | 38              | 4               |
| Calidad       | 342            | 42         | 0               | 0               |
| Comodidad     | 353            | 31         | 0               | 0               |
| Amortiguación | 281            | 88         | 15              | 0               |
| Suela         | 177            | 119        | 84              | 4               |
| Moda          | 111            | 100        | 142             | 31              |
| Diseño        | 169            | 138        | 73              | 4               |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 7: Elementos importantes a considerar al comprar Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Los elementos que los consumidores consideran muy importantes son la calidad, la comodidad y la amortiguación. El elemento de la moda lo consideran como el menos importante. El precio, la suela y el diseño son considerados importantes.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** Los consumidores de calzado crocs no buscan estar a la moda, pero si gustan de un calzado que cumpla con estándares de calidad, comodidad y amortiguación, que son aspectos que contribuirán a la salud de sus pies. Además como aspectos secundarios toman en cuenta que el precio sea accesible, que la suela sea segura y durable, y que el diseño del calzado a pesar de no estar con el último grito de la moda, sea un modelo que luzca bien de acuerdo a la ocasión.

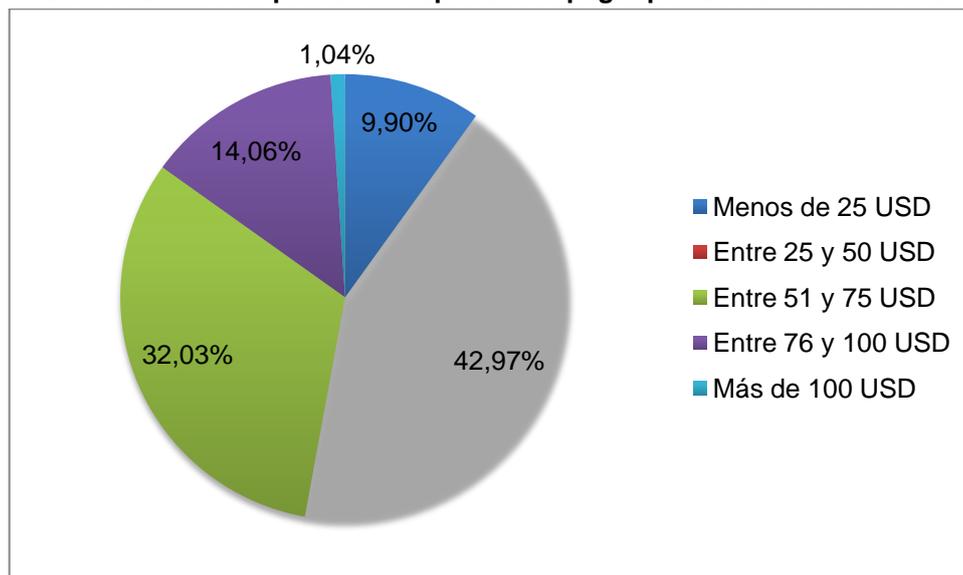
### 8. ¿Hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por unos Crocs?

**Tabla 13: Precio que están dispuestos a pagar por Crocs**

| Variable           | Tradicionales (en todas sus variaciones) |                     | No tradicionales ( calzado casual) |                     |
|--------------------|------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|---------------------|
|                    | Frecuencia                               | Frecuencia Relativa | Frecuencia                         | Frecuencia Relativa |
| Menos de 25 USD    | 38                                       | 9,90%               | 3                                  | 0,78%               |
| Entre 25 y 50 USD  | 165                                      | 42,97%              | 58                                 | 15,10%              |
| Entre 51 y 75 USD  | 123                                      | 32,03%              | 150                                | 39,06%              |
| Entre 76 y 100 USD | 54                                       | 14,06%              | 115                                | 29,95%              |
| Más de 100 USD     | 4                                        | 1,04%               | 58                                 | 15,10%              |
| <b>Total</b>       | <b>384</b>                               | <b>100,00%</b>      | <b>384</b>                         | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 8: Precio que están dispuestos a pagar por Crocs tradicionales**



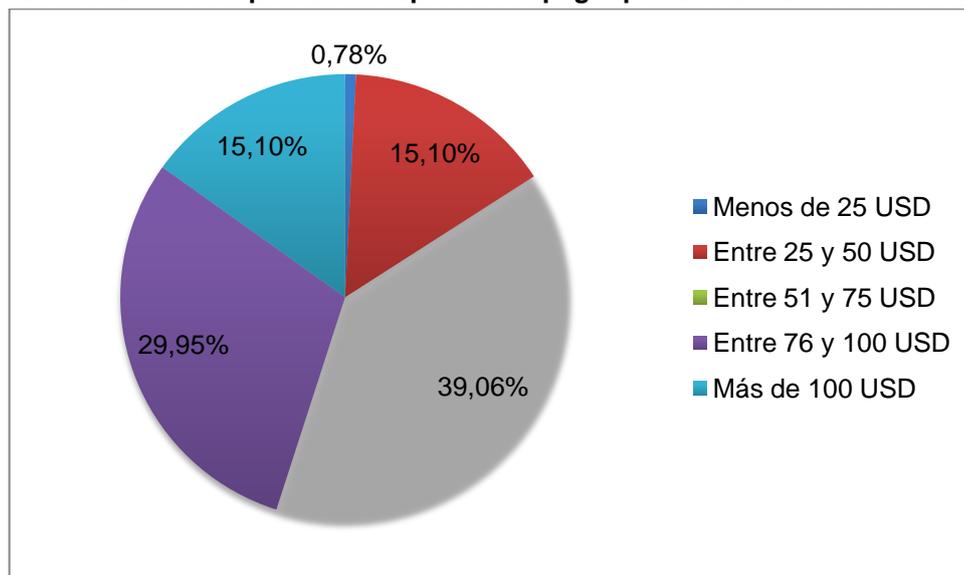
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Un 42,97% está dispuesto a pagar por un par de Crocs tradicionales entre 25 y 50 dólares y un 32,03% pagaría entre 51 y 75 dólares.

**Conclusión:** Oportunidad baja

**Interpretación:** Por la variación de modelos tradicionales los consumidores están dispuestos a pagar entre 25 y 75 dólares. Esto demuestra que los clientes actuales confían en la calidad y comodidad del calzado tradicional, y están dispuestos a pagar un poco más al modelo tradicional inicial lanzado, con tal de probar una variación en su modelo.

**Gráfico 9: Precio que están dispuestos a pagar por Crocs NO tradicionales**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Un 39,06% está dispuesto a pagar por un par de Crocs no tradicionales entre 51 y 75 dólares y un 29,95% pagaría entre 76 y 100 dólares.

**Conclusión:** Amenaza baja

**Interpretación:** Los consumidores pagarían por unos Crocs no tradicionales en el rango de 51 a 100 dólares. Al no ser los zapatos Crocs un calzado que se base en la moda, los clientes lo desvalorizan y piensan que por su modelo y material sintético deberían tener un precio de venta más bajo en sus modelos casuales.

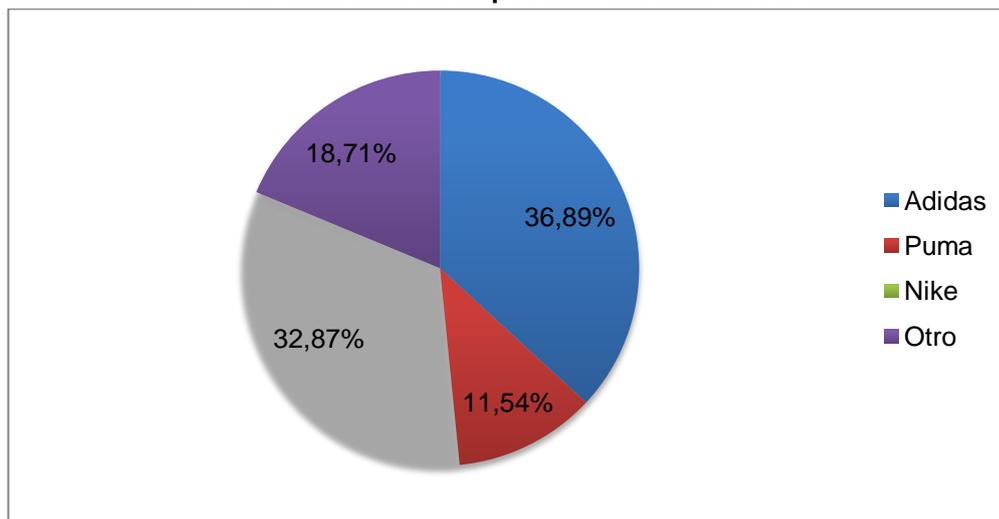
## 9. ¿Qué otra marca de calzado utiliza usted?

**Tabla 14: Otras marcas que utilizan los clientes Crocs**

| Variable     | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Adidas       | 211        | 36,89%              |
| Puma         | 66         | 11,54%              |
| Nike         | 188        | 32,87%              |
| Otro         | 107        | 18,71%              |
| <b>TOTAL</b> | <b>572</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 10: Otras marcas que utilizan los clientes Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** Un 36,89% de los consumidores de calzado Crocs de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas adquieren también calzado de la marca Adidas y otro 32,87% adquiere la marca Nike.

**Conclusión:** Amenaza Baja

**Interpretación:** Los encuestados consumen la marca de calzado Adidas y Nike, estas marcas ofrecen calzado deportivo, por lo que se puede concluir que los consumidores son gente que gusta del deporte, que realiza actividades de ocio o laborales que requieren de un calzado cómodo más que estético.

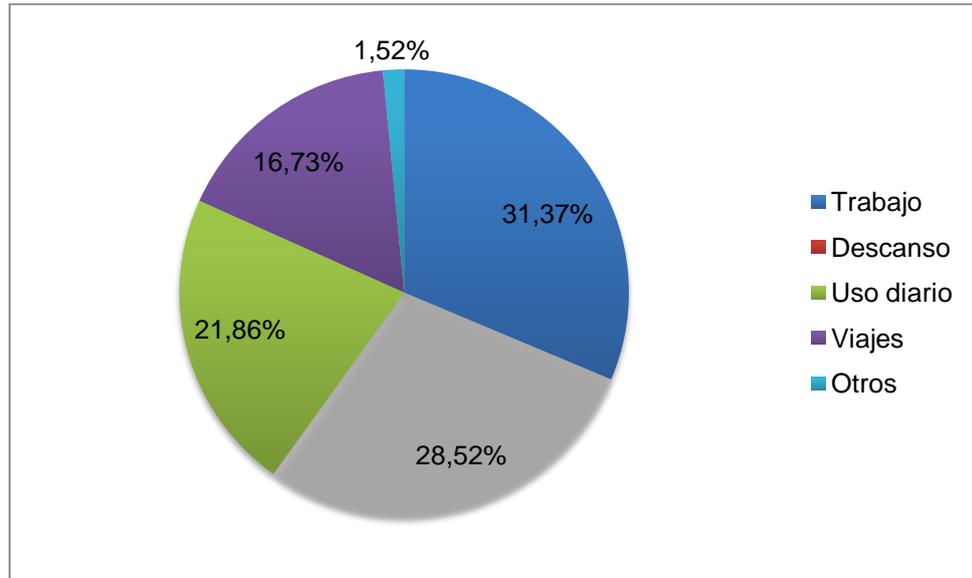
## 10. ¿Para qué tipo de actividad le gustaría utilizar sus Crocs?

**Tabla 15: Actividad de preferencia para usar Crocs**

| Variable     | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Trabajo      | 165        | 31,37%              |
| Descanso     | 150        | 28,52%              |
| Uso diario   | 115        | 21,86%              |
| Viajes       | 88         | 16,73%              |
| Otros        | 8          | 1,52%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>526</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 11: Actividad de preferencia para usar Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** El estudio demuestra que el 31,37% de los consumidores de Crocs encuestados en Quito, destinan como preferencia de uso de este calzado a actividades relacionadas con el ámbito laboral. Un 28,52% lo usa para el descanso y un 21,86% para uso diario.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

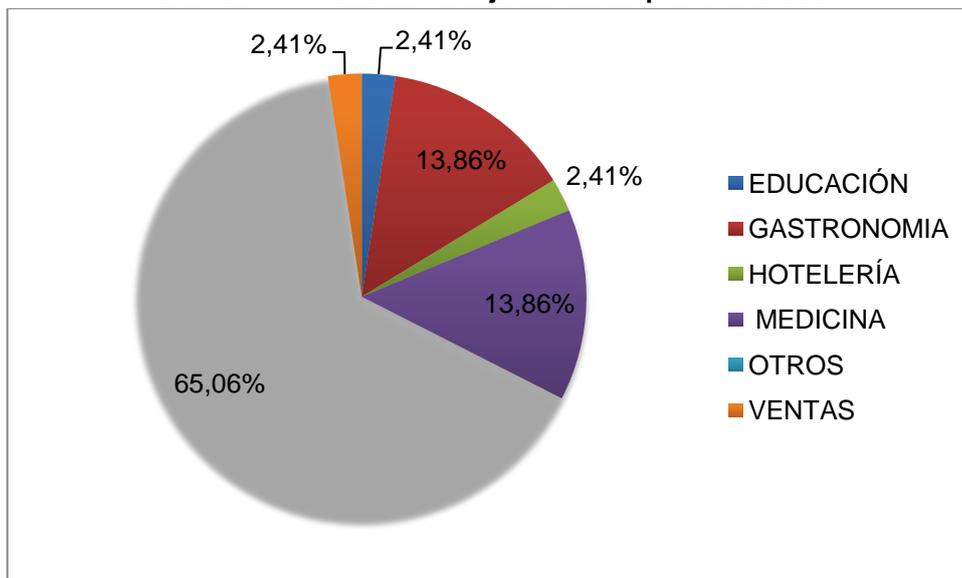
**Interpretación:** Estos resultados indican que el calzado Crocs se preferiría utilizar en actividades de larga duración, por lo que podría significar que el cliente recurra a una nueva compra en un período no muy lejano ya sea por desgaste del producto o por adquirir variedad del producto para sus actividades cotidianas.

**Tabla 16: Áreas de trabajo donde se prefiere Crocs**

| Variable     | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Educación    | 4          | 2,41%               |
| Gastronomía  | 23         | 13,86%              |
| Hotelería    | 4          | 2,41%               |
| Medicina     | 23         | 13,86%              |
| Otros        | 108        | 65,06%              |
| Ventas       | 4          | 2,41%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>166</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Grafico 12: Áreas de trabajo donde se prefiere Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** El mayor porcentaje correspondiente al 65,06% indica que el área de trabajo donde se prefiere usar Crocs es Otros, seguido por 13,86% de área de gastronomía y medicina.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados preferiría usar sus Crocs para el área de trabajo otros, seguido del área de gastronomía y medicina, en donde Crocs cuenta con calzado especializado. El hecho de que la mayoría se encuentre dentro de la categoría otros, demuestra que a los consumidores les

agradaría usar calzado Crocs para todo tipo de actividad laboral, por lo que se deberá tomar en cuenta este aspecto al momento de querer cubrir una demanda insatisfecha.

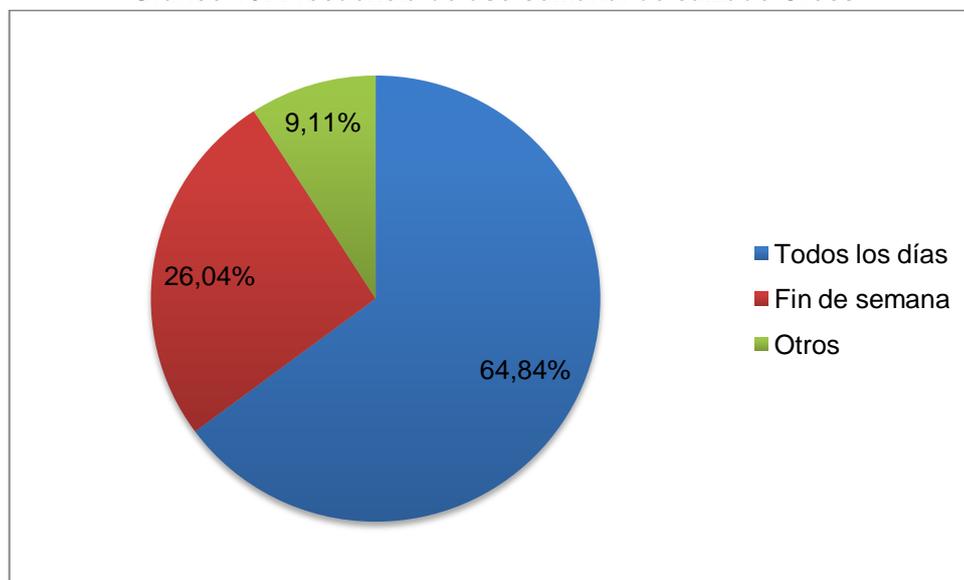
### 11. ¿Cuántas veces a la semana utiliza usted este calzado?

Tabla 17: Frecuencia de uso semanal de calzado Crocs

| Variable       | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|----------------|------------|---------------------|
| Todos los días | 249        | 64,84%              |
| Fin de semana  | 100        | 26,04%              |
| Otros          | 35         | 9,11%               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>384</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

Gráfico 13: Frecuencia de uso semanal de calzado Crocs



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** De la muestra encuestada un 64,84% usa el calzado Crocs todos los días.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** Los resultados demuestran que el consumidor de Crocs, ama usar este producto el mayor tiempo posible, por lo que acudirá a los puntos de venta en busca de nuevos modelos o reposiciones de su modelo favorito, debido que el uso diario, lo desgastará con mayor rapidez.

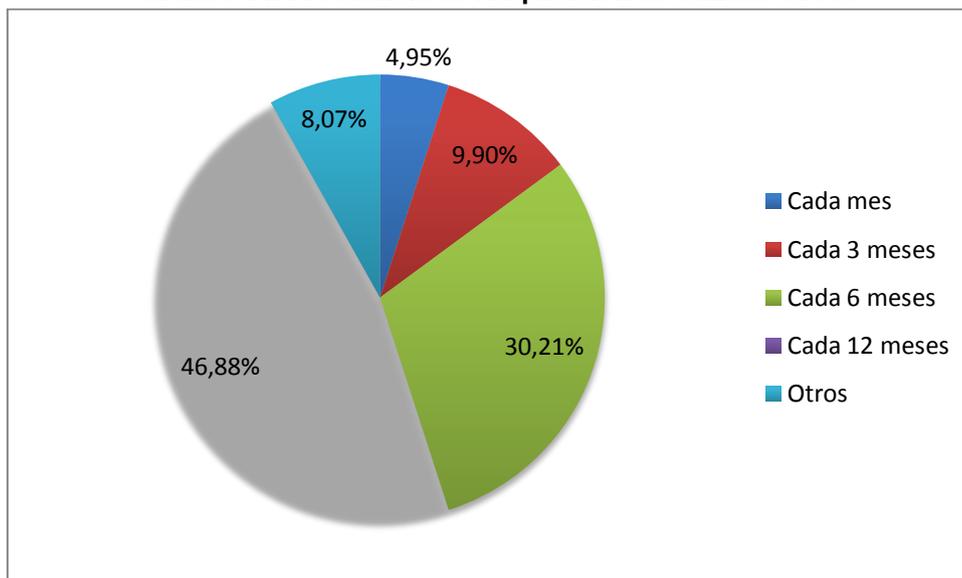
## 12. ¿Con qué frecuencia adquiere usted este calzado?

**Tabla 18: Frecuencia de Adquisición de calzado Crocs**

| Variable      | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|---------------|------------|---------------------|
| Cada mes      | 19         | 4,95%               |
| Cada 3 meses  | 38         | 9,90%               |
| Cada 6 meses  | 116        | 30,21%              |
| Cada 12 meses | 180        | 46,88%              |
| Otros         | 31         | 8,07%               |
| <b>TOTAL</b>  | <b>384</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 14: Frecuencia de Adquisición de calzado Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** El mayor porcentaje del 46,88% indica que la adquisición del calzado Crocs se la realiza con mayor frecuencia cada 12 meses, seguida por un 30,21% que es cada 6 meses.

**Conclusión:** Amenaza baja

**Interpretación:** El hecho de que los clientes realicen su compra cada año, se puede deber a varias razones: el calzado es de alta durabilidad o no se posee suficiente diversificación del producto, por lo que cuando el cliente acude a las tiendas, no encuentra nuevos modelos o no encuentra stock de su modelo favorito o simplemente no posee poder adquisitivo para adquirir varios pares de zapatos al año, lo que puede indicar a su vez que los consumidores pertenezcan en su mayoría a la clase media.

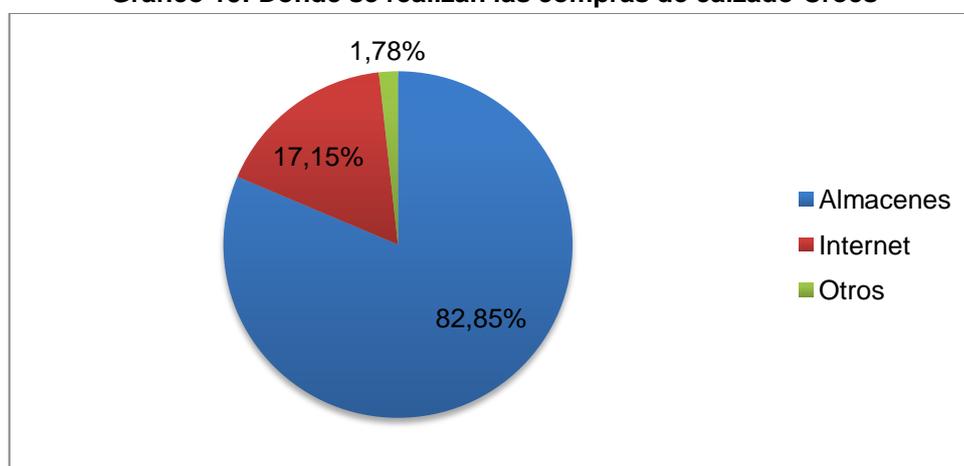
### 13. ¿Dónde usted realiza la compra de este calzado?

**Tabla 19: Dónde se realizan las compras de calzado Crocs**

| Variable     | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Almacenes    | 372        | 82,85%              |
| Internet     | 77         | 17,15%              |
| Otros        | 8          | 1,78%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>449</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 15: Dónde se realizan las compras de calzado Crocs**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** el 82,85% de los encuestados realizan sus compras en almacenes.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** El dato arrojado por la encuesta indica que los consumidores de calzado Crocs realizan sus compras en los almacenes, por lo tanto son clientes que prefieren realizar su compra teniendo el producto físico a su alcance con el fin de valorar todas sus características físicamente. Además indica que existe cierta desconfianza o decepción hacia las ventas por internet.

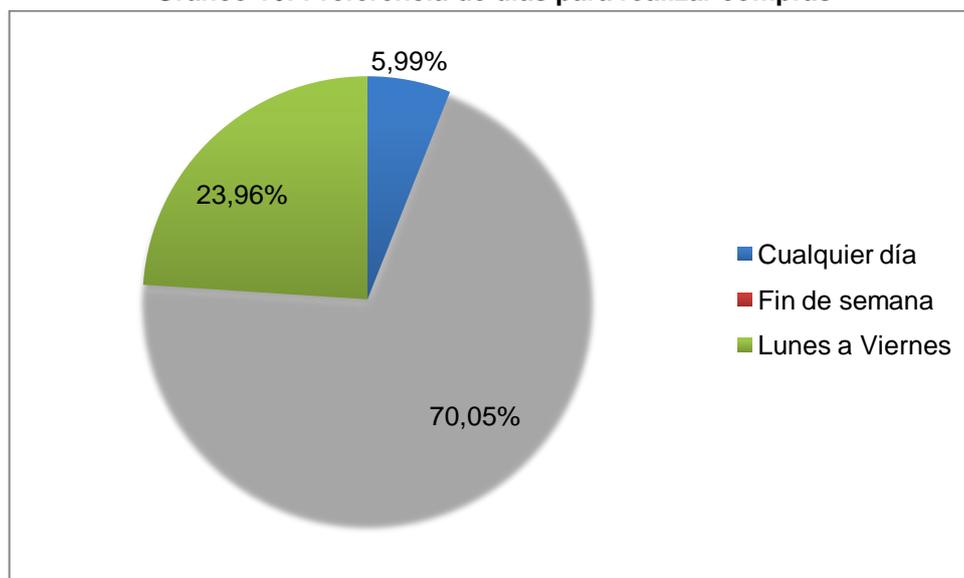
#### 14. ¿Qué días de la semana prefiere realizar sus compras?

**Tabla 20: Preferencia de días para realizar compras**

| Variable        | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|-----------------|------------|---------------------|
| Cualquier día   | 23         | 5,99%               |
| Fin de semana   | 269        | 70,05%              |
| Lunes a Viernes | 92         | 23,96%              |
| <b>TOTAL</b>    | <b>384</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 16: Preferencia de días para realizar compras**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** El resultado de esta variable muestra que el 70,05% de los consumidores prefieren realizar sus compras el fin de semana.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** la información obtenida en esta pregunta indica que los clientes acuden a las tiendas cuando disponen de mayor tiempo para realizarlas, por lo que los fines de semana son ideales, debido a que generalmente las personas no tienen actividades laborales que realizar. Esto generará que la afluencia de clientes sea mayor el fin de semana, por lo que se deberá tomar en cuenta esta información para la formulación de estrategias, donde un refuerzo del personal para estos días será de vital importancia para brindar una atención adecuada.

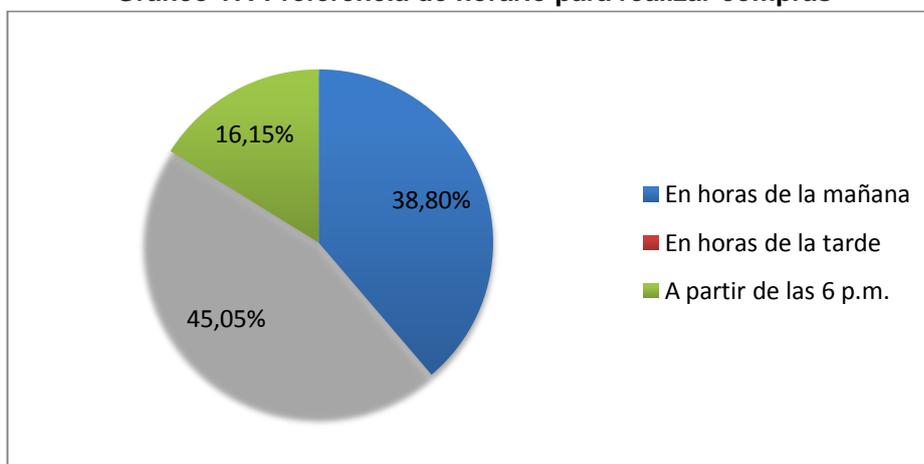
### 15. ¿En qué horario del día prefiere realizar sus compras?

**Tabla 21: Preferencia de horario para realizar compras**

| Variable               | Frecuencia | Frecuencia Relativa |
|------------------------|------------|---------------------|
| En horas de la mañana  | 149        | 38,80%              |
| En horas de la tarde   | 173        | 45,05%              |
| A partir de las 6 p.m. | 62         | 16,15%              |
| <b>TOTAL</b>           | <b>384</b> | <b>100,00%</b>      |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Gráfico 17: Preferencia de horario para realizar compras**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Carolina Jácome

**Análisis:** El porcentaje de consumidores que prefiere realizar sus compras en horas de la tarde es un 45,05 % y en horas de la mañana es un 38,80%.

**Conclusión:** Oportunidad Alta

**Interpretación:** Los porcentajes indican que la mayoría prefiere realizar sus compras en la mañana o tarde del día. Esta información podrá utilizarse para reforzar el personal en las posibles horas de mayor afluencia.

Finalmente el análisis de resultados de la presente encuesta será un aspecto importante a tomar en cuenta en la elaboración del plan de marketing, con el fin de que la formulación de estrategias sea más acertada.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es una herramienta necesaria para toda empresa que busque mantenerse en el mercado y seguir cosechando éxitos. Mediante el plan se definirán las acciones a seguir en el área de marketing con el propósito de cumplir los objetivos fijados por la empresa.

A través del plan de marketing se conocerá con detalle la situación actual de la empresa, facilitando fijar las etapas a seguir para alcanzar los objetivos, se determinarán estrategias, programas de marketing y recursos a necesarios a emplear en un período de tiempo determinado.

La importancia del plan es que permite conocer como se alcanzaron los objetivos, optimizar recursos y esfuerzos y sobre todo estar preparados ante las distintas situaciones que se presente en el mercado, al tener un conocimiento más claro de las actividades que han dado buenos resultados.

#### **4.1 MACROENTORNO**

##### **4.1.1 Factores económicos**

###### **4.1.5.1 PIB (Producto interno bruto)**

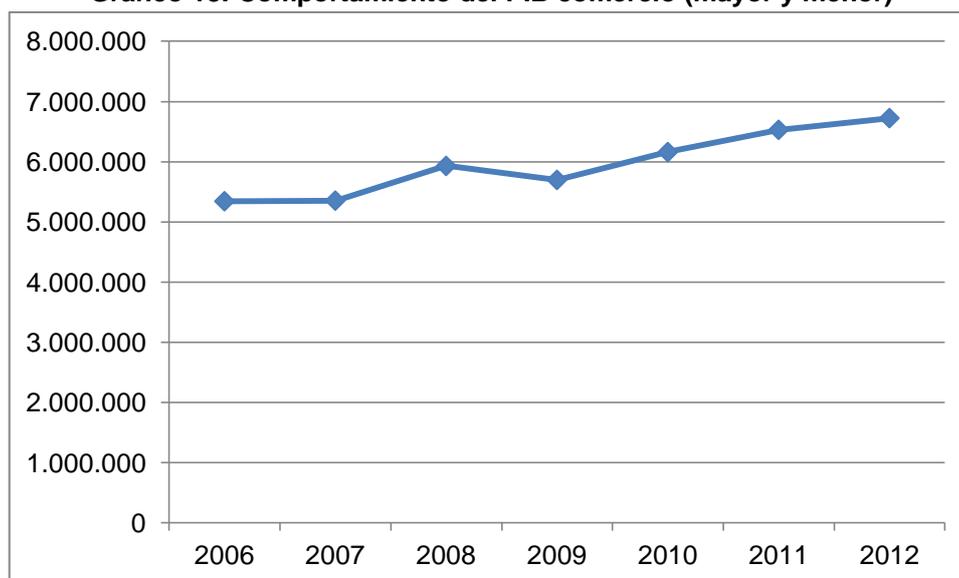
Según los datos otorgados por el INEC (2014) el PIB de comercio en los últimos años ha ido creciendo con una variación promedio del 4,02%, lo que indica que el sector del comercio ha contribuido al crecimiento de la economía del país.

**Tabla 22: comportamiento del PIB comercio (mayor y menor)**

| Fecha | PIB COMERCIO (MAYOR Y MENOR) | VARIACIÓN    |
|-------|------------------------------|--------------|
| 2006  | 5.345.827                    |              |
| 2007  | 5.356.038                    | 0,19%        |
| 2008  | 5.932.593                    | 10,76%       |
| 2009  | 5.700.437                    | -3,91%       |
| 2010  | 6.162.175                    | 8,10%        |
| 2011  | 6.531.904                    | 6,00%        |
| 2012  | 6.726.610                    | 2,98%        |
|       | <b>PROMEDIO</b>              | <b>4,02%</b> |

Fuente: INEC, 2014

**Gráfico 18: Comportamiento del PIB comercio (mayor y menor)**

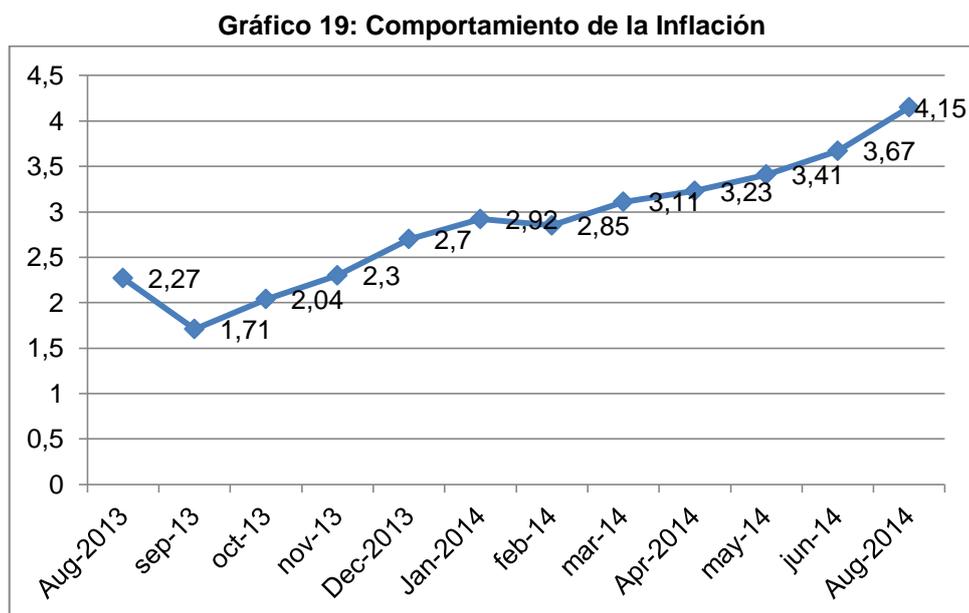


Fuente: INEC, 2014

A pesar de que existe un crecimiento en el PIB del sector este en los últimos años ha tenido una variación año tras año cada vez menor, cuya causa podría deberse a la disminución de importaciones provocadas por las medidas arancelarias impuestas. En el sector del cazado debido a estas medidas se ha podido ver un crecimiento en la producción nacional de zapatos, por lo que la medida para salvaguardar este sector ha dado resultados.

### 4.1.5.2 Inflación

La inflación anual desde el año 2013 hasta agosto del 2014 ha tenido un incremento sostenido, lo que implica que existe un aumento en los precios de los bienes en la economía, esto afecta directamente a la capacidad de consumo de las familias y con ello al sector, que debe incrementar el valor del calzado a fin de mantener un nivel de rentabilidad aceptable.



Fuente: INEC, 2014

El aumento en la inflación es un aspecto negativo, puesto que puede generar una reducción en el consumo y por ende una potencial contracción en la demanda nacional.

### 4.1.5.3 Salarios

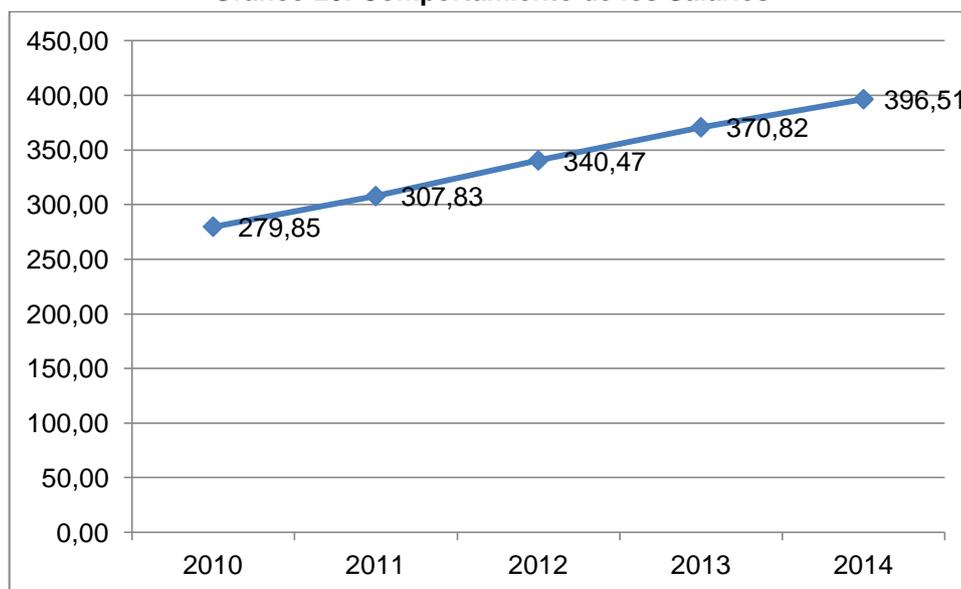
Los salarios desde el año 2010 hasta agosto del 2014 han ido aumentando con una variación promedio del 9,1%.

**Tabla 23: Comportamiento de los Salarios**

| <b>SALARIOS USD</b> |                                         |                  |
|---------------------|-----------------------------------------|------------------|
| <b>Año</b>          | <b>VALOR NOMINAL PROMEDIO (DÓLARES)</b> | <b>VARIACIÓN</b> |
| 2010                | 279,85                                  |                  |
| 2011                | 307,83                                  | 10,0%            |
| 2012                | 340,47                                  | 10,6%            |
| 2013                | 370,82                                  | 8,9%             |
| 2014                | 396,51                                  | 6,9%             |
|                     | <b>PROMEDIO</b>                         | <b>9,1%</b>      |

Fuente: INEC, 2014

**Gráfico 20: Comportamiento de los Salarios**

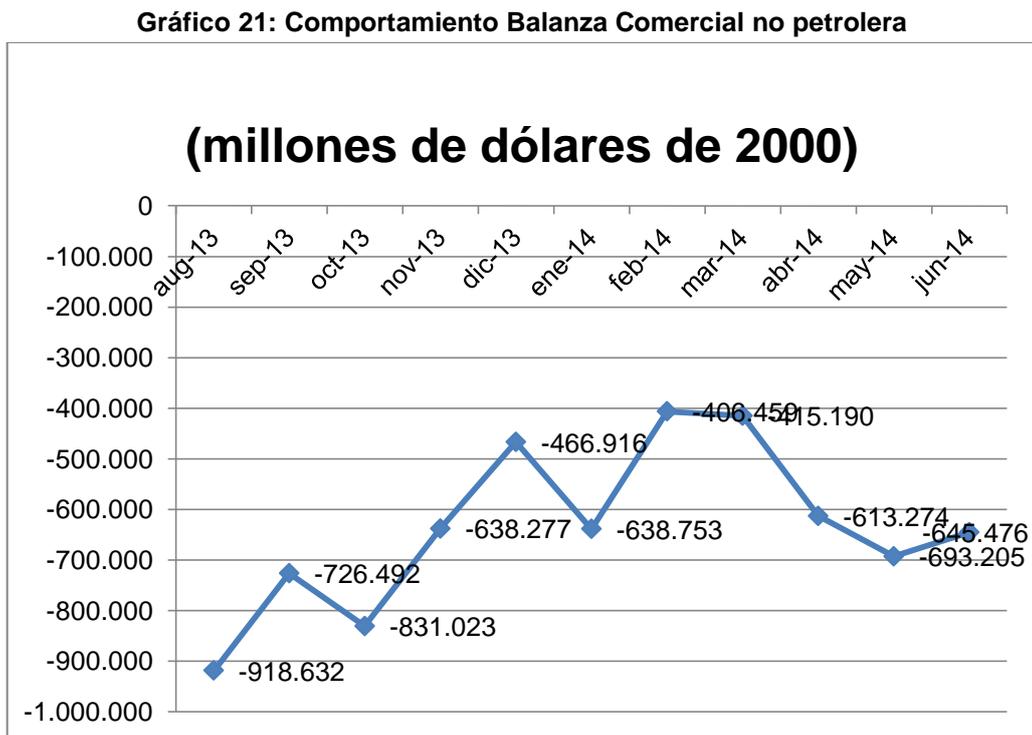


Fuente: INEC, 2014

Si se observa el comportamiento de la inflación y tomando en cuenta que el estudio se enfoca en la clase media y media alta, se puede determinar que el aumento actual tanto de la inflación como del salario no tiene un gran impacto en el poder adquisitivo, debido a que generalmente este sector de la población percibe un sueldo mayor al básico, por lo que al realizar una relación entre el crecimiento de estos factores y el precio promedio de un par de zapatos Crocs, no se puede establecer de forma concluyente que se afecte el consumo de la marca.

#### 4.1.5.4 Balanza Comercial

Las importaciones han sido mayores en los últimos meses, sin embargo en relación al año anterior estas han ido disminuyendo debido a los aranceles fijados, con el propósito de favorecer a la producción nacional de este sector. Estos aranceles han causado la elevación de precios en el calzado importado, debido a que la medida arancelaria impuesta al sector corresponde a 6 dólares por cada par más el 10% sobre el valor del producto.



Fuente: INEC, 2014

Los aranceles como medida de control son una limitante para el crecimiento del negocio, puesto que la empresa se ve obligada a incrementar el precio del calzado conforme a las disposiciones aduaneras en el país.

## 4.1.2 Factores políticos

### 4.1.2.1 Política de etiquetado

El INEN emitió reformas al Reglamento Técnico 080 en diciembre del 2013 para el etiquetado de calzado, en donde se presentan los siguientes requisitos (INEN, 2013) :

- La información debe expresarse en idioma español, sin perjuicio de que además se presente la información en otros idiomas.
- Previo a la importación o comercialización de productos nacionales, deben estar colocadas las etiquetas permanentes en un sitio visible o de fácil acceso para el consumidor.
- La etiqueta permanente debe contener la siguiente información mínima:
  1. Materiales utilizados en la fabricación de las cuatro partes que componen el calzado: parte superior (capellada), forro, plantilla y suela.
  2. Razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante nacional o importador.
  3. País de origen.
  4. Materiales utilizados en la fabricación de las cuatro partes que componen el calzado. Deben expresarse mediante el uso de textos, pictogramas o ambas.
  5. Razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante o importador
  6. País de origen. Se pueden utilizar las siguientes expresiones: “Hecho en...”, “Fabricado en...”, “Elaborado en...”, entre otras expresiones similares.
  7. La talla debe ser legible y visible, y se la colocará en el producto en el lugar en que el fabricante considere conveniente.
  8. Para el calzado que no presenta forro, debe indicarse en la etiqueta “sin forro”.
  9. Cuando el diseño del calzado o el material del que está fabricado no permita estampar, coser, estarcir, imprimir o grabar la información requerida en el numeral 5.1.3, se debe incorporar una etiqueta adherida firmemente al calzado.

10. No debe emplearse los términos piel o cuero y sus derivados para nombrar a los materiales que no provienen de piel de animales.
11. La etiqueta permanente debe presentarse en las dos unidades que componen el par del calzado.

Esta política implementada con obligatoriedad tanto para el calzado de producción nacional como para el importado, favorece al consumidor de manera positiva, debido a que podrá tener un mejor conocimiento acerca de los componentes del producto que desea adquirir, elegir el de mayor conveniencia para él y además evitar ser engañado.

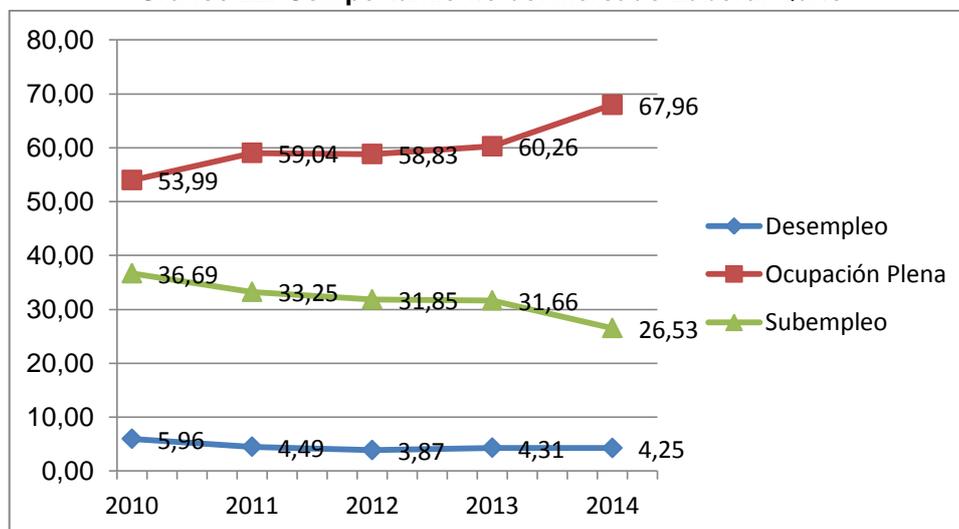
En cuanto al etiquetado del calzado importado esta política genera costos extras y un poco más de tiempo en el proceso de importación, sobre todo cuando la mercancía debe ser devuelta a su lugar de origen para su correcto etiquetado.

### 4.1.3 Factores sociales

#### 4.1.3.1 Mercado Laboral Quito

En la ciudad de Quito el porcentaje de desempleo se ha mantenido bajo en comparación con la ocupación plena y subempleo. En los últimos meses la ocupación plena se registró creciente y el subempleo decreciente.

**Gráfico 22: Comportamiento del Mercado Laboral Quito**



Fuente: INEC, 2014

Estos resultados indican que existe una gran parte de la población en ocupación plena, que actualmente corresponde al 67,96%.

Según el glosario del INEC (2014) la población con ocupación plena “está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones)”.

De acuerdo a la definición mencionada de ocupación plena, se puede decir que más de la mitad de la población de Quito percibe un salario mayor al básico, por lo que existe mayor posibilidad de poder adquisitivo, lo que beneficiará la venta de calzado en la ciudad.

#### 4.1.3.2 Estructura de gastos de los hogares

Según los principales resultados arrojados por el INEC en su encuesta nacional de ingresos y gastos (ENIGHUR) 2011-2012, la estructura del gasto de consumo mensual de los hogares ecuatorianos se compone así:

**Tabla 24: Estructura del gasto corriente de consumo mensual**

| Divisiones                                                                  | Gasto Corriente mensual (en dólares) | %             |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| Alimentos y bebidas no alcohólicas                                          | 584.496.341                          | 24,40         |
| Transporte                                                                  | 349.497.442                          | 14,60         |
| Bienes y servicios diversos                                                 | 236.381.682                          | 9,90          |
| Prendas de vestir y calzado                                                 | 190.265.816                          | 7,90          |
| Restaurantes y hoteles                                                      | 184.727.177                          | 7,70          |
| Salud                                                                       | 179.090.620                          | 7,50          |
| Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles                   | 177.342.239                          | 7,40          |
| Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar | 142.065.518                          | 5,90          |
| Comunicaciones                                                              | 118.734.692                          | 5,00          |
| Recreación y cultura                                                        | 109.284.976                          | 4,60          |
| Educación                                                                   | 104.381.478                          | 4,40          |
| Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes                               | 17.303.834                           | 0,70          |
| <b>Gasto de Consumo del hogar</b>                                           | <b>2.393.571.816</b>                 | <b>100,00</b> |

Fuente: INEC, 2012

La tabla muestra que el 7,90% del gasto de los hogares es destinado a prendas de vestir y calzado, ubicándolo en cuarto lugar dentro de la lista de gastos.

Este aspecto favorece a la empresa debido a que dentro de los principales gastos de los ecuatorianos esta el calzado, por lo que la adquisición de este producto tiene cierta importancia dentro de las preferencias de los hogares ecuatorianos.

#### **4.1.4 Factores culturales**

##### **4.1.4.1 Tendencias de consumo**

La revista Perspectiva (2004), en uno de sus artículos del mes de agosto menciona que en un gran porcentaje el vestido y calzado son adquiridos por los ecuatorianos en los grandes almacenes y en la mayoría de los casos la decisión de compra es individual de cada miembro del hogar. Además el 58% de las personas renueva su vestido y calzado entre 6 meses y 1 año, aunque un importante 37% lo hace en periodos menores a 3 meses.

La marca Crocs posee la ventaja de estar ubicado en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito y contar con una variedad de calzado que pueden adaptarse a las preferencias de los compradores quiteños.

#### **4.1.5 Factores demográficos**

##### **4.1.5.1 Proyección de crecimiento de Quito**

El crecimiento poblacional de la ciudad de Quito se basa en un crecimiento anual promedio del 2,18%. (La Hora, 2012)

Esto es positivo para la empresa, porque al aumentar la población se genera un crecimiento en la demanda, el cual podrá ser aprovechado para incrementar las ventas.

## **4.1.6 Factores ambientales**

### **4.1.6.1 Clima**

La página web in-Quito.com (2014) informa que en la ciudad de Quito “la temperatura varía entre 7 grados centígrados en la noche, 26 grados centígrados al medio día con promedios de 15 grados centígrados. Hay dos estaciones, la lluviosa y seca. Se llama invierno a la estación lluviosa y verano a la estación seca. El verano de Quito dura aproximadamente 4 meses, de Junio a Septiembre”.

Las condiciones climáticas de la ciudad no afectan al calzado Crocs debido a que es un calzado bastante adaptable en todo tipo de clima, además posee modelos de temporada, lo que permite que la marca mantenga sus ventas durante todo el año.

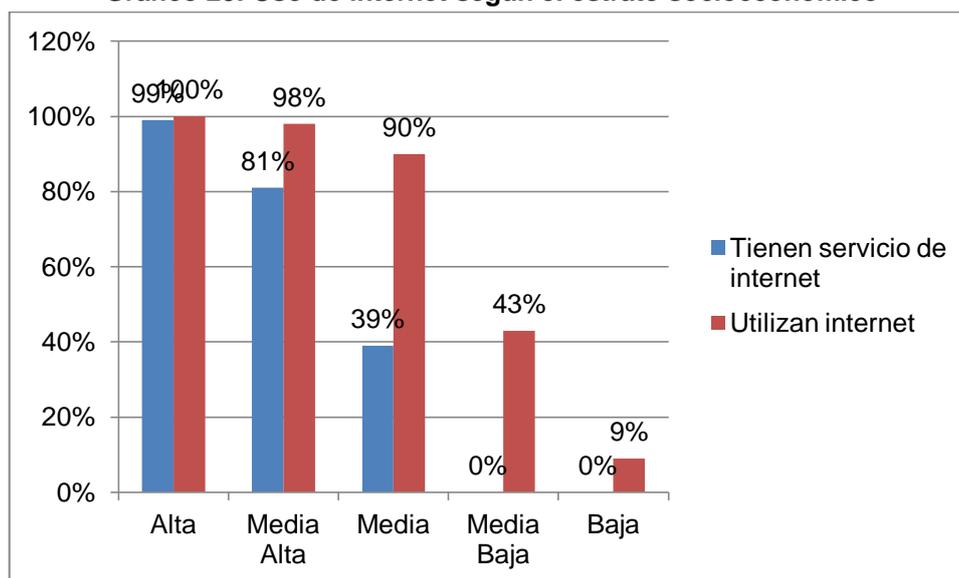
## **4.1.7 Factores tecnológicos**

### **4.1.7.1 Uso de internet**

En la actualidad el internet es una gran herramienta que se utiliza para todo tipo de actividades debido a su gran funcionalidad.

En el Ecuador el servicio de internet y su uso se detalla a continuación:

**Gráfico 23: Uso de internet según el estrato socioeconómico**



Fuente: INEC, 2014

Las personas que poseen internet en sus hogares y hacen mayor uso de él, corresponden a los estratos sociales más altos. La población en estudio corresponde al estrato de la clase media alta y alta. En estos estratos el uso de internet es alto, por lo que se podría promover el producto a través de este medio. El aspecto negativo del uso de internet es que se pueden generar compras mediante este medio y hasta el momento actual, pueden realizarlas sin la imposición de muchos aranceles, lo que genera una desventaja hacia el producto importado exhibido en un almacén, cuyos aranceles elevan su precio final. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta del uso de internet, es la posibilidad que esta herramienta brinda para comunicar a las personas a pesar de las distancias. Esto permite que la marca Crocs en el Ecuador pueda realizar sus pedidos sin tener que viajar y mantenerse al tanto de todos los comunicados y novedades de la franquicia a tan solo un clic.

## **4.2 MICROAMBIENTE**

### **4.2.1 Marketing y ventas**

La empresa Crocs tiene un crecimiento en ventas favorable a pesar de no contar con una estructura organizacional definida, sin embargo para el desarrollo de

marketing y ventas cuenta con un supervisor, que analiza la evolución de ventas, y se encarga de revisar que la publicidad y el producto estén ubicados en su correcto lugar en cada sucursal. Además cada almacén de la ciudad cuenta con 3 vendedores, entre ellos uno cumple la función de jefe de almacén, cuya labor es estar al tanto de todos los aspectos necesarios para el correcto funcionamiento de la tienda, además de capacitar al nuevo personal que labore en el local. En cuanto a la publicidad y promoción, Crocs en Ecuador debe seguir las campañas lanzadas por la marca a nivel mundial y en caso de requerir una campaña exclusiva para el segmento quiteño, se debe pedir la debida autorización a los dirigentes de la marca en el exterior tanto del diseño como de las acciones de la campaña. Para llevar a cabo la publicidad y promoción el Franquiciador aporta el 1% de la compra y la empresa el 2%.

Lo positivo del uso de las campañas globales con sus respectivos diseños y formatos, es que permite que las personas que viajan al exterior e identifican la marca en los lugares que visitan, reconozcan más fácilmente la marca en el territorio nacional. Lo negativo es que existe poca flexibilidad para realizar campañas propias que se adapten al público quiteño, por lo que cuando estas son requeridas se debe esperar a la respectiva aprobación del franquiciador.

Acerca de la estructura organizacional no establecida, a pesar de que en la actualidad no ha generado inconvenientes notables, con el tiempo cuando la empresa continúe con su crecimiento puede empezarse a sentir la falta de esta estructura de vital importancia al momento de delegar funciones con el fin de especializar el trabajo y no sobrecargar de funciones a un puesto de trabajo.

#### **4.2.2 Producto y características**

El calzado Crocs posee varias líneas de calzado, pero todas poseen las características que se describen a continuación:

- Elaborados de una resina natural de célula cerrada llamada Croslite patentada por Crocs, por lo que solo ellos la pueden utilizarla.
- Blandos, confortables, ligeros, ergonómicos.

- Son antideslizantes y con suela que no marca.
- Es antibacterial y resistente a olores.
- Reduce la fatiga muscular en un 62%
- Los nódulos en la planta interna ayudan a la circulación
- Posee una correa que aumenta el funcionamiento y el apoyo
- Se pueden esterilizar con agua y legía
- Disponible en variedad de colores y modelos, debido a su material fácilmente manejable y moldeable.
- Es el único calzado que posee el certificado del Instituto Estadounidense de Ergonomía

Es debido a estas características que el calzado es atractivo para las personas que pasan largas jornadas de pie, caminan distancias largas o simplemente desean un calzado cómodo para sus momentos de ocio. El material del que se conforman los zapatos Crocs es su principal diferenciación frente a las imitaciones.

#### **4.2.3 Personal de contacto**

Los vendedores ubicados en cada local son mayores de 18 años, solteros y casados, bachilleres y algunos cursando sus estudios superiores. El personal recibe capacitaciones de ventas y producto, sobre todo cada vez que llega producto nuevo y se debe conocer acerca de sus beneficios y usos.

Estas capacitaciones permiten a los trabajadores obtener más experiencia en su puesto actual sin embargo no reciben capacitación necesaria que les permita acceder a puestos más altos.

#### **4.2.4 Soporte y Habilidades**

Cada almacén de Crocs está conformado por perchas que exhiben el producto de forma que se encuentre accesible a los clientes. También los locales cuentan con espejos y pequeños asientos cuadrados, donde las personas pueden sentarse para probarse más cómodamente el calzado de su agrado. Además cuenta con

formatos de registro de clientes, en el cual los clientes registran sus datos y anotan las novedades que desean recibir de la marca, este formato es usado usualmente para comunicar a los clientes cuando el calzado de su agrado ya se encuentra disponible en las tiendas o existen ofertas especiales.

Este formato beneficia al cliente al momento que recibe notificaciones acerca de los aspectos requeridos por él, sin sobrecargar su servidor con información poco relevante o de bajo interés para sus necesidades.

La parte negativa de los aspectos mencionados corresponde a la exhibición de ambos zapatos (pie derecho e izquierdo) accesibles a los clientes, que pese a las medidas de seguridad que poseen los almacenes facilita el robo de los mismos.

#### **4.2.5 Relaciones con los clientes**

El personal de ventas recibe capacitación no solo para atender al cliente ofreciendo lo que pide, sino para entablar una conversación en la que pueda encontrar datos que ayuden al cliente a encontrar lo que busca, con el fin de asesorarlo en su imagen, guiarlo y ofrecerle tips para que los Crocs de su elección luzcan mejor con cada prenda de vestir. Además se ofrece al cliente garantía del calzado por un mes.

La atención que el personal de ventas brinda a los clientes genera un ambiente amigable en donde los compradores pueden sentirse más cómodos y en confianza. Y en cuanto a la garantía que reciben por su compra, pese a que tiene un respaldo por cierto tiempo, quizá provoque en el cliente cierta incomodidad hacia el producto, sobre todo si es la primera vez que lo va a adquirir y experimentar.

#### **4.2.6 Gestión de talento humano**

En base a recomendaciones y hojas de vida entregadas en los almacenes de Crocs o enviadas al correo electrónico de la empresa, se realizan las respectivas

entrevistas de trabajo, las cuales son realizadas directamente por el gerente general de la empresa. Una vez elegido el personal, se firma un contrato de tres meses de prueba y posteriormente uno indefinido, luego de que el aspirante se haya entrenado adecuadamente y demostrado su correcto desempeño. Se fija un sueldo base más comisiones, beneficios de ley y beneficios otorgados por la empresa. La capacitación acerca de las funciones a desempeñar se realiza en los 3 primeros meses y posteriormente existen capacitaciones esporádicas acerca de ventas y refuerzo de características del producto. Para motivar al personal todos los meses se ofrecen bonos y premios a quienes cumplan con las metas fijadas. Los horarios a laborar son rotativos y debido a que los almacenes se encuentran en centros comerciales con alta concurrencia, se otorga un fin de semana libre al mes y los demás días libres se los toma entre semana. Las horas laboradas semanalmente corresponden 40 horas las cuales son distribuidas de forma que se pueda atender en los horarios extendidos de los centros comerciales.

La empresa demuestra que tiene iniciativa para motivar a su personal, pero a pesar de los incentivos otorgados, las remuneraciones no son tan proporcionales para el horario en que se labora. Además otro de los inconvenientes que existe es la contratación del personal, la cual puede tener demoras al ser el Gerente General quien realice las entrevistas, debido a la poca disponibilidad de tiempo para esta actividad.

#### **4.2.7 Tecnología**

La empresa Crocs hace uso de la herramienta de internet en gran proporción. A través de este medio la empresa puede mantener una comunicación más eficiente y ágil entre todos los que conforman la empresa a través de todas las redes de comunicación que el servicio de internet brinda, facilitando la resolución de problemas internos de la empresa, la gestión de garantías y sugerencias del consumidor. Además la empresa cuenta con un software de contabilidad e inventarios, con el que se realiza el proceso de facturación y que a su vez permite que todos los miembros de la empresa puedan observar la disponibilidad de

modelos Crocs tanto de la bodega central como de los locales, esto facilita la gestión de obtener el producto que el cliente desea.

Por lo tanto este sistema ayuda a la empresa a mantener una comunicación ágil, sin embargo cuando existen problemas en la red, la comunicación se dificulta y la actividad de facturación sufre demoras en su proceso, perjudicando la atención al cliente, generando molestias en el mismo al tener que esperar más tiempo del esperado.

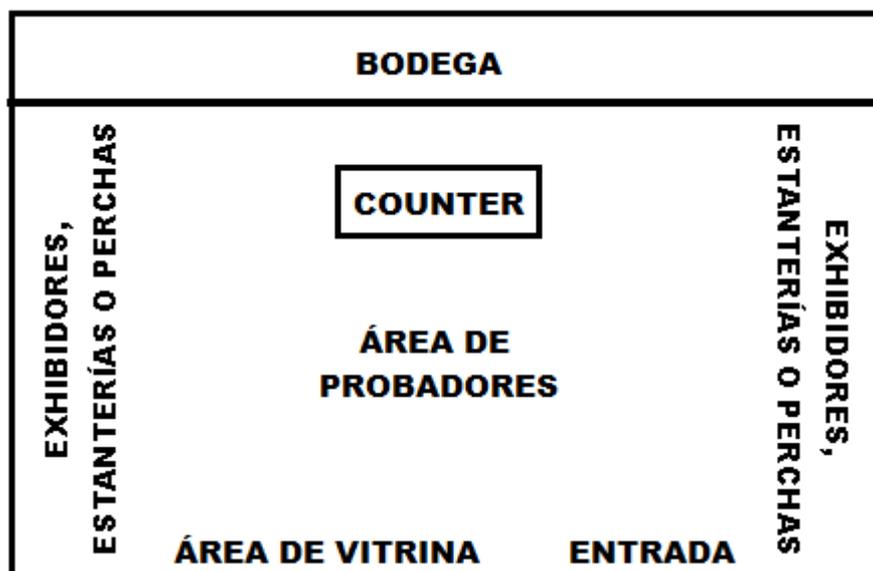
#### **4.2.8 Infraestructura de locales y oficinas**

Los locales de Crocs en Quito cuentan con un amplio espacio para la exhibición del producto, posee un espacio de vitrina, de exhibición, un área donde el cliente puede probar el producto, una zona de cobro, en donde se encuentra un counter con todo lo necesario para realizar la transacción de cobro y finalmente una bodega para almacenar el producto. Adicionalmente todos los almacenes cuentan con un sistema de seguridad de alarmas y de video grabación.

La forma en que está distribuido cada local permite a la fuerza de ventas movilizarse con rapidez por la instalación, agilizando la atención al cliente, el cual posee una gran visión y accesibilidad hacia de todos los modelos disponibles, gracias a la infraestructura y distribución en la que se encuentran exhibidos.

El sistema de video grabación pese a no siempre evitar robos, permite levantar la respectiva denuncia y a examinar acerca de la forma de laborar de los delincuentes, con la finalidad de posteriormente prevenirlos o tomar nuevas medidas de seguridad.

Gráfico 24: Distribución de la infraestructura del local



Fuente: Empresa Semper de Ecuador S.A.

#### 4.2.9 Compras de inventarios e importación

Los zapatos Crocs son elegidos de un catálogo que la franquicia emite anualmente donde se muestran los modelos disponibles para las distintas temporadas. Este pedido se realiza anualmente y es entregado trimestralmente. Cuando los trámites y el proceso de importación son concluidos, la mercadería es trasladada a una bodega central al norte de Quito, de donde se distribuirá el producto a las respectivas bodegas de cada almacén.

Al realizarse un solo pedido anual, la posibilidad de solicitar pedidos durante el transcurso del año es poca, por lo que en caso de requerirse un pedido se puede solicitar algo de la línea básica pero en poca cantidad.

Con respecto a la bodega central que Crocs posee en la ciudad, la ventaja que brinda es que se puede ir distribuyendo poco a poco el producto a los almacenes de forma que exista comodidad en sus respectivas bodegas e ir distribuyendo semanalmente la cantidad necesaria para evitar el desabastecimiento de stock.

### 4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico busca examinar los factores externos e internos que afectan a la empresa, por ello para tener un conocimiento claro del entorno y de los recursos y capacidades que posee la empresa para desenvolverse, se desarrollaron los siguientes puntos:

#### 4.3.1 Matriz de impacto externo

La matriz de impacto externo permite valorar el impacto de los factores externos de la empresa (oportunidades y amenazas). Para la valoración se utilizó la siguiente puntuación, de acuerdo al grado de impacto:

| Impacto | Valoración |
|---------|------------|
| Alto    | 5          |
| Medio   | 3          |
| Bajo    | 1          |

Tabla 25: Matriz de impacto externo

| FACTOR                              | OPORTUNIDAD |       |      | AMENAZA |       |      | IMPACTO |   |   |
|-------------------------------------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|---|---|
|                                     | Alta        | Media | Baja | Alta    | Media | Baja | 5       | 3 | 1 |
| ECONÓMICO                           |             |       |      |         |       |      |         |   |   |
| PIB                                 |             | X     |      |         |       |      |         | 3 |   |
| Inflación                           |             |       |      |         | X     |      |         | 3 |   |
| Salarios                            |             | X     |      |         |       |      |         | 3 |   |
| Balanza comercial                   |             |       |      |         | X     |      |         | 3 |   |
| POLÍTICO                            |             |       |      |         |       |      |         |   |   |
| Política de etiquetado              |             |       |      |         |       | X    |         |   | 1 |
| SOCIAL                              |             |       |      |         |       |      |         |   |   |
| Mercado laboral Quito               | X           |       |      |         |       |      | 5       |   |   |
| Estructura de gastos de los hogares |             | X     |      |         |       |      |         | 3 |   |
| CULTURAL                            |             |       |      |         |       |      |         |   |   |
| Tendencias de consumo               | X           |       |      |         |       |      | 5       |   |   |
| DEMOGRÁFICO                         |             |       |      |         |       |      |         |   |   |
| Proyección de crecimiento de Quito  | X           |       |      |         |       |      | 5       |   |   |
| AMBIENTAL                           |             |       |      |         |       |      |         |   |   |
| Clima                               |             |       |      |         |       | X    |         |   | 1 |
| TECNOLÓGICO                         |             |       |      |         |       |      |         |   |   |
| Uso de Internet                     |             |       |      |         | X     |      |         | 3 |   |

Elaborado por: Carolina Jácome

La tabla muestra que los factores externos que causan mayor impacto en la empresa de forma positiva son: el mercado laboral, las tendencias de consumo y la proyección de crecimiento de la ciudad de Quito. Estos aspectos se muestran como oportunidades de alto impacto que la empresa deberá aprovechar para aumentar su desarrollo en el mercado quiteño.

En cuanto a los impactos negativos, se presentan amenazas de impacto medio como la inflación, la balanza comercial y el uso de internet. Todos estos factores afectan de alguna forma a la empresa, por lo que deberá desarrollar estrategias para minimizar su impacto.

#### **4.3.2 Matriz de impacto interno**

La matriz de impacto interno permite valorar el impacto de los factores internos de la empresa. Para la valoración se utilizó la siguiente puntuación, de acuerdo al grado de impacto:

| <b>Impacto</b> | <b>Valoración</b> |
|----------------|-------------------|
| Alto           | 5                 |
| Medio          | 3                 |
| Bajo           | 1                 |

**Tabla 26: Matriz de impacto interno**

| CAPACIDADES                                | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      | IMPACTO |   |   |
|--------------------------------------------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|---|---|
|                                            | Alta       | Media | Baja | Alta        | Media | Baja | 5       | 3 | 1 |
| <b>ADMINISTRATIVA</b>                      |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Misión y Visión                            |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Objetivos                                  |            |       |      | X           |       |      | 5       |   |   |
| Objetivos según Función                    |            |       |      | X           |       |      | 5       |   |   |
| Principios y Valores                       | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| Planificación y Distribución               |            |       |      |             | X     |      |         | 3 |   |
| <b>ORGANIZACIÓN</b>                        |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Organigrama                                |            |       |      |             | X     |      |         | 3 |   |
| Estructura Funcional                       |            |       |      |             | X     |      |         | 3 |   |
| Funciones y Tareas                         |            |       |      |             | X     |      |         | 3 |   |
| <b>MARKETING Y VENTAS</b>                  |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Estructura organizacional del departamento |            |       |      |             |       | X    |         | 3 |   |
| Control de ventas                          |            |       | X    |             |       |      |         |   | 1 |
| Manejo de la publicidad y promoción        |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| <b>PRODUCTO</b>                            |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Características                            | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| <b>RECURSO HUMANO</b>                      |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Tiempo en la Empresa                       | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| Satisfacción                               |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Ambiente                                   | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| Beneficios Laborales                       |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Capacitación                               |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Trabajo Grupal                             | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| Comunicación                               |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Remuneración                               |            |       |      |             |       | X    |         |   | 1 |
| Desarrollo Profesional                     |            |       |      |             | X     |      |         | 3 |   |
| <b>SOPORTE Y HABILIDADES</b>               |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Merchandising del producto                 |            |       |      |             |       | X    |         |   | 1 |
| Registro de requerimiento de clientes      |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Facilidad de contactarse                   |            |       |      |             |       | X    |         |   | 1 |
| Atención a los requerimientos              |            |       |      |             |       | X    |         |   | 1 |
| <b>ATENCIÓN AL USUARIO</b>                 |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Imagen                                     |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Servicios al usuario                       |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| <b>TECNOLOGÍA</b>                          |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Hardware y Software                        | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| Mantenimiento equipos                      | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| <b>INFRAESTRUCTURA DE LOCALES</b>          |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Distribución                               | X          |       |      |             |       |      | 5       |   |   |
| Almacenaje                                 |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Seguridad                                  |            |       | X    |             |       |      |         |   | 1 |
| <b>COMPRA DE INVENTARIOS</b>               |            |       |      |             |       |      |         |   |   |
| Tramite de importación                     |            |       |      | X           |       |      |         | 3 |   |
| Realización del pedido                     |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |
| Distribución del inventario                |            | X     |      |             |       |      |         | 3 |   |

Elaborado por: Carolina Jácome

La tabla muestra que las fortalezas con mayor impacto para la empresa son: sus principios y valores, un gran equipo de trabajo, las características únicas de su producto, herramientas tecnológicas que mejoran la comunicación con el cliente y la empresa, y finalmente una excelente distribución en sus locales comerciales, que permitan que el trabajo de los empleados sea ágil.

Las debilidades que más impacto causan en la empresa son la estructura organizacional no establecida.

### **4.3.3 FODA**

Es una herramienta que permite analizar factores internos y externos para determinar la situación actual de la empresa basándose en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que puedan favorecer o entorpecer el cumplimiento de objetivos planteados por la empresa.

Las fortalezas y debilidades al ser factores internos, permiten que la empresa pueda actuar sobre ellos, por el contrario las oportunidades y amenazas se encuentran en el entorno y son factores externos a la empresa, solo se les puede hacer frente a través de la modificación de los factores internos. Este análisis ayudará como base para la toma de decisiones y elaboración de estrategias.

#### **4.3.3.1 Fortalezas**

Son las características y aspectos fuertes que posee la empresa para contribuir con el cumplimiento del objetivo de la empresa. Las fortalezas que posee la empresa en estudio son:

1. Marca reconocida con certificado de ergonomía reconocida a nivel mundial.
2. Calzado elaborado con material Croslite patentado por Crocs.
3. Seguimiento de requerimientos de los clientes.
4. Se brinda un ambiente amigable al cliente.
5. Existe la iniciativa para motivar al personal.
6. Ágil comunicación interna que facilita la atención al cliente.

7. Infraestructura de los almacenes permite al personal movilizarse con facilidad.
8. Sistema antirrobo permite levantar denuncias y prevenir futuros robos.
9. Bodega central que permite el correcto abastecimiento.
10. Franquiciador otorga el 1% de la compra para publicidad y promoción y el franquiciado el 2%.

#### **4.3.3.2 Debilidades**

Son las características o aspectos débiles de la empresa que dificultan el cumplimiento de objetivos. Las debilidades que posee la empresa en estudio son:

1. Aprobación del franquiciador para realizar campañas propias que se adapten a los quiteños.
2. Estructura organizacional no establecida.
3. Falta de capacitación al personal para acceder a cargos más altos.
4. Exhibición de pie derecho e izquierdo que facilita robos.
5. Poco tiempo de garantía.
6. Remuneraciones no proporcionales para el horario en que se labora.
7. El Gerente General realiza las entrevistas, lo que retrasa el proceso de contratación.
8. Problemas en la red generan inconvenientes en la atención al cliente.
9. Pedidos durante el transcurso del año solo del producto básico y en poca cantidad.
10. Falta de un sistema de seguimiento de cliente a largo plazo.

#### **4.3.3.3 Oportunidades**

Son los factores del entorno de la empresa que resultan favorables para el cumplimiento de objetivos. Las oportunidades encontradas en el entorno de la empresa en estudio son:

1. Mayor penetración de mercado en el segmento medio y medio alto consecuencia de su mayor poder adquisitivo.

2. Ingresos en la población suficientes para adquirir los productos de la marca Crocs.
3. Frecuencia de recompra de calzado y prendas de vestir entre 6 meses y un año.
4. El vestido y calzado son adquiridos en su mayoría en almacenes.
5. Decisión de compra individual de cada miembro del hogar.
6. Aumento de la población genera aumento en la demanda.
7. Necesidades diferentes para las estaciones climáticas de invierno y verano.
8. El vestido y calzado es de los principales gastos de los hogares ecuatorianos.

#### **4.3.3.4 Amenazas**

Son los factores del entorno de la empresa que resultan desfavorables para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de la misma, pudiendo atentar con la permanencia de la misma. Las amenazas encontradas en el entorno de la empresa en estudio son:

1. Sustitución de la compra de producto importado por producto nacional.
2. Crecimiento de la inflación que genera subida de precios y reducción del consumo.
3. Aranceles como medida de control limita el crecimiento de las importaciones.
4. Posible aumento de regulaciones aparte de la de etiquetado.
5. Compras realizadas a través de internet con bajas restricciones.
6. Producto importado con altos costos.

#### **4.3.4 Matriz de vulnerabilidad**

La matriz de vulnerabilidad permite relacionar las debilidades frente a las amenazas, estableciendo un grado de relación y permitiendo destacar las fuerzas más influyentes para la empresa. Para la valoración se utilizó la siguiente puntuación, de acuerdo al grado de impacto:

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| <b>Impacto</b> | <b>Valoración</b> |
| Alto           | 5                 |
| Medio          | 3                 |
| Bajo           | 1                 |

**Tabla 27: Matriz de vulnerabilidad (Debilidades/Amenazas)**

|            |                                                                                           | <b>A1</b>                                                            | <b>A2</b>                                                                        | <b>A3</b>                                                                   | <b>A4</b>                                                  | <b>A5</b>                                                       | <b>A6</b>                           |              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
|            | <b>DEBILIDADES/AMENAZAS</b>                                                               | Sustitución de la compra de producto importado por producto nacional | Crecimiento de la inflación que genera subida de precios y reducción del consumo | Aranceles como medida de control limita el crecimiento de las importaciones | Posible aumento de regulaciones aparte de la de etiquetado | Compras realizadas a través de internet con bajas restricciones | Producto importado con altos costos | <b>TOTAL</b> |
| <b>D1</b>  | Aprobación del franquiciador para realizar campañas propias que se adapten a los quiteños | 1                                                                    | 1                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 3                                                               | 1                                   | <b>8</b>     |
| <b>D2</b>  | Estructura organizacional no establecida                                                  | 1                                                                    | 1                                                                                | 3                                                                           | 3                                                          | 1                                                               | 1                                   | <b>10</b>    |
| <b>D3</b>  | Falta de capacitación al personal para acceder a cargos más altos                         | 1                                                                    | 1                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 1                                                               | 1                                   | <b>6</b>     |
| <b>D4</b>  | Exhibición de pie derecho e izquierdo que facilita robos.                                 | 1                                                                    | 3                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 1                                                               | 3                                   | <b>10</b>    |
| <b>D5</b>  | Poco tiempo de garantía                                                                   | 3                                                                    | 1                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 1                                                               | 1                                   | <b>8</b>     |
| <b>D6</b>  | Remuneraciones no proporcionales para el horario en que se labora                         | 1                                                                    | 3                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 1                                                               | 1                                   | <b>8</b>     |
| <b>D7</b>  | El Gerente General realiza las entrevistas, lo que retrasa el proceso de contratación     | 1                                                                    | 1                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 1                                                               | 1                                   | <b>6</b>     |
| <b>D8</b>  | Problemas en la red generan inconvenientes en la atención al cliente                      | 1                                                                    | 1                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 3                                                               | 1                                   | <b>8</b>     |
| <b>D9</b>  | Pedidos durante el transcurso del año solo del producto básico y en poca cantidad         | 3                                                                    | 1                                                                                | 3                                                                           | 5                                                          | 1                                                               | 1                                   | <b>14</b>    |
| <b>D10</b> | Falta de un sistema de seguimiento de cliente a largo plazo                               | 3                                                                    | 1                                                                                | 1                                                                           | 1                                                          | 3                                                               | 1                                   | <b>10</b>    |
|            | <b>TOTAL</b>                                                                              | <b>16</b>                                                            | <b>14</b>                                                                        | <b>14</b>                                                                   | <b>16</b>                                                  | <b>16</b>                                                       | <b>12</b>                           |              |

Elaborado por: Carolina Jácome

Las Debilidades y Amenazas más relevantes son las que tiene igual o mayor puntuación que el promedio y son las que formarán parte del FODA definitivo. La tabla arrojo como promedios los siguientes:

**Tabla 28: Promedio Debilidades y Amenazas**

|                      |    |
|----------------------|----|
| PROMEDIO DEBILIDADES | 9  |
| PROMEDIO AMENAZAS    | 15 |

Elaborado por: Carolina Jácome

#### **4.3.5 Matriz de aprovechabilidad**

La matriz de aprovechabilidad permite relacionar las fortalezas frente a las oportunidades, estableciendo un grado de relación y permitiendo destacar las fortalezas y oportunidades más favorables para la empresa.

**Tabla 29: Matriz de vulnerabilidad (Fortalezas/Oportunidades)**

|                                 |                                                                                             | O1                                                                                                        | O2                                                                                 | O3                                                                           | O4                                                             | O5                                                      | O6                                                   | O7                                                                         | O8                                                                            |              |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>FORTALEZAS/OPORTUNIDADES</b> |                                                                                             | Mayor penetración de mercado en el segmento medio y medio alto consecuencia de su mayor poder adquisitivo | Ingresos en la población suficientes para adquirir los productos de la marca Crocs | Frecuencia de recompra de calzado y prendas de vestir entre 6 meses y un año | El vestido y calzado son adquiridos en su mayoría en almacenes | Decisión de compra individual de cada miembro del hogar | Aumento de la población genera aumento en la demanda | Necesidades diferentes para las estaciones climáticas de invierno y verano | El vestido y calzado es de los principales gastos de los hogares ecuatorianos | <b>TOTAL</b> |
| <b>F1</b>                       | Marca reconocida con certificado de ergonomía reconocida a nivel mundial                    | 3                                                                                                         | 1                                                                                  | 3                                                                            | 3                                                              | 3                                                       | 3                                                    | 1                                                                          | 3                                                                             | <b>20</b>    |
| <b>F2</b>                       | Calzado elaborado con material Croslite patentado por Crocs                                 | 5                                                                                                         | 5                                                                                  | 5                                                                            | 5                                                              | 5                                                       | 5                                                    | 5                                                                          | 5                                                                             | <b>40</b>    |
| <b>F3</b>                       | Seguimiento de requerimientos de los clientes                                               | 5                                                                                                         | 3                                                                                  | 5                                                                            | 1                                                              | 5                                                       | 1                                                    | 3                                                                          | 3                                                                             | <b>26</b>    |
| <b>F4</b>                       | Se brinda un ambiente amigable al cliente                                                   | 5                                                                                                         | 5                                                                                  | 5                                                                            | 5                                                              | 5                                                       | 1                                                    | 1                                                                          | 1                                                                             | <b>28</b>    |
| <b>F5</b>                       | Existe la iniciativa para motivar al personal                                               | 3                                                                                                         | 1                                                                                  | 3                                                                            | 3                                                              | 3                                                       | 1                                                    | 1                                                                          | 1                                                                             | <b>16</b>    |
| <b>F6</b>                       | Ágil comunicación interna que facilita la atención al cliente                               | 1                                                                                                         | 1                                                                                  | 3                                                                            | 5                                                              | 3                                                       | 1                                                    | 1                                                                          | 1                                                                             | <b>16</b>    |
| <b>F7</b>                       | Infraestructura de los almacenes permite al personal movilizarse con facilidad              | 1                                                                                                         | 1                                                                                  | 1                                                                            | 5                                                              | 1                                                       | 1                                                    | 1                                                                          | 1                                                                             | <b>12</b>    |
| <b>F8</b>                       | Sistema antirobos permite levantar denuncias y prevenir futuros robos                       | 1                                                                                                         | 1                                                                                  | 1                                                                            | 1                                                              | 1                                                       | 1                                                    | 1                                                                          | 1                                                                             | <b>8</b>     |
| <b>F9</b>                       | Bodega central que permite el correcto abastecimiento                                       | 3                                                                                                         | 3                                                                                  | 5                                                                            | 1                                                              | 1                                                       | 3                                                    | 3                                                                          | 3                                                                             | <b>22</b>    |
| <b>F10</b>                      | Franquiciador otorga el 1% de la compra para publicidad y promoción y el franquiciado el 2% | 5                                                                                                         | 3                                                                                  | 3                                                                            | 5                                                              | 5                                                       | 5                                                    | 5                                                                          | 5                                                                             | <b>36</b>    |
| <b>TOTAL</b>                    |                                                                                             | <b>32</b>                                                                                                 | <b>24</b>                                                                          | <b>34</b>                                                                    | <b>34</b>                                                      | <b>32</b>                                               | <b>22</b>                                            | <b>22</b>                                                                  | <b>24</b>                                                                     |              |

Elaborado por: Carolina Jácome

Las Fortalezas y Oportunidades más relevantes son las que tiene igual o mayor puntuación que el promedio y son las que formarán parte del FODA definitivo.

La tabla arrojo como promedios los siguientes:

**Tabla 30: Promedio Fortalezas y Oportunidades**

|                        |    |
|------------------------|----|
| PROMEDIO FORTALEZAS    | 22 |
| PROMEDIO OPORTUNIDADES | 28 |

Elaborado por: Carolina Jácome

#### 4.3.6 Hoja de trabajo FODA

Tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes de acuerdo a las matrices de priorización de los puntos anteriores, el FODA para la empresa en estudio es el siguiente:

**Tabla 31: FODA de la empresa Semper de Ecuador S.A. (Crocs)**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                            | <b>DEBILIDADES</b>                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Calzado elaborado con material Croslite patentado por Crocs                                               | 1. Estructura organizacional no establecida                                          |
| 2. Seguimiento de requerimientos de los clientes                                                             | 2. Exhibición de pie derecho e izquierdo que facilita robos.                         |
| 3. Se brinda un ambiente amigable al cliente                                                                 | 3. Pedidos durante el transcurso del año solo del producto básico y en poca cantidad |
| 4. Bodega central que permite el correcto abastecimiento                                                     | 4. Falta de un sistema de seguimiento de cliente a largo plazo                       |
| 5. Franquiciador otorga el 1% de la compra para publicidad y promoción y el franquiciado el 2%               |                                                                                      |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                         | <b>AMENAZAS</b>                                                                      |
| 1. Mayor penetración de mercado en el segmento medio y medio alto consecuencia de su mayor poder adquisitivo | 1. Sustitución de la compra de producto importado por producto nacional              |
| 2. Frecuencia de recompra de calzado y prendas de vestir entre 6 meses y un año                              | 2. Posible aumento de regulaciones aparte de la de etiquetado                        |
| 3. El vestido y calzado son adquiridos en su mayoría en almacenes                                            | 3. Compras realizadas a través de internet con bajas restricciones                   |
| 4. Decisión de compra individual de cada miembro del hogar                                                   |                                                                                      |

Elaborado por: Carolina Jácome

Definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, faculta a la misma para poder analizar su entorno y determinar las estrategias más adecuadas para cumplir con los objetivos planteados y minimizar o eliminar los factores negativos.

#### **4.3.7 Matriz de estrategias - FODA**

La matriz de estrategias FODA permitirá analizar y plantear estrategias para poder aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno de la empresa.

**Tabla 32: Matriz de estrategias FODA**

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | EXTERNAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| INTERNAS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor penetración de mercado en el segmento medio y medio alto consecuencia de su mayor poder adquisitivo.</li> <li>2. Frecuencia de recompra de calzado y prendas de vestir entre 6 meses y un año.</li> <li>3. El vestido y calzado son adquiridos en su mayoría en almacenes.</li> <li>4. Decisión de compra individual de cada miembro del hogar.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sustitución de la compra de producto importado por producto nacional.</li> <li>2. Posible aumento de regulaciones aparte de la de etiquetado.</li> <li>3. Compras realizadas a través de internet con bajas restricciones.</li> </ol> |  |
|          | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | F.O.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | F.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calzado elaborado con material Croslite patentado por Crocs.</li> <li>2. Seguimiento de requerimientos de los clientes.</li> <li>3. Se brinda un ambiente amigable al cliente.</li> <li>4. Bodega central que permite el correcto abastecimiento.</li> <li>5. Franquiciador otorga el 1% de la compra para publicidad y promoción y el franquiciado el 2%.</li> </ol> | <p>F2 con O2 – O4 aprovechando el seguimiento de clientes que efectúa la empresa, se aprovechará el recurso para notificar al cliente acerca de las colecciones y novedades del producto.</p> <p>F3 con O3 el ambiente amigable en la atención al cliente brindará la oportunidad de tener una relación más cercana con los clientes que visiten el local comercial.</p> <p>F4 con O1 – O3 la importancia de que la empresa posea una bodega central que permita abastecer con facilidad el producto a las distintas sucursales, facilitará la apertura de un nuevo local comercial, que desarrolle la demanda</p> | <p>F5 con A1 aprovechando el aporte del franquiciador para la publicidad, se podrá difundir publicidad que indique la tecnología que el calzado nacional no posee.</p> <p>F4 con A3 aprovechando la facilidad de abastecimiento que la bodega central ofrece, se podrá almacenar producto suficiente para realizar ventas al por mayor con descuento.</p> <p>F1 con A1 aprovechando el material único del calzado, se deberá dar conocimiento del mismo, para evitar la compra del calzado nacional que no cuenta con este material.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|          | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | D.O.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | D.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional no establecida</li> <li>2. Exhibición de pie derecho e izquierdo que facilita robos.</li> <li>3. Pedidos durante el transcurso del año solo del producto básico y en poca cantidad.</li> <li>4. Falta de un sistema de seguimiento de cliente a largo plazo.</li> </ol>                                                                     | <p>D1 con O1 el contratar un profesional de marketing que estructure el área de marketing, permitirá desarrollar la demanda con éxito.</p> <p>D3 con O1 al existir un mercado con penetración alta, se podrá aprovechar realizando el pedido anual con un aumento de stock.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>D1 con A1 al realizar un aumento en el pedido de stock, se evitará hacer los pedidos durante el año los cuales son en pocas cantidades. Al contar con suficiente stock, se evitará el desabastecimiento, que evitará que los consumidores sustituyan el producto al no encontrarlo en stock.</p> <p>D4 con A3 al contar con un sistema de CRM se podrá conocer más al cliente, por lo que se podrá crear una comunidad de clientes leales.</p>                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |

Elaborado por: Carolina Jácome

#### **4.3.8 SINTESIS Y EXPLICACIÓN MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA (COMBINACIÓN FO – FA / DO – DA )**

##### **FO (Fortalezas- Oportunidades)**

- F2 con O2 – O4 aprovechando el seguimiento de clientes que efectúa la empresa, se aprovechará el recurso para notificar al cliente acerca de las colecciones y novedades del producto, tanto vía telefónica, redes o vía e-mail, con la finalidad de incentivar a la compra. Se crea la estrategia de utilizar redes sociales para ofrecer información y actualización acerca de Crocs y temas de interés relacionado a los beneficios que la marca ofrece (innovación, salud, confort)
- F3 con O3 el ambiente amigable en la atención al cliente brindará la oportunidad de tener una relación más cercana con los clientes que visiten el local comercial. Se crea la estrategia de capacitación al equipo de trabajo, con el objetivo de seguir brindando una atención de calidad.
- F4 con O1 – O3 la importancia de que la empresa posea una bodega central que permita abastecer con facilidad el producto a las distintas sucursales, facilitará la estrategia de la apertura de un nuevo local comercial, que desarrolle la demanda.

##### **FA (Fortalezas- Amenazas)**

- F5 con A1 aprovechando el aporte del franquiciador para la publicidad, se podrá difundir publicidad que indique la tecnología que el calzado nacional no posee. Se crea la estrategia de auspiciar eventos deportivos con el fin de reflejar la innovación, confort, salud y diversión que la marca ofrece, y difundir publicidad acerca de la innovación y beneficios de la marca.

- F4 con A3 aprovechando la facilidad de abastecimiento que la bodega central ofrece, se podrá almacenar producto suficiente para realizar la estrategia de aplicar descuentos en ventas al por mayor y contratación de fuerza de ventas externa.
- F1 con A1 aprovechando el material único del calzado, se deberá dar conocimiento del mismo, para evitar la compra del calzado nacional que no cuenta con este material. Se crea la estrategia de difundir publicidad acerca de la innovación y beneficios de la marca.

### **DO (Debilidades y Oportunidades)**

- D1 con O1 el contratar un profesional de marketing que estructure el área de marketing, permitirá desarrollar la demanda con éxito. Se crea la estrategia de contratación de un profesional de Marketing.
- D3 con O1 al existir un mercado con penetración alta, se podrá aprovechar realizando el pedido anual con un aumento de stock. Se crea la estrategia de aumentar el pedido de stock anual de producto.

### **DA (Debilidades y Amenazas)**

- D1 con A1 al realizar un aumento en el pedido de stock, se evitará hacer los pedidos durante el año los cuales son en pocas cantidades. Al contar con suficiente stock, se evitará el desabastecimiento, que evitará que los consumidores sustituyan el producto al no encontrarlo en stock. Se crea la estrategia de aumentar el pedido de stock anual de producto.
- D4 con A3 al contar con un sistema de CRM se podrá conocer más al cliente, por lo que se podrá crear una comunidad de clientes leales. Se crea la estrategia de implementar un software que facilite la administración de la base de datos de clientes y la relación con los mismos.

## **4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Son definiciones fundamentales que la empresa ha planteado para marcar su camino, sobre los cuales desarrollarán su planeación y actividades estratégicas futuras.

Dentro de estas definiciones se encuentra:

### **4.4.1 Valores Corporativos- Principios**

Es importante que la empresa adopte valores con los que se defina y desarrolle sus actividades, con los que también se orientará el personal que labore en la institución. Los valores de la empresa Semper de Ecuador S.A. son los siguientes:

- Responsabilidad: es el compromiso de la empresa por brindar buenas condiciones laborales, calidad en productos y servicios al cliente.
- Honestidad: consiste en desenvolverse siempre con la verdad, generando confianza y credibilidad.
- Perseverancia: significa levantarse y luchar contra toda adversidad o problema que se presente en el camino hacia los logros deseados.
- Aprendizaje: tener en mente que todos los días se aprende algo. Estar dispuesto a prepararse y aprender cosas nuevas, que contribuyan a mejorar el trabajo y el ámbito personal.
- Trabajo en equipo: busca generar un ambiente positivo y la integración de cada uno de los miembros de la empresa con el fin de cumplir de la mejor manera un objetivo en común, mediante la colaboración coordinada.

#### **4.4.2 Misión**

Brindar a los ecuatorianos un calzado innovador, cómodo y saludable, mediante la fórmula patentada Croslite, que garantice el mejor trato a los pies, logrando superar las expectativas de los clientes, adaptándose a cada estilo de vida y brindando los mejores resultados a los propietarios y a la sociedad en general.

#### **4.4.3 Visión**

Ser en los próximos cinco años los líderes a nivel nacional en la distribución de calzado innovador, confortable y saludable, mediante la fórmula patentada Croslite, que se adapte a cada estilo de vida.

### **4.5 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO**

#### **4.5.1 Perfil del consumidor**

Segmentar un mercado es definir un público objetivo en base a características y necesidades similares de los individuos que lo conforman. Esta segmentación ayudará a enfocar mejor una estrategia de marketing.

- Variable Geográfica

Nación: Ecuador

Regiones: Sierra

Ciudad: Quito

- Variable Demográfica

Edad: 10 a 64 años

Género: Masculino – Femenino

Ciclo de vida: niños, Joven soltero, casado o divorciado, sin hijos o con hijos; joven adulto soltero, casado o divorciado, sin hijos o con hijos; adulto soltero, casado o divorciado, sin hijos o con hijos.

Ocupación: Ocupaciones en general

Ingresos: Mayor al salario básico

- Variable Psicográfica

Clase social: media alta y alta

Intereses: comodidad y salud

Actividades: deportes, trabajo, vacaciones, pasatiempos.

- Variable Conductual

Ocasiones de uso: Trabajo, descanso, viajes y uso diario

Beneficios deseados: que el producto brinde ventajas de amortiguación, confortable, con estándares de calidad y ergonomía, durable y con un precio accesible.

Preferencia de colores: colores sobrios como el negro, azul y café

Preferencia de texturas: sintéticas, de cuero y tela

Frecuencia de uso: diaria

Frecuencia de compra: semestral, anual

Lugar de compra: almacenes en centros comerciales

Días de preferencia para realizar compras: fin de semana

Horario de preferencia para realizar compras: horarios de la tarde

#### **4.5.2 Proceso de decisión de compra del consumidor**

En base a la teoría revisada, el proceso de compra para la elección de calzado es el siguiente:

- Reconocimiento de la necesidad: al ser una prenda de uso diario, de aporte al estilo de vestir y fundamental para la ejecución de las distintas actividades, la persona reconocerá la necesidad de adquirir calzado al momento de que sus anteriores zapatos ya se encuentren gastados, o necesite de unos nuevos para combinar con su atuendo o simplemente no posea los adecuados para llevar a cabo una actividad.
- Búsqueda de información: después de reconocer la necesidad, el consumidor buscará los lugares donde adquirir el producto que desea. En el caso del presente estudio, el segmento al que se dirige la empresa, realiza la mayor parte de sus compras en centros comerciales, por lo que acudirá a estas instalaciones en busca de alternativas.
- Evaluación de alternativas: en base a los resultados obtenidos en la encuesta, se encontró que el consumidor de calzado evalúa sus alternativas en base a la calidad, comodidad y amortiguación que el producto pueda ofrecer. Estas son las principales características con las que el cliente priorizará su elección.
- Compra: finalmente el cliente realizará su compra, en base al producto que mejor se haya adaptado a sus expectativas, en el caso del estudio, el modelo clásico de Crocs.
- Comportamiento pos compra: este dependerá de la experiencia que tenga el consumidor con el producto.

### **4.5.3 Análisis de la demanda**

#### **4.5.2.1 Cuantificación de la demanda**

La población de estudio corresponde al segmento de mercado perteneciente a los habitantes entre 10 y 64 años de edad que habitan en el sector urbano de la

ciudad de Quito y que su nivel socioeconómico es de clase media alta y alta, siendo un total de 258.647 personas (INEC, 2010).

Según CALTU (2012) el consumo anual per cápita de calzado en Ecuador es de 2,3 pares cuya demanda se conforma de la siguiente manera:

- 45% calzado de cuero
- 25% calzado inyectado (Bota llanera, inyectado en lona)
- 15% calzado deportivo
- 15% calzado plástico, textiles, eva, otros

El calzado Crocs se encuentra dentro de la demanda de calzado de cuero y plástico, textiles, eva, otros.

#### **4.5.2.2 Proyección de la demanda**

Para establecer la demanda proyectada se han tomado en consideración los datos proporcionados por el INEC (2014), en lo que corresponde a la proyección poblacional 2010 – 2020 del Censo Nacional, serie histórica que se muestra a continuación:

**Tabla 33: Proyección de los habitantes de Quito**

| <b>PROYECCIÓN DE LOS HABITANTES DE QUITO</b> |                   |
|----------------------------------------------|-------------------|
| <b>AÑO</b>                                   | <b>HABITANTES</b> |
| 2010                                         | 2.319.671         |
| 2011                                         | 2.365.973         |
| 2012                                         | 2.412.427         |
| 2013                                         | 2.458.900         |
| 2014                                         | 2.505.344         |
| 2015                                         | 2.551.721         |
| 2016                                         | 2.597.989         |
| 2017                                         | 2.644.145         |
| 2018                                         | 2.690.150         |

Fuente: INEC, 2014

Para identificar el segmento al que se orientará la empresa en el futuro se ha establecido las siguientes aproximaciones basadas en la participación porcentual de la población objetivo:

1. el 69,80% corresponde al sector urbano,
2. el 76% comprenden a la edad de entre 10 y 64 años, y
3. el 21.11% a la clase media alta y alta

Con las aproximaciones se realizó la estimación del segmento de mercado en estudio de acuerdo a la proyección de la población total de Quito, arrojando la siguiente información:

**Tabla34: Proyección de la población en estudio**

| <b>Proyección de los habitantes</b> |                    |                                |                                            |                                       |                                                    |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                     | <b>Total Quito</b> | <b>69,80% población urbana</b> | <b>76% población urbana (10 a 64 años)</b> | <b>21,11% clase media alta y alta</b> | <b>Total de proyección de población en estudio</b> |
| <b>Año</b>                          | <b>Habitantes</b>  | <b>Habitantes</b>              | <b>Habitantes</b>                          | <b>Habitantes</b>                     | <b>Habitantes</b>                                  |
| 2010                                | 2.319.671          | 1.619.146                      | 1.225.235                                  | 258.647                               | 258.647                                            |
| 2011                                | 2.365.973          | 1.651.465                      | 1.249.691                                  | 263.810                               | 263.810                                            |
| 2012                                | 2.412.427          | 1.683.890                      | 1.274.228                                  | 268.990                               | 268.990                                            |
| 2013                                | 2.458.900          | 1.716.329                      | 1.298.775                                  | 274.171                               | 274.171                                            |
| 2014                                | 2.505.344          | 1.748.747                      | 1.323.306                                  | 279.350                               | 279.350                                            |
| 2015                                | 2.551.721          | 1.781.118                      | 1.347.802                                  | 284.521                               | 284.521                                            |
| 2016                                | 2.597.989          | 1.813.414                      | 1.372.241                                  | 289.680                               | 289.680                                            |
| 2017                                | 2.644.145          | 1.845.631                      | 1.396.620                                  | 294.826                               | 294.826                                            |
| 2018                                | 2.690.150          | 1.877.743                      | 1.420.920                                  | 299.956                               | 299.956                                            |

Fuente: INEC, 2010  
Elaborado por: Carolina Jácome

El cuadro indica que el segmento de mercado en estudio en los próximos cinco años irá desde 279.350 habitantes a 299.956.

Cuantificada la población futura del segmento de mercado se establece la demanda total proyectada en función del número promedio de pares de consumo (2,3 pares).

**Tabla 35: Demanda Total Proyectada**

|            | <b>Total de proyección de población en estudio</b> | <b>Demanda Total proyectada</b> |
|------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Año</b> | <b>Habitantes</b>                                  | <b>Pares</b>                    |
| 2010       | 258.647                                            | 594.888                         |
| 2011       | 263.810                                            | 606.763                         |
| 2012       | 268.990                                            | 618.676                         |
| 2013       | 274.171                                            | 630.594                         |
| 2014       | 279.350                                            | 642.505                         |
| 2015       | 284.521                                            | 654.398                         |
| 2016       | 289.680                                            | 666.264                         |
| 2017       | 294.826                                            | 678.101                         |
| 2018       | 299.956                                            | 689.899                         |

Fuente: INEC, 2010 y CALTU, 2012  
Elaborado por: Carolina Jácome

Tomando en cuenta los datos mencionados, la demanda total proyectada correspondería al producto de la multiplicación entre el total de población y el consumo per cápita:

$$\text{Demanda}_{2014} = 279.350 \text{ hab.} \times 2,3 \text{ pares} = 642.505 \text{ pares}$$

La demanda total proyectada al 2014 es de 642.505 pares anuales.

Si se considera el tipo de calzado importado por la marca Crocs, los potenciales clientes corresponden al 60% del total de la demanda de consumo de calzado, la cual se conforma por la participación del:

1. 45% de calzado de cuero
2. 15% de plástico, textiles, eva, otros.

La tabla 26 muestra la estimación de la demanda en ambos segmentos, estimando que la demanda actual es equivalente a 385.503 pares.

**Tabla 36: Demanda Potencial del estudio**

|                                             | <b>Pares</b>   |
|---------------------------------------------|----------------|
| Demanda Total                               | 642.505        |
| 60% Demanda en # de pares x tipo de calzado | 385.503        |
| <b>Total Demanda Potencial</b>              | <b>385.503</b> |

Fuente: CALTU  
Elaborado por: Carolina Jácome

En base al cálculo anterior, se define la demanda potencial proyectada, tomando en cuenta el 60% conformado por la demanda de consumo de calzado para todos los años de proyección poblacional presentada por el INEC.

**Tabla 37: Demanda Potencial Proyectada**

|            | <b>Total de proyección de población en estudio</b> | <b>Demanda Total proyectada</b> | <b>Demanda Potencial proyectada 60%</b> |
|------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Año</b> | <b>Habitantes</b>                                  | <b>Pares</b>                    | <b>Pares</b>                            |
| 2010       | 258.647                                            | 594.888                         | 356.933                                 |
| 2011       | 263.810                                            | 606.763                         | 364.058                                 |
| 2012       | 268.990                                            | 618.676                         | 371.206                                 |
| 2013       | 274.171                                            | 630.594                         | 378.356                                 |
| 2014       | 279.350                                            | 642.505                         | 385.503                                 |
| 2015       | 284.521                                            | 654.398                         | 392.639                                 |
| 2016       | 289.680                                            | 666.264                         | 399.758                                 |
| 2017       | 294.826                                            | 678.101                         | 406.861                                 |
| 2018       | 299.956                                            | 689.899                         | 413.939                                 |

Fuente: INEC, 2010 y CALTU, 2012  
Elaborado por: Carolina Jácome

La demanda potencial de pares de zapatos para el segmento de estudio entre el año 2014 y 2018 se estima que iría desde 385.503 a 413.939 pares, lo que indica que existe un segmento de mercado potencial en el que la marca Crocs puede ir creciendo.

#### **4.5.4 Análisis Oferta**

##### **4.5.3.1 Cuantificación de la oferta**

Para la cuantificación de la oferta se tomó en cuenta la producción nacional más las importaciones de calzado de los últimos años, que según datos otorgados por CALTU (2012), son:

**Tabla 38: Oferta Nacional Total de calzado**

| <b>Año</b> | <b>Oferta Total<br/>Producción nacional + importaciones<br/>(# de pares)</b> |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 2008       | 20.269.183                                                                   |
| 2009       | 21.788.026                                                                   |
| 2010       | 27.300.873                                                                   |
| 2011       | 29.382.485                                                                   |

Fuente: CALTU, 2012

De 2009 a 2010 hay un gran aumento de la oferta total debido a que el gobierno implantó aranceles a las importaciones de calzado para proteger la producción nacional, lo que provocó que el sector aumente su producción nacional en grandes cantidades.

#### **4.5.3.2 Proyección de la oferta**

Para la proyección de la oferta en los próximos años se empleó la función lineal, basado en datos de la oferta total y el crecimiento de la misma en los últimos años:

$$Y = a + bx$$

En donde:

Y= Oferta total

a= promedio de la oferta total de los últimos años

b= promedio de incremento de la oferta anual

x= variable (asignación del número de año)

Para poder establecer los datos de esta línea de tendencia se acudió a la regresión lineal, debido a que nos permite realizar una proyección lineal en base a datos históricos (oferta total de años anteriores).

La tabla que se muestra a continuación, muestra los datos y cálculos para hallar los datos necesarios.

**Tabla 39: Obtención de datos para proyección de la Oferta total**

|                | <b>Y oferta total<br/>(años anteriores)</b> | <b>X</b> | <b>(X*Y)</b>         | <b>X2</b> |
|----------------|---------------------------------------------|----------|----------------------|-----------|
| 2008           | 20.269.183                                  | -2       | (40.538.366,00)      | 4         |
| 2009           | 21.788.026                                  | -1       | (21.788.026,00)      | 1         |
| 2010           | 27.300.873                                  | 1        | 27.300.873,00        | 1         |
| 2011           | 29.382.485                                  | 2        | 58.764.970,00        | 4         |
| <b>TOTALES</b> | <b>98.740.567,00</b>                        |          | <b>23.739.451,00</b> | <b>10</b> |

Fuente: Caltu, 2012  
Elaborado por: Carolina Jácome

Según el método de regresión lineal, el valor de “a” corresponderá a la sumatoria de los valores de la columna “y” (oferta de años anteriores) dividido para el número de años, obteniendo de esta manera un promedio de la oferta de los años anteriores.

$$a = \sum y / n$$

$$a = \frac{(20.269.183 + 21.788.026 + 27.300.873 + 29.382.485)}{4}$$

$$a = \frac{98.740.567}{4}$$

$$a = 24.685.141,75$$

Para determinar el valor de “b” se sumará los valores correspondientes al producto de la columna “x” (asignación del número de año) y la columna “y” (oferta de años anteriores), cuyo total será dividido para la sumatoria de “x<sup>2</sup>” (asignación del número de año, elevado al cuadrado), obteniendo de esta manera un promedio del incremento de la oferta anual.

$$b = \sum xy / \sum x^2$$

$$b = \frac{((-40.538.366) + (-21.788.026) + (27.300.873) + (58.764.970))}{(4 + 1 + 1 + 4)}$$

$$b = \frac{23.739.451}{10}$$

$$b = 2.373.945,10$$

Con los resultados de los valores de “a” y “b” se procederá a realizar el reemplazo en la ecuación:

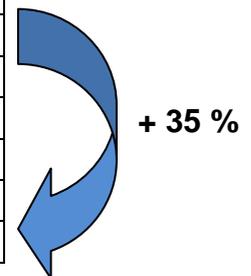
$$Y = a + bx$$

En donde, para la variable “x” se continuará la asignación del número de año consecutivo a la tabla 39.

Reemplazando todos los datos se obtuvo la proyección de la oferta total para los siguientes años:

**Tabla 40: Oferta Nacional Total proyectada**

| <b>Años</b> | <b>a<br/>(promedio de la oferta total de los últimos años)</b> | <b>b<br/>(promedio de incremento de la oferta)</b> | <b>x<br/>(asignación del número de año)</b> | <b>Y<br/>(Oferta Total # de pares proyectados)</b> |
|-------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 2012        | 24.685.141,75                                                  | 2.373.945,10                                       | 3                                           | 31.806.977                                         |
| 2013        | 24.685.141,75                                                  | 2.373.945,10                                       | 4                                           | 34.180.922                                         |
| 2014        | 24.685.141,75                                                  | 2.373.945,10                                       | 5                                           | 36.554.867                                         |
| 2015        | 24.685.141,75                                                  | 2.373.945,10                                       | 6                                           | 38.928.812                                         |
| 2016        | 24.685.141,75                                                  | 2.373.945,10                                       | 7                                           | 41.302.757                                         |
| 2017        | 24.685.141,75                                                  | 2.373.945,10                                       | 8                                           | 43.676.703                                         |
| 2018        | 24.685.141,75                                                  | 2.373.945,10                                       | 9                                           | 46.050.648                                         |



Elaborado por: Carolina Jácome

La proyección dio como resultado que la oferta nacional total dentro de los próximos cinco años tendría un crecimiento estimado del 35%.

Habiendo establecido la proyección de la oferta nacional de calzado, se definió la proporción de producción e importación correspondientes a la provincia de Pichincha en función de los datos presentados por CALTU (2012), que afirma que el 15% corresponde a la provincia de Pichincha.

**Tabla 41: Oferta Projectada Pichincha**

| <b>Años</b> | <b>Oferta Total # de pares proyectados</b> | <b>Oferta proyectada Pichincha 15%</b> |
|-------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| 2012        | 31.806.977                                 | 4.771.047                              |
| 2013        | 34.180.922                                 | 5.127.138                              |
| 2014        | 36.554.867                                 | 5.483.230                              |
| 2015        | 38.928.812                                 | 5.839.322                              |
| 2016        | 41.302.757                                 | 6.195.414                              |
| 2017        | 43.676.703                                 | 6.551.505                              |
| 2018        | 46.050.648                                 | 6.907.597                              |

Fuente: CALTU, 2012  
Elaborado por: Carolina Jácome

La oferta de calzado para la provincia de Pichincha en los próximos cinco años se estimará irá de 5.483.230 a 6.907.597 pares

Del total de la oferta proyectada obtenida de la provincia de Pichincha, se conoce que el 16% corresponde a la producción de la ciudad de Quito (CALTU, 2012), por lo que para los próximos años la oferta total en la ciudad se proyecta de la siguiente manera:

**Tabla 42: Oferta Projectada Quito**

| <b>Años</b> | <b>Oferta Total # de pares proyectados</b> | <b>Oferta proyectada Pichincha 15%</b> | <b>Oferta proyectada Quito 16%</b> |
|-------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|
| 2012        | 31.806.977                                 | 4.771.047                              | 763.368                            |
| 2013        | 34.180.922                                 | 5.127.138                              | 820.342                            |
| 2014        | 36.554.867                                 | 5.483.230                              | 877.317                            |
| 2015        | 38.928.812                                 | 5.839.322                              | 934.292                            |
| 2016        | 41.302.757                                 | 6.195.414                              | 991.266                            |
| 2017        | 43.676.703                                 | 6.551.505                              | 1.048.241                          |
| 2018        | 46.050.648                                 | 6.907.597                              | 1.105.216                          |

Fuente: CALTU, 2012  
Elaborado por: Carolina Jácome

La tabla muestra que la proyección de la oferta para la ciudad de Quito irá de 877.317 a 1.105.216 pares al 2018.

Finalmente, para determinar la oferta proyectada en la población de estudio, se realizó una última extrapolación, tomando en cuenta el 21,11% correspondiente a la clase media alta y alta de la ciudad de Quito (INEC, 2010):

**Tabla 43: Oferta proyectada de la población de estudio**

| <b>Años</b> | <b>Oferta Total # de pares proyectados</b> | <b>Oferta proyectada Pichincha 15%</b> | <b>Oferta proyectada Quito 16%</b> | <b>Población de Quito Clase media alta y alta 21.11%</b> |
|-------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 2012        | 31.806.977                                 | 4.771.047                              | 763.368                            | 161.147                                                  |
| 2013        | 34.180.922                                 | 5.127.138                              | 820.342                            | 173.174                                                  |
| 2014        | 36.554.867                                 | 5.483.230                              | 877.317                            | 185.202                                                  |
| 2015        | 38.928.812                                 | 5.839.322                              | 934.292                            | 197.229                                                  |
| 2016        | 41.302.757                                 | 6.195.414                              | 991.266                            | 209.256                                                  |
| 2017        | 43.676.703                                 | 6.551.505                              | 1.048.241                          | 221.284                                                  |
| 2018        | 46.050.648                                 | 6.907.597                              | 1.105.216                          | 233.311                                                  |

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: Carolina Jácome

La cantidad ofertada de pares en los próximos 5 años se estima irá desde 185.202 a 233.311 pares en el segmento de la población de estudio.

#### **4.5.1 Demanda insatisfecha**

La demanda insatisfecha es el resultado de la diferencia entre la demanda y la oferta. Para el presente estudio se obtiene los siguientes resultados:

**Tabla 44: Demanda Insatisfecha**

| <b>Año</b> | <b>DEMANDA PROYECTADA</b> | <b>OFERTA PROYECTADA</b> | <b>DEMANDA INSATISFECHA (demanda – oferta)</b> |
|------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
| 2014       | 385.503                   | 185.202                  | <b>200.301</b>                                 |
| 2015       | 392.639                   | 197.229                  | <b>195.410</b>                                 |
| 2016       | 399.758                   | 209.256                  | <b>190.502</b>                                 |
| 2017       | 406.860                   | 221.284                  | <b>185.576</b>                                 |
| 2018       | 413.939                   | 233.311                  | <b>180.628</b>                                 |

Elaborado por: Carolina Jácome

La demanda insatisfecha irá de 200.301 a 180.628 pares en los próximos 5 años, generándose una disminución de la misma.

## 4.5.2 Cobertura de la demanda

### 4.5.5.1 Cuantificación de la Cobertura de la demanda

La cobertura de la demanda se refiere a la cantidad del mercado demandante que se ha logrado cubrir o alcanzar. En los últimos años el calzado Crocs ha cubierto la demanda con la siguiente cantidad de pares de zapatos vendidos:

**Tabla 45: Cobertura Actual de la demanda de la empresa Crocs**

| Año  | Venta Crocs # de pares |
|------|------------------------|
| 2010 | 18.354                 |
| 2011 | 19.320                 |
| 2012 | 20.730                 |
| 2013 | 24.896                 |

Fuente: Datos de la empresa Semper S.A.  
Elaborado por: Carolina Jácome

En base a la cantidad de pares vendidos, se calculó el crecimiento anual que la marca ha tenido año tras año, obteniendo un promedio anual de crecimiento:

**Tabla 46: Crecimiento de la marca Crocs en la ciudad de Quito**

| PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA CROCS |                        |                   |                      |
|----------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|
| Año                                          | Venta Crocs # de pares | crecimiento anual | crecimiento promedio |
| 2010                                         | 18.354                 |                   | 10,89%               |
| 2011                                         | 19.320                 | 5,26%             |                      |
| 2012                                         | 20.730                 | 7,30%             |                      |
| 2013                                         | 24.896                 | 20,10%            |                      |

Fuente: Datos de la empresa Semper S.A.  
Elaborado por: Carolina Jácome

El crecimiento promedio anual de la marca Crocs es del 10,89%, por lo que se podría realizar una proyección de crecimiento para los siguientes años en base a este porcentaje. Pero para realizar una proyección más real o conservadora se debe observar el crecimiento del sector, que según el INEC (2014) se ha dado de la siguiente manera:

**Tabla 47: Crecimiento del sector del comercio**

| <b>Fecha</b>    | <b>PIB TOTAL</b> | <b>PIB COMERCIO</b> | <b>% CRECIMIENTO PIB COMERCIO</b> |
|-----------------|------------------|---------------------|-----------------------------------|
| 2006            | 49.914.615       | 5.345.827           |                                   |
| 2007            | 51.007.777       | 5.356.038           | 0,19%                             |
| 2008            | 54.250.408       | 5.932.593           | 10,76%                            |
| 2009            | 54.557.732       | 5.700.437           | -3,91%                            |
| 2010            | 56.168.864       | 6.162.175           | 8,10%                             |
| 2011            | 60.569.488       | 6.531.904           | 6,00%                             |
| 2012            | 63.672.625       | 6.726.610           | 2,98%                             |
| <b>Promedio</b> |                  |                     | <b>4,02%</b>                      |

Fuente: INEC, 2014

Elaborado por: Carolina Jácome

El crecimiento promedio del sector en estos últimos años fue de 4,02%.

Con los datos de crecimiento históricos tanto de la empresa como del sector, se realizó un promedio con el fin de obtener un porcentaje esperado de crecimiento de la empresa partiendo de un criterio conservador, los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 48: Crecimiento esperado de la marca Crocs**

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Crecimiento promedio de la empresa | 10,89%      |
| Crecimiento promedio del sector    | 4,02%       |
| <b>Crecimiento esperado</b>        | <b>7,5%</b> |

Fuente: Datos de la empresa Semper S.A. e INEC (2014)

Elaborado por: Carolina Jácome

Se estima para el presente estudio una porción promedio de mercado a captar anualmente del 7,5 %, basado en un criterio conservador.

#### **4.5.5.2 Proyección de la Cobertura de la demanda**

Para poder proyectar la cobertura de la demanda se tomó en consideración el crecimiento esperado del 7,5%, con el cual se realizó una proyección de las ventas del calzado Crocs en los próximos años, mediante la siguiente fórmula:

$$C_n = C_o (1+t)^n$$

En donde:

C<sub>n</sub>= venta futura

C<sub>o</sub>= venta actual

t= tasa de crecimiento

n= año

**Tabla 49: Proyección de ventas de la marca Crocs**

|      | <b>Año</b> | <b>Venta Actual</b>    | <b>Tasa de crecimiento promedio</b> | <b>(1+t)<sup>n</sup></b> | <b>Venta futura</b>    |
|------|------------|------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|
|      | <b>(n)</b> | <b>(C<sub>o</sub>)</b> | <b>(t)</b>                          |                          | <b>(C<sub>n</sub>)</b> |
| 2013 | 0          | 24.896                 | 7,5%                                |                          |                        |
| 2014 | 1          |                        |                                     | 1,0745                   | <b>26.752</b>          |
| 2015 | 2          |                        |                                     | 1,1546                   | <b>28.745</b>          |
| 2016 | 3          |                        |                                     | 1,2407                   | <b>30.888</b>          |
| 2017 | 4          |                        |                                     | 1,3331                   | <b>33.190</b>          |
| 2018 | 5          |                        |                                     | 1,4325                   | <b>35.664</b>          |

Fuente: propia  
Elaborado por: Carolina Jácome

La venta de calzado Crocs en los próximos cinco años llegarán a un promedio de 35.664 pares anuales.

En cuanto al porcentaje de cobertura de la demanda, se relacionó la venta futura (cuota de mercado futura a cubrir) con la demanda proyectada potencial, presentándose el crecimiento en el mercado de la siguiente manera:

**Tabla 50: Proyección de la Cobertura de la Demanda de la marca Crocs**

| <b>Año</b> | <b>DEMANDA PROYECTADA</b> | <b>OFERTA PROYECTADA</b> | <b>DEMANDA INSATISFECHA</b> | <b>Cuota de Mercado Crocs</b> | <b>Participación sobre la demanda total</b> |
|------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
| 2014       | 385.503                   | 185.202                  | <b>200.301</b>              | 26.752                        | 6,94%                                       |
| 2015       | 392.639                   | 197.229                  | <b>195.410</b>              | 28.745                        | 7,32%                                       |
| 2016       | 399.758                   | 209.256                  | <b>190.502</b>              | 30.888                        | 7,73%                                       |
| 2017       | 406.860                   | 221.284                  | <b>185.576</b>              | 33.190                        | 8,16%                                       |
| 2018       | 413.939                   | 233.311                  | <b>180.628</b>              | 35.664                        | 8,62%                                       |

Fuente: Elaboración Propia  
Elaborado por: Carolina Jácome

El cuadro indica que si la empresa logra un crecimiento anual de al menos 7,5% su participación en el mercado se proyectaría de un 6,94% a un 8,62% en un período de cinco años.

#### **4.6 OBJETIVO CORPORATIVO**

Lograr una participación de mercado de por lo menos 8,62% al término de cinco años.

#### **4.7 ESTRATÉGICA GENÉRICA**

De acuerdo a las características únicas del material patentado por la marca Crocs, se decidió usar como estrategia genérica la DIFERENCIACIÓN, la cual se basa en los siguientes aspectos del producto:

- Los zapatos son elaborados con el material Croslite patentado por la marca Crocs, por lo que ninguna otra marca puede usarlo.
- Debido al material del que son elaborados, el calzado Crocs brinda características únicas de innovación, salud y confort, otorgando grandes beneficios a los pies de quienes lo usan.
- De acuerdo a las características que el calzado posee, la marca Crocs fue reconocida con certificado de ergonomía reconocido a nivel mundial lo que comprueba los beneficios ofrecidos.

**Gráfico 25: Estrategia Genérica**



Fuente: PORTER, Michael (2009)  
Elaborado por: Carolina Jácome

#### **4.8 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING**

En base a las metas corporativas y tomando en cuenta la estrategia genérica, se plantearon los siguientes objetivos de marketing:

- Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años.
- Consolidar los procesos de mercadeo de la empresa al 2015.
- Afianzar una posición en la mente del consumidor en el plazo de dos años.
- Aumentar la lealtad de los clientes a partir del 2017

#### **4.9 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Para cada objetivo de marketing planteado se asignaron las siguientes estrategias:

**Tabla 51: Estrategias de Marketing**

| <b>OBJETIVO DE MARKETING</b>                                                            | <b>ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>                                                           | <b>APLICACIÓN</b>                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                  | Se pretende incrementar la ventas logrando captar nuevos clientes con el fin de a su vez aumentar la participación en el mercado                                                    |
| Consolidar los procesos de mercadeo de la empresa al 2015                               | Establecimiento de un departamento de Marketing                                           | El motivo de esta acción es tener un mejor control y organización en las actividades de marketing                                                                                   |
| Afianzar una posición en la mente del consumidor en el plazo de dos años                | Desarrollo de una campaña publicitaria y de promoción                                     | La acción pretende lograr que los consumidores identifiquen la marca con sus atributos, que cada vez que piensen en innovación, salud y confort, lo identifiquen con la marca Crocs |
| Aumentar la lealtad de los clientes a partir del 2017                                   | Prolongación de la relación con los clientes mediante el diseño de un programa de lealtad | Se busca mantener a los clientes, lograr que se identifiquen con la marca y hacerlos sentir lo importante que son para la empresa                                                   |

Elaborado por: Carolina Jácome

#### **4.10 MIX DE MARKETING**

El marketing mix es una herramienta donde se desarrollan las acciones para llevar a cabo las estrategias de los elementos: producto, precio, plaza y promoción. Esta herramienta será la base para cumplir con los objetivos planteados por la empresa. En la siguiente tabla se resumen las acciones planteadas de cada elemento para el desarrollo de las estrategias que cumplirán con los objetivos:

**Tabla 52: Acciones de Marketing Mix**

| OBJETIVO DE MARKETING                                                                   | ESTRATEGIAS DE MARKETING                                                                  | ACCIONES MIX MARKETING                                                                                                                                                            | ESPECIFICACIONES                                                                                                                                                                                                                             | COMPONENTE DEL MIX     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                  | Aumentar el pedido de stock anual de producto                                                                                                                                     | El pedido se realizará en base a las estadísticas y proyecciones de consumo                                                                                                                                                                  | Producto               |
|                                                                                         |                                                                                           | Apertura de mas locales comerciales                                                                                                                                               | Ubicado al sur de la ciudad, donde actualmente la empresa no posee ninguna sucursal                                                                                                                                                          | Plaza                  |
|                                                                                         |                                                                                           | Contratación de fuerza de ventas externa                                                                                                                                          | 2 Vendedores que impulsen el producto en áreas comerciales                                                                                                                                                                                   | Promoción y publicidad |
|                                                                                         |                                                                                           | Aplicar descuentos en ventas al por mayor                                                                                                                                         | De acuerdo a la cantidad solicitada los descuentos podrían ir desde el 5% hasta el 15%                                                                                                                                                       | Precio                 |
| Consolidar los procesos de mercadeo de la empresa al 2015                               | Establecimiento de un departamento de Marketing                                           | Contratación de un profesional de Marketing                                                                                                                                       | 1 Ingeniero en Marketing con experiencia que organice el área de marketing                                                                                                                                                                   | Promoción y publicidad |
|                                                                                         |                                                                                           | Capacitación al equipo de trabajo                                                                                                                                                 | Se recomienda su ejecución los primeros meses del año donde la actividad en las sucursales es baja. Capacitación a cargo del Grupo Estrategos                                                                                                | Promoción y publicidad |
| Afianzar una posición en la mente del consumidor en el plazo de dos años                | Desarrollo de una campaña publicitaria y de promoción                                     | Auspiciar eventos deportivos con el fin de reflejar la innovación, confort, salud y diversión que la marca ofrece                                                                 | Carreras atléticas de 10k o 21k, un auspicio anual (Quito 21k Chevrolet-El Comercio)                                                                                                                                                         | Promoción y publicidad |
|                                                                                         |                                                                                           | Difundir publicidad acerca de la innovación y beneficios de la marca                                                                                                              | Campaña dirigida a un público de 10 a 64 años de la ciudad de Quito pertenecientes a la clase media alta y alta, a través de medios como: televisión (Teleamazonas), radio (Exa, 40 Principales, Radio Sucesos), prensa (Diario El Comercio) | Promoción y publicidad |
| Aumentar la lealtad de los clientes a partir del 2017                                   | Prolongación de la relación con los clientes mediante el diseño de un programa de lealtad | Utilizar redes sociales para ofrecer información y actualización acerca de Crocs y temas de interés relacionado a los beneficios que la marca ofrece (innovación, salud, confort) | Con la finalidad de crear una comunidad de clientes leales, se recomienda que esta acción se la realice diariamente durante todo los años siguientes.                                                                                        | Promoción y publicidad |
|                                                                                         |                                                                                           | Implementar un software que facilite la administración de la base de datos de clientes y la relación con los mismos                                                               | Adquisición de software SugarCRM                                                                                                                                                                                                             | Promoción y publicidad |

Elaborado por: Carolina Jácome

#### **4.10.1 Programas de Producto**

- **Aumento del stock del Producto**

La empresa Semper de Ecuador S.A. comercializa el calzado Crocs en Ecuador a través del sistema de franquicia, por tal motivo las acciones del producto no pueden intervenir directamente sobre él, sino solo a lo referente a la comercialización y promoción.

Para poder incrementar las ventas se debe contar con el stock necesario para cubrir la demanda que se desea alcanzar. Por ello como primer plan de acción se determinó aumentar la cantidad de stock en el pedido de importación. Este paso es muy importante realizarlo en base a las proyecciones realizadas de la demanda y la oferta con el fin de hacer el pedido total con la cantidad más acertada, tomando en cuenta que este solo se puede realizar una vez al año, de acuerdo a las normas de la franquicia, sin embargo esta permite hacer un pedido de emergencia pero solo del modelo clásico y en pequeñas cantidades, por esta causa es también importante elegir adecuadamente la variedad de modelos del producto en base a las preferencias y gustos del cliente obtenidas a través de un estudio, como la encuesta realizada en esta investigación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, para determinar un promedio en la cantidad a solicitar en el pedido anual de importación, se debe tomar en consideración:

- 7,5 % anual de crecimiento en ventas
- La demanda y oferta proyectadas
- Capacidad de almacenaje

La capacidad de almacenaje no es un gran problema para la empresa, debido a que posee un contrato de arrendamiento de bodegas de acuerdo al espacio requerido en el momento, por lo que al requerirse un mayor espacio de almacenaje solo se deberá solicitar al arrendatario. El costo por m<sup>3</sup> y la capacidad actual utilizada por la empresa se describe a continuación:

**Tabla 53: Detalle de Almacenaje Crocs**

| <b>Almacenaje</b> |                        |
|-------------------|------------------------|
| Costo             | \$5 por m <sup>3</sup> |
| Bodega            | 126m <sup>3</sup>      |
| Total             | \$ 630                 |

Fuente: Empresa Semper de Ecuador S.A.

Elaborado por: Carolina Jácome

Tomando como base el análisis realizado en la tabla 38, que define la proyección de la Cobertura de la Demanda de la marca Crocs, se determinó la cuota de mercado a alcanzar, identificando la cantidad a solicitar en los siguientes pedidos anuales:

**Tabla 54: Cantidad sugerida a importar**

| <b>Año</b> | <b>Cantidad a solicitar</b> |
|------------|-----------------------------|
| 2014       | 26.752                      |
| 2015       | 28.745                      |
| 2016       | 30.888                      |
| 2017       | 33.190                      |
| 2018       | 35.664                      |

Fuente: Propia

Elaborado por: Carolina Jácome

Para la apertura de un nuevo local, se deberá revisar las cifras de pedido de importación citadas en la tabla.

El promedio de los gastos de importación son los siguientes, sin tomar en cuenta los gastos que se relacionan con la cantidad de pedido:

**Tabla 55: Promedio de gastos importación**

| <b>Gastos de importación</b> |                 |
|------------------------------|-----------------|
| Inspección                   | \$ 600          |
| Agente Aduanas               | \$ 300          |
| INEN                         | \$ 250          |
| Ingreso INEN                 | \$ 120          |
| <b>Total</b>                 | <b>\$ 1.270</b> |

Fuente: Empresa Semper de Ecuador S.A.

Elaborado por: Carolina Jácome

Para este programa se estableció el siguiente cronograma:

**Tabla 56: Cronograma de actividades para el programa de producto**

| OBJETIVO     | Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años                   |      |     |     |     |     |     |                                                       |                    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------------------------------|--------------------|
| ESTRATEGIA   | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                                  |      |     |     |     |     |     |                                                       |                    |
| TÁCTICA      | <b>Aumentar el pedido de stock anual de producto en base a las estadísticas y proyecciones de consumo</b> |      |     |     |     |     |     |                                                       |                    |
| #            | Actividades                                                                                               | 2015 |     |     |     |     |     | Responsable                                           | Presupuesto        |
|              |                                                                                                           | JUL  | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |                                                       |                    |
| 1            | Evaluar el inventario                                                                                     |      |     |     |     |     |     | Propietaria / Personal de ventas / Responsable de MKT | \$ 0,00            |
| 2            | Definir la capacidad futura en función de la demanda                                                      |      |     |     |     |     |     | Propietaria / Personal de ventas / Responsable de MKT | \$ 0,00            |
| 3            | Consolidar las demandas de los locales actuales y futuros                                                 |      |     |     |     |     |     | Propietaria / Personal de ventas                      | \$ 0,00            |
| 4            | Aprobación de stock                                                                                       |      |     |     |     |     |     | Propietaria                                           | \$ 0,00            |
| 5            | Verificación de la disponibilidad económica                                                               |      |     |     |     |     |     | Propietaria / Contador                                | \$ 0,00            |
| 6            | Contacto con fabrica y adquisición                                                                        |      |     |     |     |     |     | Propietaria                                           | \$ 0,00            |
| 7            | Coordinación de la compra                                                                                 |      |     |     |     |     |     | Propietaria                                           | \$ 0,00            |
| 8            | Importación                                                                                               |      |     |     |     |     |     | Empresa consolidadora                                 | \$ 1.270,00        |
| 9            | Recepción                                                                                                 |      |     |     |     |     |     | Propietaria / Personal de ventas / Responsable de MKT | \$ 0,00            |
| 10           | Almacenaje                                                                                                |      |     |     |     |     |     | Propietaria / Personal de ventas / Responsable de MKT | \$ 630,00          |
| <b>TOTAL</b> |                                                                                                           |      |     |     |     |     |     |                                                       | <b>\$ 1.900,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

La tabla además de indicar el cronograma de actividades, muestra la asignación de responsables y el promedio del presupuesto para llevar a cabo la

acción. El pedido se lo realiza los últimos meses de cada año debido a que es el periodo en el que la franquicia otorga el plazo para la realización del mismo.

#### 4.10.2 Programas de Precio

- **Descuento en ventas al por mayor**

Con la finalidad de incrementar el volumen de ventas y tomando en cuenta que el calzado Crocs puede ser destinado para actividades laborables, se recomienda fijar un descuento en ventas al por mayor para promover las mismas. De acuerdo a la cantidad solicitada por el cliente, el descuento iría desde el 5% hasta el 15%.

Para llevar a cabo este programa se seguirá el siguiente cronograma con sus respectivos responsables y actividades:

**Tabla 57: Cronograma de actividades para el programa de precio**

| <b>OBJETIVO</b>   | Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años |      |     |     |     |     |     |                                    |                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------------------|----------------|
| <b>ESTRATEGIA</b> | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                |      |     |     |     |     |     |                                    |                |
| <b>TÁCTICA</b>    | Aplicar descuentos en ventas al por mayor                                               |      |     |     |     |     |     |                                    |                |
| #                 | Actividades                                                                             | 2015 |     |     |     |     |     | Responsable                        | Presupuesto    |
|                   |                                                                                         | ENE  | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |                                    |                |
| 1                 | Fijar una tabla de descuentos de acuerdo a la cantidad de pares por adquirir            |      |     |     |     |     |     | Propietario/<br>Responsable<br>MKT | \$ 0,00        |
| 2                 | Informar a todo el personal de ventas                                                   |      |     |     |     |     |     | Propietario/<br>Responsable<br>MKT | \$ 0,00        |
| 3                 |                                                                                         |      |     |     |     |     |     |                                    | \$ 0,00        |
| <b>TOTAL</b>      |                                                                                         |      |     |     |     |     |     |                                    | <b>\$ 0,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

El programa de precio como lo indica la tabla podrá llevarse a cabo con facilidad y agilidad al no requerirse demasiadas actividades para implantarlo.

### 4.10.3 Programa de Plaza

- **Apertura de nuevos locales comerciales**

Para poder mejorar la distribución del producto en la ciudad, brindar mayor accesibilidad al consumidor e incrementar las ventas abarcando más mercado, se plantea la apertura de un local en el sur de la ciudad, donde actualmente no se posee ninguno.

Se deberá realizar un estudio previo de mercado para la apertura de local, que permitirá hacer la elección más acertada de localización, logrando puntos de ventas accesibles y preferentes por los clientes.

Posteriormente el arquitecto contratado será el encargado de realizar el diseño acorde a las disposiciones de la franquicia y de dirigir toda la obra, por lo que le corresponderá también llevar a cabo lo propuesto con su mejor equipo de trabajo, los cuales generalmente fijan su cobro como se detalla a continuación, para un local promedio de 40 m<sup>2</sup>:

**Tabla 58: Promedio gasto ejecución y mano de obra de un local comercial**

| <b>Gastos de la obra</b> |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| Ejecución y mano de obra | \$ 1.125 por m <sup>2</sup> |
| Tamaño del local         | 40 m <sup>2</sup>           |
| <b>Total</b>             | <b>\$ 45.000</b>            |

Fuente: Empresa Semper de Ecuador S.A.  
Elaborado por: Carolina Jácome

El valor a cancelar por metro cuadrado incluye la terminación total del local, es decir, acabados, muebles, estanterías, perchas, sistema eléctrico, entre otros.

Durante la realización de la obra del nuevo local, será conveniente contratar al nuevo personal, de tal modo que se encuentre preparado para el momento de la apertura. Para los gastos de contratación según la Gerente de la empresa Crocs en Ecuador, se designa un promedio de \$200 dólares.

En cuanto a la transportación del producto hacia el nuevo establecimiento, la empresa Tramaco S.A., con la que la empresa lleva trabajando en los últimos años, será la encargada de esta labor, debido a la responsabilidad con la que ha desempeñado su trabajo.

Para la realización de este programa se seguirá el siguiente cronograma con sus respectivos responsables y actividades:

**Tabla 59: Cronograma de actividades para el programa de plaza**

| <b>OBJETIVO</b>   | Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años |      |     |     |     |     |     |                                     |                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------------|---------------------|
| <b>ESTRATEGIA</b> | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                |      |     |     |     |     |     |                                     |                     |
| <b>TÁCTICA</b>    | <b>Apertura de un local comercial</b>                                                   |      |     |     |     |     |     |                                     |                     |
| #                 | Actividades                                                                             | 2016 |     |     |     |     |     | Responsable                         | Presupuesto         |
|                   |                                                                                         | ENE  | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |                                     |                     |
| 1                 | Estudio de mercado                                                                      |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT                  | \$ 0,00             |
| 2                 | Elegir lugar de apertura                                                                |      |     |     |     |     |     | Propietaria                         | \$ 0,00             |
| 3                 | Firmar contrato con arrendatario                                                        |      |     |     |     |     |     | Propietaria                         | \$ 0,00             |
| 4                 | Contratar arquitecto                                                                    |      |     |     |     |     |     | Propietaria                         | \$ 3.000,00         |
| 5                 | Realizar el diseño del local                                                            |      |     |     |     |     |     | Arquitecto                          | \$ 0,00             |
| 6                 | Ejecución del proyecto y mano de obra                                                   |      |     |     |     |     |     | Arquitecto                          | \$ 45.000,00        |
| 7                 | Contratar personal de ventas                                                            |      |     |     |     |     |     | Propietaria                         | \$ 200,00           |
| 8                 | Transporte del producto                                                                 |      |     |     |     |     |     | Tramaco S.A.(empresa de transporte) | \$ 800,00           |
| 9                 | limpieza y organización del local                                                       |      |     |     |     |     |     | personal de ventas                  | \$ 0,00             |
| 10                | Apertura del local                                                                      |      |     |     |     |     |     | Propietario/ personal de ventas     | \$ 0,00             |
| <b>TOTAL</b>      |                                                                                         |      |     |     |     |     |     |                                     | <b>\$ 49.000,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

#### **4.10.4 Programa de Promoción y Publicidad**

El establecimiento de este programa es muy importante, determina la forma en que se informará, comunicará y persuadirá a los clientes. Por ello la asignación de actividades para este programa son:

- **Contratación de un profesional de Marketing**

Debido a que una de las debilidades de la empresa es el no contar con una estructura organizacional definida, se propone contratar un profesional de marketing que ayude a desarrollar y llevar un mejor control de las actividades de mercadeo, que mejore los procesos del área y facilite el cumplimiento de objetivos.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad como primer paso en el programa se realizará la contratación, en base al siguiente perfil:

Formación:

- Graduado en Ingeniería en Marketing o Afines
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
- Conocimientos de diseño gráfico
- Conocimiento del paquete office

Principales funciones:

- Delegar funciones y responsabilidades al equipo de trabajo.
- Organizar y planificar las actividades del área de marketing.
- Elaborar estrategias de marketing.
- Supervisar las actividades de marketing.
- Realización de reportes semanales y mensuales de la gestión del área y cumplimiento de metas.

Competencias:

- Perseverante
- Aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo
- Sociable

- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Creatividad
- Capacidad analítica
- Pensamiento estratégico

El perfil establecido contiene los componentes principales para poder empezar a establecer el departamento de marketing, posteriormente se analizarán las necesidades del área y de acuerdo a su fortalecimiento se rediseñarán las funciones del cargo.

El cronograma para llevar a cabo esta acción es el siguiente:

**Tabla 60: Cronograma de actividades para la contratación de un profesional de Marketing**

| OBJETIVO     | Consolidar los procesos de mercadeo de la empresa al 2015 |      |     |     |     |     |     |             |                  |
|--------------|-----------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|------------------|
| ESTRATEGIA   | Establecimiento de un departamento de Marketing           |      |     |     |     |     |     |             |                  |
| TÁCTICA      | Contratación de un profesional de Marketing               |      |     |     |     |     |     |             |                  |
| #            | Actividades                                               | 2015 |     |     |     |     |     | Responsable | Presupuesto      |
|              |                                                           | ENE  | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |             |                  |
| 1            | Buscar candidatos al puesto                               |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 200,00        |
| 2            | Realizar entrevistas                                      |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 0,00          |
| 3            | Elección del personal                                     |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 0,00          |
| 4            | Contratación del responsable de Marketing                 |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 0,00          |
| 5            | Asignación de responsabilidades                           |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 0,00          |
| <b>TOTAL</b> |                                                           |      |     |     |     |     |     |             | <b>\$ 200,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

Una vez que se realice la contratación, el nuevo responsable de marketing recibirá un detalle de sus responsabilidades y se le solicitará que ofrezca sugerencias de mejoras para el establecimiento del área de mercadeo.

- **Contratación de fuerza de ventas externa**

Para abarcar la porción de mercado de los objetivos de mercadeo propuestos, se pretende contratar a 2 personas que conformen el equipo de fuerza de ventas externas, cuya finalidad sea la promoción del producto en el mercado relacionado con las áreas laborales donde el uso del calzado Crocs sea potencial. El perfil a considerar para la contratación es el siguiente:

Requisitos del perfil:

- Bachiller
- Experiencia en ventas externas
- Buena presencia
- Conocimiento del paquete office

Principales funciones:

- Buscar y programar visitas a clientes potenciales
- Coordinar la entrega de los pedidos obtenidos
- Hacer un seguimiento de los clientes
- Brindar soluciones ante posibles inconvenientes que se presenten en la venta y post venta (reclamos, devoluciones, abastecimiento de stock para la venta)

Competencias:

- Perseverante
- Aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo
- Sociable
- Facilidad de palabra
- Capacidad de negociación
- Orientación a resultados

Es vital que el personal a contratar posea la mayor parte de requisitos, de tal forma que se pueda llevar a cabo el objetivo planteado.

Para la realización de este programa se seguirá el siguiente cronograma con sus respectivos responsables y actividades:

**Tabla 61: Cronograma de actividades para la contratación de fuerza de ventas externa**

| <b>OBJETIVO</b>   | Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años |      |     |     |     |     |     |     |                 |                  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------|------------------|
| <b>ESTRATEGIA</b> | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                |      |     |     |     |     |     |     |                 |                  |
| <b>TÁCTICA</b>    | <b>Contratación de fuerza de ventas externa</b>                                         |      |     |     |     |     |     |     |                 |                  |
| #                 | Actividades                                                                             | 2015 |     |     |     |     |     |     | Responsable     | Presupuesto      |
|                   |                                                                                         | JUN  | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |                 |                  |
| 1                 | Buscar candidatos al puesto                                                             |      |     |     |     |     |     |     | Propietaria     | \$ 200,00        |
| 2                 | Realizar entrevistas                                                                    |      |     |     |     |     |     |     | Propietaria     | \$ 0,00          |
| 3                 | Elección del personal                                                                   |      |     |     |     |     |     |     | Propietaria     | \$ 0,00          |
| 4                 | Contratación de fuerza de ventas externa                                                |      |     |     |     |     |     |     | Propietaria     | \$ 0,00          |
| 5                 | Capacitación del personal                                                               |      |     |     |     |     |     |     | Responsable MKT | \$ 0,00          |
| <b>TOTAL</b>      |                                                                                         |      |     |     |     |     |     |     |                 | <b>\$ 200,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

Una vez realizada la contratación del equipo de fuerza de ventas externa es importante ejecutar la respectiva capacitación, con la cual refuercen sus habilidades de ventas y el conocimiento acerca de las características del producto.

Las ventajas de contar con una fuerza de ventas externa es que se puede exponer con mayor detalle las características del producto y brindar una atención más personalizada que además permita establecer relaciones duraderas con los clientes al poder conocer mejor sus necesidades.

- **Capacitación del equipo de trabajo**

Mencionado en el punto anterior, la capacitación es un punto importante para reforzar el desenvolvimiento en ventas y el conocimiento del producto, tanto del personal nuevo como del más antiguo. Pero es importante resaltar que la capacitación no solo es relevante en esos dos ámbitos. Si lo que se busca es que el personal este preparado y motivado, es conveniente brindar formación en otros campos relacionados con la actividad de la empresa, que faculte e

incentive al personal a querer ascender dentro de la institución acorde a su desempeño.

Se proponen los siguientes temas para capacitación:

- Técnica de ventas y manejo de objeciones
- Psicología aplicada a las ventas
- Construcción de equipos de trabajo triunfadores
- Cómo llegar a ser un líder
- Cómo llegar a éxito personal y profesional
- Aportar soluciones efectivas a los problemas

Para brindar las capacitaciones es conveniente realizarlo en los meses donde existe una menor actividad de ventas que generalmente son los primeros meses de cada año, por ello el cronograma para realizar la capacitación del equipo de trabajo se lo detallo así:

**Tabla 62: Cronograma de actividades para la capacitación del equipo de trabajo**

| OBJETIVO     | Consolidar los procesos de mercadeo de la empresa al 2015 |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |                                |             |
|--------------|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|--|--|--|--|--|--------------------|--|--------------------------------|-------------|
| ESTRATEGIA   | Establecimiento de un departamento de Marketing           |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |                                |             |
| TÁCTICA      | Capacitación al equipo de trabajo                         |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |                                |             |
| #            | Actividades                                               | 2015        |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | Responsable                    | Presupuesto |
|              |                                                           | ENE-FEB-MAR | ABR-MAY-JUN | JUL-AGO-SEP | OCT-NOV-DIC |  |  |  |  |  |  |                    |  |                                |             |
| 1            | Elegir tema de capacitación                               |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | Propietaria                    | \$ 0,00     |
| 2            | Buscar programas de capacitación                          |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | Propietaria                    | \$ 0,00     |
| 3            | Contratar programa de capacitación                        |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | Propietaria                    | \$ 3.000,00 |
| 4            | Designar horarios de capacitación al personal             |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | Propietaria                    | \$ 0,00     |
| 5            | Brindar capacitación                                      |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | empresa responsable contratada | \$ 0,00     |
| 6            | Realizar evaluación de la capacitación                    |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | empresa responsable contratada | \$ 0,00     |
|              |                                                           |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |                                | \$ 0,00     |
| <b>TOTAL</b> |                                                           |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  | <b>\$ 3.000,00</b> |  |                                |             |

Elaborado por: Carolina Jácome

El cronograma planteado en la tabla, se pretende se realice todos los años, pero de ser necesario una capacitación en el resto del transcurso del año, se la podría realizar, después de revisar la disponibilidad de recursos para efectuarla. Se recomienda a la empresa contar con un presupuesto de emergencia para poder cubrir cualquier inconveniente que se pueda presentar en las distintas áreas de la empresa.

Cada capacitación tiene un costo de \$200 dólares por persona, según una cotización otorgada por la empresa Grupo Estrategos, por lo que se calculó la capacitación para un promedio de 15 personas.

- **Auspiciar eventos deportivos con el fin de reflejar la innovación, confort, salud y diversión que la marca ofrece**

En la encuesta realizada se reflejó que la mayoría de consumidores se inclinan hacia la salud y el deporte, fundamento por el cual la marca puede comunicar su concepto a través de eventos deportivos.

El auspicio a este tipo de eventos proporcionará la oportunidad de mostrar las características principales de la marca: innovación, salud y confort. Los atributos se podrán demostrar en la expo que realiza el evento el día de la entrega de kits para la competencia.

Los beneficios que el calzado ofrece al deporte se podrán leer en los volantes repartidos en:

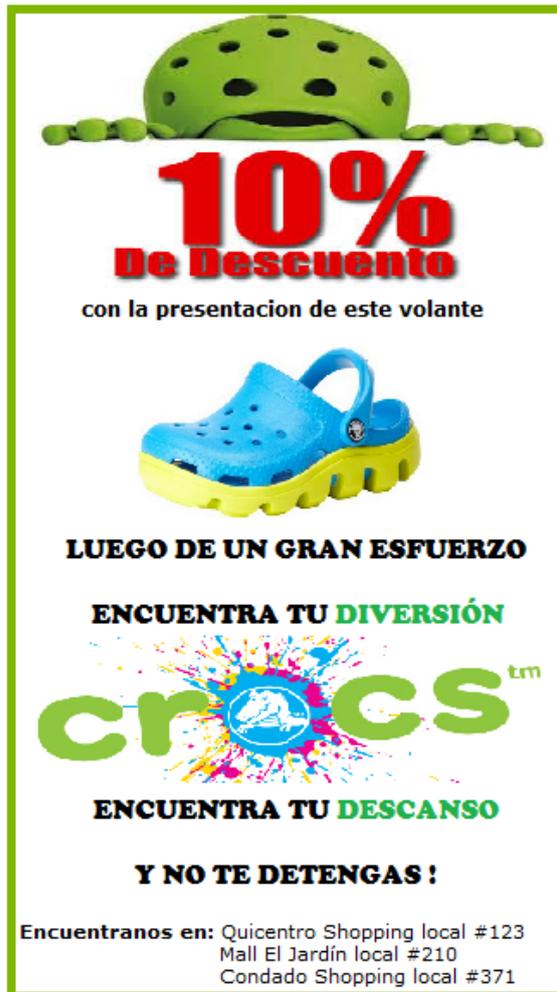
- Los eventos de promoción de la competencia
- La expo realizada durante los dos días previos a la competencia
- Dentro de los kits de recuperación otorgados al final de cada competencia.

Los volantes contendrán de un lado, la información de las características del producto y del otro lado, un mensaje que refleje e indique que el calzado Crocs es ideal para la rápida recuperación de los pies cansados, además de contener un pequeño descuento, que anime al deportista a conservar el volante y acudir a los puntos de venta.

El diseño del volante se mostrará así:

Imagen 2: Diseño de volante para promoción y publicidad

LADO 1



**10%  
De Descuento**

con la presentacion de este volante



**LUEGO DE UN GRAN ESFUERZO**

**ENCUENTRA TU DIVERSION**

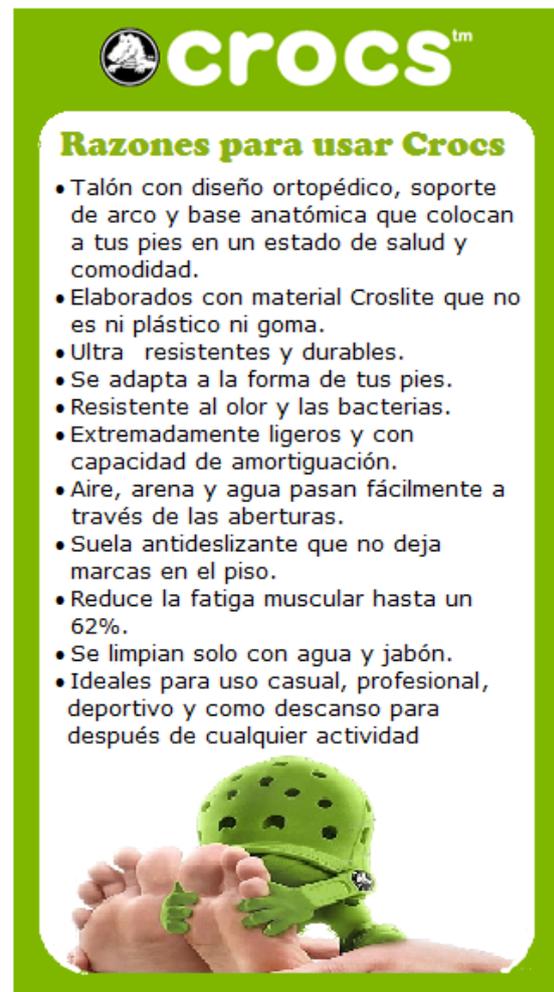


**ENCUENTRA TU DESCANSO**

**Y NO TE DETENGAS !**

Encuentranos en: Quicentro Shopping local #123  
Mall El Jardín local #210  
Condado Shopping local #371

LADO 2



 **crocs™**

**Razones para usar Crocs**

- Talón con diseño ortopédico, soporte de arco y base anatómica que colocan a tus pies en un estado de salud y comodidad.
- Elaborados con material Croslite que no es ni plástico ni goma.
- Ultra resistentes y durables.
- Se adapta a la forma de tus pies.
- Resistente al olor y las bacterias.
- Extremadamente ligeros y con capacidad de amortiguación.
- Aire, arena y agua pasan fácilmente a través de las aberturas.
- Suela antideslizante que no deja marcas en el piso.
- Reduce la fatiga muscular hasta un 62%.
- Se limpian solo con agua y jabón.
- Ideales para uso casual, profesional, deportivo y como descanso para después de cualquier actividad



Elaborado por: Carolina Jácome

Un auspicio a un evento deportivo va desde un costo aproximado de \$5.000 dólares, según una consulta realizada al Sr. Pablo González, organizador del evento atlético Quito 21k Chevrolet-El Comercio. Para lograr la actividad de auspicio se estableció el cronograma que se muestra a continuación:

**Tabla 63: Cronograma de actividades para auspiciar eventos deportivos**

| OBJETIVO     | Afianzar una posición en la mente del consumidor en el plazo de dos años                                          |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             |                                    |             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|--|--|--|--|--|--------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|
| ESTRATEGIA   | Desarrollo de una campaña publicitaria y de promoción                                                             |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             |                                    |             |
| TÁCTICA      | Auspiciar eventos deportivos con el fin de reflejar la innovación, confort, salud y diversión que la marca ofrece |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             |                                    |             |
| #            | Actividades                                                                                                       | 2015        |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  | Responsable | Presupuesto                        |             |
|              |                                                                                                                   | ENE-FEB-MAR | ABR-MAY-JUN | JUL-AGO-SEP | OCT-NOV-DIC |  |  |  |  |  |  |                    |  |             |                                    |             |
| 1            | Ver posibles eventos deportivos a auspiciar                                                                       |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             | Propietaria/<br>responsable<br>MKT | \$ 0,00     |
| 2            | Seleccionar eventos más reconocidos                                                                               |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             | Propietaria/<br>responsable<br>MKT | \$ 0,00     |
| 3            | Contactar a los organizadores del evento deportivo                                                                |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             | Propietaria/<br>responsable<br>MKT | \$ 0,00     |
| 4            | Negociar auspicio                                                                                                 |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             | Propietaria/<br>responsable<br>MKT | \$ 5.000,00 |
| 5            | Cerrar convenio de auspicio                                                                                       |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             | Propietaria                        | \$ 0,00     |
|              |                                                                                                                   |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  |                    |  |             |                                    | \$ 0,00     |
| <b>TOTAL</b> |                                                                                                                   |             |             |             |             |  |  |  |  |  |  | <b>\$ 5.000,00</b> |  |             |                                    |             |

Elaborado por: Carolina Jácome

El mes en que se realizará esta planificación es el mes de marzo, debido a que a partir de este mes se empiezan a promocionar y realizar competencias reconocidas en la ciudad.

- **Difundir publicidad acerca de la innovación y beneficios de la marca**

Para llevar a cabo cualquier campaña publicitaria es necesario elaborar los puntos indicados en el cronograma:

**Tabla 64: Cronograma de actividades para difundir publicidad**

| <b>OBJETIVO</b>   | Afianzar una posición en la mente del consumidor en el plazo de dos años |      |     |     |     |     |     |                    |                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|--------------------|---------------------|
| <b>ESTRATEGIA</b> | Desarrollo de una campaña publicitaria y de promoción                    |      |     |     |     |     |     |                    |                     |
| <b>TÁCTICA</b>    | Difundir publicidad acerca de la innovación y beneficios de la marca     |      |     |     |     |     |     |                    |                     |
| #                 | Actividades                                                              | 2015 |     |     |     |     |     | Responsable        | Presupuesto         |
|                   |                                                                          | ENE  | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |                    |                     |
| 1                 | Determinar el público objetivo                                           |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 0,00             |
| 2                 | Fijar los objetivos de la campaña                                        |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 0,00             |
| 3                 | Elaborar el mensaje                                                      |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 0,00             |
| 4                 | Realizar los diseños publicitarios                                       |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 0,00             |
| 5                 | Elaboración del plan de medios                                           |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 0,00             |
| 6                 | Presupuesto                                                              |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 16.803,00        |
| 7                 | Aprobación del plan                                                      |      |     |     |     |     |     | Propietaria        | \$ 0,00             |
| 8                 | Puesta en marcha del plan                                                |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 0,00             |
| 9                 | Sistema de control                                                       |      |     |     |     |     |     | Responsable de MKT | \$ 0,00             |
| <b>TOTAL</b>      |                                                                          |      |     |     |     |     |     |                    | <b>\$ 16.803,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

Elaborar una campaña publicitaria es muy importante para dar a conocer un producto o mantenerse en la mente de los consumidores.

La campaña publicitaria diseñada para el presente estudio se describe a continuación:

### **Campaña publicitaria para la marca Crocs en Quito**

- Público objetivo

La campaña publicitaria será dirigida a las personas entre 10 a 64 años que habiten en la ciudad de Quito y que pertenezcan a la clase media alta y alta.

- Objetivo de la campaña

Difundir publicidad acerca de la innovación y beneficios de la marca

- Mensaje a difundir

Tus pies nunca se sintieron tan bien. Encuentra tu diversión Crocs. Innovación, salud y confort.

El mensaje de campaña a nivel mundial de Crocs actualmente es: “Encuentra tu diversión”, por lo que se debe procurar que este conste o se refleje en la mayoría de mensajes transmitidos. Los complementos a este mensaje se añadieron, para poder difundir y dar a conocer lo que ofrece la marca Crocs.

- Diseños publicitarios

- Televisión

Para la difusión televisiva se emplearán imágenes que se proyectarán mientras se menciona el mensaje de la campaña.

El video demostrará que Crocs puede poner diversión en cada paso del diario vivir gracias a la diversidad de modelos que posee para toda ocasión y a sus increíbles características que brindan una sensación y experiencia única a los pies.

Se pretende pautar en el canal Teamazonas, en el programa Cine en casa, que se transmite los domingos a partir de las 17H00. Durante el mismo aparecerán dos spots de 30 segundos de la marca. Se contratará este paquete para los meses de enero y febrero, que son los meses registrados más bajos en ventas.

A continuación se muestra un ejemplo del comercial a pautar:

Imagen 3: Diseño para publicidad en televisión



Elaborado por: Carolina Jácome

- Radio

Para la emisión a través de este medio se utilizará el mensaje tal cual lo planteado en la campaña: “Tus pies nunca se sintieron tan bien. Encuentra tu diversión Crocs. Innovación, salud y confort” más la mención de los locutores indicando los puntos de venta en donde se puede encontrar el calzado.

El mensaje se lo piensa difundir en las siguientes emisoras:

- Radio Exa ( 92.5 fm) Programa La Papaya

El segmento es un talk show de entretenimiento, humor, secciones variadas, personajes y música, transmitido de lunes a viernes de 10h00 a 12h00. Cristina Rosero, perteneciente al área de marketing de radio Exa, recomienda este programa por ser el que más apunta al target y por ser el de mayor rating de su emisora.

- Radio 40 principales ( 101.7 fm) Programa The Big Show

Es una revista musical y de novedades, transmitida de lunes a viernes de 9h00 a 12h00. Verónica Egüez cotizó el auspicio a este programa en \$1.403 dólares.

- Radio Sucesos ( 101.7 fm) Programa Con Cierta Sentido

El programa es dirigido por el Sr. Ramiro Diez. El segmento brinda variedad de temas culturales y musicales en un horario de 15h00 a 18h00, haciéndolo uno de los programas más escuchados en las tardes de lunes a viernes. Pilar Tarré comentó que el auspicio a este programa es de \$1.750 dólares.

- Prensa

Para los medios escritos se buscará publicar los días de mayor circulación y venta de ejemplares, por ello se sugiere realizar las publicaciones los días domingos. Para la actividad se eligió el diario El Comercio debido a la aceptación que tiene en la ciudad. Se pretende hacer una publicación de ¼ de página, la cual tiene un costo de \$525 dólares.

Los diseños realizados para las publicaciones son los siguientes:

Imagen 4: Diseño para publicidad en prensa

**TUS PIES NUNCA SE SINTIERON TAN BIEN  
ENCUENTRA TU DIVERSIÓN**

**Razones para usar**

**CROCS™**

- Talón con diseño ortopédico, soporte de arco y base anatómica que colocan a tus pies en un estado de salud y comodidad.
- Elaborados con material Croslite que no es ni plástico ni goma.
- Ultra resistentes y durables.
- Se adapta a la forma de tus pies.
- Resistente al olor y las bacterias.
- Extremadamente ligeros y con capacidad de amortiguación.
- Aire, arena y agua pasan fácilmente a través de las aberturas.
- Suela antideslizante que no deja marcas en el piso.
- Reduce la fatiga muscular hasta un 62%.
- Se limpian solo con agua y jabón.
- Ideales para su uso casual, profesional, deportivo, y como descanso para después de cualquier actividad

**Encuéntralos en:** Quicentro Shopping local # 123  
Mall el Jardín local #210  
Condado Shopping local #371

Elaborado por: Carolina Jácome

Imagen 5: Diseño para publicidad en prensa



**TUS PIES NUNCA SE SINTIERON TAN BIEN  
ENCUENTRA TU DIVERSIÓN**



**CROCS™**

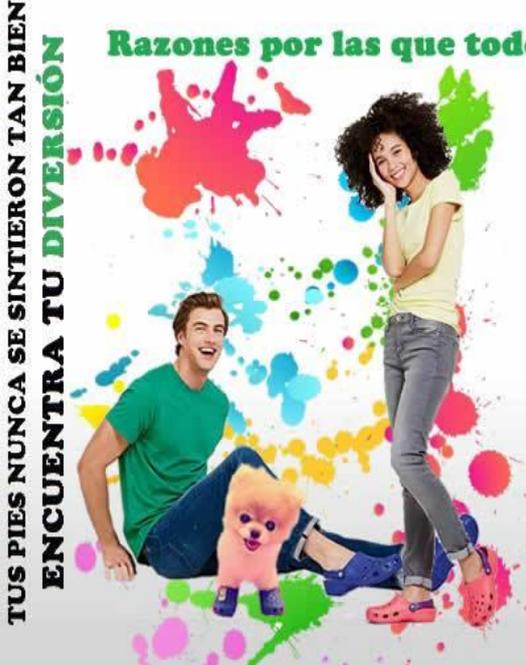
Diseño con talón ortopédico, soporte de arco y base anatómica. Elaborado de material crosllite que reduce la fatiga muscular hasta un 62%.

**PORQUE SI TUS PIES ESTAN SANOS  
TE LLEVARÁN A CUALQUIER LUGAR**

**Encuétralos en:** Quicentro Shopping local # 123  
Mall el Jardín local # 210  
Condado Shopping local # 371

Elaborado por: Carolina Jácome

Imagen 6: Diseño para publicidad en prensa



**TUS PIES NUNCA SE SINTIERON TAN BIEN  
ENCUENTRA TU DIVERSIÓN**

**Razones por las que todos quieren usar**



**CROCS™**

- Talón con diseño ortopédico, soporte de arco y base anatómica que colocan a tus pies en un estado de salud y comodidad.
- Elaborados con material Crosllite que no es ni plástico ni goma.
- Ultras resistentes y durables.
- Se adapta a la forma de tus pies.
- Resistente al olor y las bacterias.
- Extremadamente ligeros y con capacidad de amortiguación.
- Aire, arena y agua pasan fácilmente a través de las aberturas.
- Suela antideslizante que no deja marcas en el piso.
- Reduce al fatiga muscular hasta un 62%.
- Se limpian solo con agua y jabón.
- Ideales para uso casual, profesional, deportivo y como descanso para después de cualquier actividad.

**Encuétralos en:** Quicentro Shopping local # 123  
Mall el Jardín local # 210  
Condado Shopping local # 371

Elaborado por: Carolina Jácome

Las publicaciones indican a los lectores las características principales y únicas del producto, así como la salud que brinda el calzado a sus pies, ofreciéndoles diversión en cada momento.

- Plan de medios

Para la ejecución de las actividades publicitarias se elaboró el siguiente plan de medios con su respectivo cronograma:

**Tabla 65: Plan de medios**

| MEDIO        | PAUTA                               |                                     | VALOR UNIT. | CANT. DE APARICIÓN | 2015 |     |     |     |     |     |     |     | TOTAL              |            |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------|--------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------------|------------|
|              |                                     |                                     |             |                    | ENE  | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO |                    |            |
| Televisión   | Spot de 30"                         | Teleamazonas (Cine en Casa)         | \$437,50    | 16                 |      |     |     |     |     |     |     |     |                    | \$7.000,00 |
| Radio        | mención de presentación y despedida | Radio Exa (La Papaya)               | \$2.200,00  | paquete mensual    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    | \$2.200,00 |
|              | 2 cuñas                             |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    |            |
|              | 2 menciones                         |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    |            |
|              | Elaboración de cuña                 |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     | \$250,00           |            |
|              | mención de presentación y despedida | Radio Sucesos (Con Cierta Sentido)  | \$1.750,00  | paquete mensual    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    | \$1.750,00 |
|              | 2 cuñas                             |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    |            |
|              | 1 mención                           |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    |            |
|              | mención de presentación y despedida | Radio 40 Principales (The Big Show) | \$1.403,00  | paquete mensual    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    | \$1.403,00 |
|              | 4 cuñas                             |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    |            |
|              | 4 menciones                         |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     |                    |            |
| Prensa       | 1/4 página                          | El Comercio                         | \$525,00    | 8                  |      |     |     |     |     |     |     |     | \$4.200,00         |            |
| <b>TOTAL</b> |                                     |                                     |             |                    |      |     |     |     |     |     |     |     | <b>\$16.803,00</b> |            |

Elaborado: por Carolina Jácome

El plan de medios detallado puede variar año tras año, al igual que el mensaje a difundir, el cual depende de lo que se desee comunicar. Sin embargo la difusión del mensaje puede realizarse a través de los mismos medios, dependiendo de los resultados obtenidos de los mismos.

Adicionalmente cabe mencionar que los medios y programas elegidos, se los hicieron en base al público objetivo y tomando en consideración las recomendaciones de las personas contactadas de cada medio, quienes sugirieron sus paquetes de acuerdo al rating y las características indicadas del mercado.

- Presupuesto de la campaña publicitaria

El costo de la campaña publicitaria es de un promedio de \$16.803 como se detalla en el plan de medios.

- **Utilizar redes sociales para ofrecer información y actualización acerca de Crocs y temas de interés relacionado a los beneficios que la marca ofrece (innovación, salud, confort)**

Esta acción busca aumentar la lealtad de los clientes, por ello se pretende brindar información constante acerca de todas las características del calzado y sus múltiples usos. Además se sugiere plantear temas de interés que logren que el cliente tenga más en claro la posición que la marca desea tener, por ejemplo, uno de los aspectos con los que el calzado Crocs desea identificarse es la salud, por tal motivo en sus redes sociales se pueden publicar artículos que ofrezcan consejos acerca del cuidado de los pies y datos interesantes que informen de los beneficios o ventajas que se generan al poseer unos pies sanos.

Las siguientes imágenes muestran un ejemplo de las publicaciones:

Imagen 7: Diseño para publicidad en redes sociales



Elaborado por: Carolina Jácome

Imagen 8: Diseño para publicidad en redes sociales



Elaborado por: Carolina Jácome

El programa busca crear una comunidad de clientes leales donde los clientes puedan interactuar con la marca y otros clientes similares a ellos, que les permita compartir experiencias.

El cronograma para esta actividad se describe así:

**Tabla 66: Cronograma de actividades para ofrecer información, actualización y temas de interés al cliente**

| OBJETIVO     | Aumentar la lealtad de los clientes a partir del 2017                                                                                                                             |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |                 |             |                    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|-----------------|-------------|--------------------|
| ESTRATEGIA   | Prolongación de la relación con los clientes mediante el diseño de un programa de lealtad                                                                                         |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |                 |             |                    |
| TÁCTICA      | Utilizar redes sociales para ofrecer información y actualización acerca de Crocs y temas de interés relacionado a los beneficios que la marca ofrece (innovación, salud, confort) |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |                 |             |                    |
| #            | Actividades                                                                                                                                                                       | 2017     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Responsable | Presupuesto     |             |                    |
|              |                                                                                                                                                                                   | ENE –DIC |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |                 |             |                    |
| 1            | Buscar empresa de apoyo en redes                                                                                                                                                  |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             | Propietario     | \$ 0,00     |                    |
| 2            | Contratar empresa de apoyo en redes                                                                                                                                               |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             | Propietario     | \$ 3.600,00 |                    |
| 3            | Actualizar diariamente las cuentas de la marca en redes sociales con novedades y tips de uso del calzado Crocs                                                                    |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             | Responsable MKT | \$ 0,00     |                    |
| 4            | Buscar temas de interés que se relacionen con los beneficios de la marca                                                                                                          |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             | Responsable MKT | \$ 0,00     |                    |
| 5            | Publicar los temas de interés en la redes sociales                                                                                                                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             | Responsable MKT | \$ 0,00     |                    |
| 6            | Realizar mini encuestas en las redes sociales                                                                                                                                     |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             | Responsable MKT | \$ 0,00     |                    |
| 7            | Interactuar con los clientes respondiendo sus comentarios                                                                                                                         |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             | Responsable MKT | \$ 0,00     |                    |
| <b>TOTAL</b> |                                                                                                                                                                                   |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |                 |             | <b>\$ 3.600,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

Es importante que esta interacción se realice durante todo el año con el fin de no perder contacto con el cliente. La acción la llevará a cabo el responsable de Marketing contratado junto con la ayuda de expertos en el manejo de estas redes.

El Grupo Estrategos brinda apoyo a esta actividad por un costo de \$3.600 dólares anuales.

- **Implementar un software que facilite la administración de la base de datos de clientes y la relación con los mismos**

Para poder reflejar el interés que se tiene por cada cliente y hacerlo sentir que es importante para la empresa, es fundamental contar con un programa que facilite el manejo y control de los mismos, aportando al aumento de la lealtad de los clientes.

Adicionalmente un software de este tipo brinda la oportunidad de conocer mejor a los clientes y por ende satisfacer de mejor manera sus necesidades y atención prestada.

Para la implementación de este software se realizó el siguiente cronograma:

**Tabla 67: Cronograma de actividades para ofrecer información, actualización y temas de interés al cliente**

| <b>OBJETIVO</b>   | Aumentar la lealtad de los clientes a partir del 2017                                                                      |      |     |     |     |     |     |             |                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|--------------------|
| <b>ESTRATEGIA</b> | Prolongación de la relación con los clientes mediante el diseño de un programa de lealtad                                  |      |     |     |     |     |     |             |                    |
| <b>TÁCTICA</b>    | <b>Implementar un software que facilite la administración de la base de datos de clientes y la relación con los mismos</b> |      |     |     |     |     |     |             |                    |
| #                 | Actividades                                                                                                                | 2017 |     |     |     |     |     | Responsable | Presupuesto        |
|                   |                                                                                                                            | ENE  | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |             |                    |
| 1                 | Buscar proveedores de software CRM                                                                                         |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 0,00            |
| 2                 | analizar las diferentes propuestas                                                                                         |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 0,00            |
| 3                 | elegir el software más conveniente                                                                                         |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 0,00            |
| 4                 | Adquirir el software                                                                                                       |      |     |     |     |     |     | Propietaria | \$ 1.800,00        |
| <b>TOTAL</b>      |                                                                                                                            |      |     |     |     |     |     |             | <b>\$ 1.800,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

Una vez realizada la adquisición del software, es conveniente capacitar al personal para el manejo y administración del mismo. El responsable de marketing deberá estar al tanto del manejo, control y de todas las novedades que se presenten en el software.

El personal de ventas contará con una herramienta útil que optimizará sus procesos de ventas al tener un mejor control para el seguimiento de requerimientos de clientes y detección de sus necesidades, logrando mantenerlos actualizados acerca de todas las novedades y nuevas experiencias que el calzado puede brindar para sus actividades preferidas o requeridas.

El costo de la adquisición de este software es de \$1.800 anuales.

#### 4.11 Presupuesto del Plan

El presupuesto del plan de marketing se detalla a continuación:

**Tabla 68: Presupuesto del plan**

| <b>OBJETIVO DE MARKETING</b>                                                            | <b>ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>                                                           | <b>ACCIÓN</b>                         | <b>MONTO</b>       | <b>TIPO DE GASTO</b> | <b>AÑO</b> | <b>COMPONENTE DEL MIX</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|----------------------|------------|---------------------------|
| Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                  | Apertura local                        | \$49.000,00        | una sola vez         | 2016       | Plaza                     |
|                                                                                         |                                                                                           | Aplicar descuentos al por mayor       | \$0,00             | anual                | 2015       | Precio                    |
|                                                                                         |                                                                                           | Contratación fuerza de ventas externa | \$200,00           | una sola vez         | 2015       | Promoción y publicidad    |
| Consolidar los procesos de mercadeo de la empresa al 2015                               | Establecimiento de un departamento de Marketing                                           | Contratación profesional de Marketing | \$200,00           | una sola vez         | 2015       | Promoción y publicidad    |
|                                                                                         |                                                                                           | Capacitación del equipo de trabajo    | \$3.000,00         | anual                | 2015       | Promoción y publicidad    |
| Afianzar una posición en la mente del consumidor en el plazo de dos años                | Desarrollo de una campaña publicitaria y de promoción                                     | Auspiciar eventos deportivos          | \$5.000,00         | anual                | 2015       | Promoción y publicidad    |
|                                                                                         |                                                                                           | Plan de medios                        | \$16.803,00        | anual                | 2015       | Promoción y publicidad    |
| Aumentar la lealtad de los clientes                                                     | Prolongación de la relación con los clientes mediante el diseño de un programa de lealtad | Contratar apoyo en redes sociales     | \$3.600,00         | anual                | 2017       | Promoción y publicidad    |
|                                                                                         |                                                                                           | Adquisición software CRM              | \$1.800,00         | anual                | 2017       | Promoción y publicidad    |
| <b>TOTAL</b>                                                                            |                                                                                           |                                       | <b>\$79.603,00</b> |                      |            |                           |

Elaborado por: Carolina Jácome

La tabla muestra los distintos presupuestos para cada acción. Algunos de los gastos se realizarán solo una vez, es decir cuando sean requeridos. Los demás gastos se repetirán el siguiente año debido a importancia de su ejecución para alcanzar la meta propuesta.

La siguiente tabla muestra los gastos por año:

Tabla 69: Presupuesto del plan por año

| OBJETIVO DE MARKETING                                                                   | ESTRATEGIAS DE MARKETING                                                                  | PRESUPUESTO DEL PLAN                  |                    |               |                        | AÑO                |                    |                    |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                         |                                                                                           | ACCIÓN                                | MONTO              | TIPO DE GASTO | COMPONENTE DEL MIX     | 2015               | 2016               | 2017               | 2018               |
| Incrementar el volumen de ventas en al menos el 7,5% anual para los próximos cinco años | Penetración en el mercado a través del desarrollo de la demanda primaria                  | Apertura local                        | \$49.000,00        | una sola vez  | Plaza                  |                    | \$49.000,00        |                    |                    |
|                                                                                         |                                                                                           | Aplicar descuentos al por mayor       | \$0,00             | anual         | Precio                 | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             |
|                                                                                         |                                                                                           | Contratación fuerza de ventas externa | \$200,00           | una sola vez  | Promoción y publicidad | \$200,00           |                    |                    |                    |
| Consolidar los procesos de mercadeo de la empresa al 2015                               | Establecimiento de un departamento de Marketing                                           | Contratación profesional de Marketing | \$200,00           | una sola vez  | Promoción y publicidad | \$200,00           |                    |                    |                    |
|                                                                                         |                                                                                           | Capacitación del equipo de trabajo    | \$3.000,00         | anual         | Promoción y publicidad | \$3.000,00         | \$3.000,00         | \$3.000,00         | \$3.000,00         |
| Afianzar una posición en la mente del consumidor en el plazo de dos años                | Desarrollo de una campaña publicitaria y de promoción                                     | Auspiciar eventos deportivos          | \$5.000,00         | anual         | Promoción y publicidad | \$5.000,00         | \$5.000,00         | \$5.000,00         | \$5.000,00         |
|                                                                                         |                                                                                           | Plan de medios                        | \$16.803,00        | anual         | Promoción y publicidad | \$16.803,00        | \$16.803,00        | \$16.803,00        | \$16.803,00        |
| Aumentar la lealtad de los clientes                                                     | Prolongación de la relación con los clientes mediante el diseño de un programa de lealtad | Contratar apoyo en redes sociales     | \$3.600,00         | anual         | Promoción y publicidad |                    |                    | \$3.600,00         | \$3.600,00         |
|                                                                                         |                                                                                           | Adquisición software CRM              | \$1.800,00         | anual         | Promoción y publicidad |                    |                    | \$1.800,00         | \$1.800,00         |
|                                                                                         |                                                                                           | <b>TOTAL</b>                          | <b>\$79.603,00</b> |               |                        | <b>\$25.203,00</b> | <b>\$73.803,00</b> | <b>\$30.203,00</b> | <b>\$30.203,00</b> |

Elaborado por: Carolina Jácome

La tabla muestra que el año en que se invertirá un mayor presupuesto es el año 2016, debido a la apertura del nuevo local. Los demás años el promedio de inversión en actividades de marketing será de \$ 30.203 dólares anuales.

La realización del plan de marketing permitió formular estrategias y promediar los costos en los que se incurrirá al ponerlo en marcha. Además brindó un escenario más claro del entorno en el que se desarrolla la empresa y sus fortalezas y debilidades en las que actualmente se desenvuelve.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

##### **5.1.1 Capítulo I**

- El marco teórico citado en la presente investigación otorgó información acerca de la importancia de llevar a cabo acciones de marketing para el desarrollo de la empresa.
- Los conceptos mencionados sirvieron de base y guía para poder emplear los resultados de la investigación del presente plan de marketing.

##### **5.1.2 Capítulo II**

- El conocimiento de la metodología de la investigación proporcionó los conocimientos necesarios para la utilización correcta de las herramientas de investigación y su interpretación.
- La realización de la investigación permitió conseguir resultados importantes para el emprendimiento del plan de marketing, el cual al cumplirse con éxito generará un mayor volumen de ventas e incrementará el porcentaje de participación de la marca en el mercado.
- La metodología llevada a cabo en el presente estudio, podrá efectuarse en las distintas ciudades del Ecuador, con la finalidad de que la empresa pueda crecer a nivel nacional y generar nuevas plazas de trabajo.

### **5.1.3 Capítulo III**

- El estudio de mercado realizado a la población urbana de Quito de entre 10 y 64 años pertenecientes a la clase media alta y alta de la ciudad, determinó que los consumidores perciben a la marca Crocs como un calzado cómodo y de calidad, razón por la cual gustan de su uso para actividades laborables, descanso, viajes y uso diario.
- El estudio también determinó que los consumidores quiteños de Crocs prefieren los colores sobrios como el negro, azul y café; en texturas sintéticas, de cuero y tela, reflejando gustos más conservadores.
- La frecuencia de uso de este innovador calzado es diaria y se lo adquiere generalmente cada 6 y 12 meses, tomando en cuenta para su elección factores como la comodidad, la calidad y la amortiguación; además designan un promedio de gasto de hasta 100 dólares por cada par. Sus compras las realizan habitualmente en centros comerciales en horas de la tarde y preferentemente los fines de semana.
- Al conocer más acerca de todos los factores que influyen en el comportamiento del consumidor, la formulación de estrategias se las realizó con un mayor enfoque en el público objetivo y con aspectos con los que ellos se identifican más. Además de conocer con mayor claridad a los clientes actuales y futuros.

### **5.1.4 Capítulo IV**

- El análisis de la demanda y oferta indicó que existe una demanda insatisfecha en el sector del calzado, por lo que la empresa tiene posibilidades de seguir creciendo. Además en el estudio de mercado se detectó que gran parte de los consumidores, utilizan Crocs para sus actividades laborables, y que las áreas fuera de la gastronomía y medicina, no están totalmente cubiertas.

- En el proceso de decisión de compra se concluyó que al reconocerse la necesidad de calzado, el consumidor busca establecimientos donde adquirirlos y evalúa sus alternativas en base a la calidad, comodidad y amortiguación que el producto pueda ofrecer, eligiendo finalmente el modelo clásico de crocs, que es el de mayor aceptación.
- El plan de marketing consiguió analizar, organizar y priorizar todos los aspectos que influyen en la empresa para un acertado desarrollo de estrategias, en busca de alcanzar un 8,62% de participación en el mercado.
- La realización del plan detectó que es importante la estructuración de un área de marketing, con el fin de fortalecer la empresa y poder tener un mejor emprendimiento y control de las actividades de marketing.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se aconseja que de acuerdo al cumplimiento del plan de marketing, se evalúen sus resultados y se realicen las respectivas actualizaciones para los años siguientes. Esta constante revisión facilitará la detección de posibles falencias y mejoras a realizar en el proceso de desarrollo de las actividades de marketing.
- Para contribuir al aumento de participación de mercado, el cual es posible al existir una demanda insatisfecha, se recomienda importar variedad de calzado de estilo formal, para la demanda de consumidores de Crocs, que afirmaron en la encuesta que les gustaría utilizar estos zapatos para actividades laborables.
- Debido a que el consumidor de calzado Crocs basa su decisión de compra en la calidad, comodidad y amortiguación, se sugiere que se trate de seguir reflejando estas cualidades del zapato en los mensajes posteriores de las campañas publicitarias, con la finalidad de que la

marca se mantenga entre las alternativas de compra de los consumidores.

- Con el objeto de alcanzar la meta de participación de mercado del 8,62%, se sugiere revisar mensualmente el volumen de ventas de los establecimientos, para confirmar el cumplimiento de metas de los mismos.
- Junto con la estructuración del área de marketing, se recomienda ejecutar la misma acción para las demás actividades en que la empresa necesite una estructura, con la intención de mejorar los procesos de las otras áreas de la empresa para una mejor repartición de responsabilidades.
- Se aconseja el emprendimiento de este plan de marketing, cuyo análisis ha determinado que es factible y que contribuirá al progreso de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andes. (8 de marzo de 2013). *Sector de calzado organiza la primera feria internacional en Quito*. Obtenido de Andes:  
<http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/sector-calzado-organiza-primer-feria-internacional-quito.html>
- Barreiro, S. B. (15 de septiembre de 2014). Crocs en Ecuador. (C. Jácome, Entrevistador)
- Blackwell, R., Paúl, M., & James, E. (2001). *Comportamiento del Consumidor* (Novena edición ed.). México: Thomson Editores.
- CALTU. (septiembre de 2014). *PYMES como eje central de la cadena productiva en el Ecuador*. Obtenido de Secretaría General Iberoamericana:  
<http://segib.org/actividades/files/2012/10/Lilia-Villavicencio.pdf>
- Chiriboga, M., & Dávila, S. (1 de mayo de 2010). *Los Aranceles y el calzado ecuatoriano: Un matrimonio feliz*. Obtenido de FLACSO:  
<https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcgl0iq9cihvxygjk.pdf>
- CORPEI. (septiembre de 2001). *Perfil de Producto Calzado*. Recuperado el 13 de mayo de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/92016099/M-Perfil-de-Producto-Calzado-CORPEI>
- El Telégrafo. (20 de Julio de 2013). *Industria del calzado se duplico en cinco años*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/industria-del-calzado-se-duplico-en-cinco-anos.html>
- Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones* (tercera edición ed.). México: Pearson Educación.

Expreso. (20 de diciembre de 2013). *Ecuador importó 17,6% más calzado en este año*. Obtenido de Expreso:

[http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=5420126&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=5420126&tipo=2)

Eyssautier de la mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia* (quinta edición ed.). México: International Thompson editores.

Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnica de mercado* (segunda edición ed.). España: Esic Editorial.

Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta edición ed.). México: McGraw-Hill.

IDE Perspectiva. (agosto de 2004). *El consumo en Ecuador: indicadores exclusivos*. Obtenido de Perspectiva: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores-exclusivos>

INEC. (septiembre de 2014). Obtenido de Ecuador en cifras:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>

INEC. (2014). *Glosario de Conceptos y Definiciones*. Obtenido de INEC:

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=278&Itemid=57&lang=es](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278&Itemid=57&lang=es)

INEC. (2013). Informe de datos de la población 170150 QUITO.

INEC. (2011-2012). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR)*. Obtenido de INEC:

[http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB\\_iframe=true&height=600&width=1000](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000)

- INEC. (septiembre de 2014). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEN. (2013). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080 "Etiquetado de calzado"*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Normalización: [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_080.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_080.pdf)
- In-Quito. (septiembre de 2014). *Información de Quito*. Obtenido de In-Quito: <http://www.in-quito.com/ui0-kito-qito-kyto-qyto/spanish-ui0/informacion.htm>
- Jara, F. (2007). *Manual para la elaboración de planes de tesis en la carrera de Marketing*.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (octava edición ed.). México: Pearson Educación.
- La Hora. (23 de agosto de 2012). *Quito, ciudad que acoge y crece*. Obtenido de La Hora: <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101381442#.VGo6VzSG-ul>
- Lamb, C., & Mc Daniel, C. (2006). *Marketing*. Thompson.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. (13 de octubre de 2011). Obtenido de Superintendencia de Control el Poder del Mercado: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

Machado, J. (7 de febrero de 2013). *En Ecuador podemos encontrar franquicias que tienen una inversión de \$12 mil hasta más de \$1 millón*. Obtenido de Explored: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/en-ecuador-podemos-encontrar-franquicias-que-tienen-una-inversion-de-12-mil-hasta-mas-de-1-millon-573615.html>

Mena, G. (2013). *Taller de Titulación Académica*. Quito.

Ministerio de Industrias y Productividad. (25 de febrero de 2013). *Ecuador: modelo a seguir en el crecimiento del sector cuero y calzado*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/2013/02/>

Peris, S., & Guerrero, F. y. (2008). *Distribución Comercial* (sexta edición ed.). España: Esic Editorial.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.

Revista Líderes. (24 de junio de 2013). *Del 4 al 6 de julio se cumplirá una feria de calzado en Quito*. Obtenido de Revista Líderes: [http://www.revistalideres.ec/mercados/Feria-calzado-Quito-exposicion-charlas-ruedas-negocios-premio\\_0\\_943705657.html](http://www.revistalideres.ec/mercados/Feria-calzado-Quito-exposicion-charlas-ruedas-negocios-premio_0_943705657.html)

Rivera, J., & Garcillán, L. M. (2009). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones* (Segunda edición ed.). España: Esic Editorial.

Rivera, J., Arellano, R., & Víctor, M. (2009). *Conducta del Consumidor: Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic Editorial.

Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (Octava edición ed.). Pearson.

SEMPER DE ECUADOR S.A. (2014). Informe de los datos relevantes de la marca Crocs en Ecuador.

Veciana, J. M. (2005). *La Creación de una Empresa Un Enfoque Gerencial*. Barcelona: La Caixa.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Entrevista a la Gerente General de la marca Crocs en Ecuador**

#### **ENTREVISTA GERENTE CROCS**

La presente entrevista fue realizada a la Sra. Bernarda Barreiro Gerente General de la empresa Semper de Ecuador S.A. representante de la marca CROCS en Ecuador.

#### **¿Cómo conoció la marca Crocs?**

Yo conocí la marca Crocs en los Estados Unidos y en algunos países que había visitado, me parecieron sumamente cómodos, luego vi a una familia en las islas Galápagos que los usaban para agua, tierra y que eran muy versátiles en su uso y vi que no estaba la marca aquí y que había la necesidad, que era un zapato básico, que todos necesitaban Crocs.

#### **¿Qué características le atrajeron de la marca?**

Me llamo la atención porque es un zapato inusual, es un modelo nuevo, el modelo clásico que fue el primero a la vista no es tan agradable por lo menos hasta familiarizarse porque es un zapato diferente, pero lo que me llamo la atención fue justo la versatilidad, el hecho de que se usaba en agua, en tierra, que era de fácil limpieza, lo liviano, que son justamente los beneficios que brinda el zapato a sus usuarios.

#### **¿Cómo nació la idea de introducir el calzado Crocs a Ecuador?**

Se hizo un estudio de mercado de marcas que no estén en el país y que tengan buena acogida en el exterior. Luego se realizó un estudio local y no vimos un producto similar. Se trata de buscar un producto que sea diferenciado y no se encontró algo similar, fuimos los pioneros.

### **¿Qué tipo de franquicia es Crocs en Ecuador?**

La franquicia es de comercialización, estos productos se hacen con un proceso de inyección que requiere moldes muy costosos, por lo cual necesitan hacerse con volúmenes muy grandes. Es complicada la fabricación en cada país que comercialice. Ellos fabrican en diferentes lugares, un poco especializándose cada modelo en un país o fábrica, entonces la franquicia es nada más de distribución.

### **¿Cómo le ha perjudicado los aranceles implementados a las importaciones?**

Los aranceles suben el precio al consumidor final, entonces el más perjudicado es el consumidor final y nosotros hemos bajado el volumen de ventas cada año por el tema precios, lo que más perjudica es el tema que el gobierno tiene hasta este año, hasta el mes de octubre, libre de impuestos la importación por el internet, entonces se vuelve un competencia no tan leal, lo que la gente pueda comprar por el internet sin impuestos y los importadores formales pagamos mucho dinero por impuestos más adicionalmente los gastos operacionales.

## **Anexo 2: Carta de Autorización para realización de estudio**

### **CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DE ESTUDIO**

Quito, 1 de mayo 2013

Señor

Ing. Geovanny Reyes S.  
COORDINADOR CARRERAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL UIDE  
CENTRO DE APOYO ELOY ALFARO A DISTANCIA

Presente.-

De nuestra consideración:

Por la presente, Bernarda Barreiro, en mi calidad de Gerente de la empresa SEMPER DE ECUADOR S.A., nos comprometemos a otorgar el auspicio a la señorita Diana Carolina Jácome Noboa, para que realice el proyecto de tesis acerca del comportamiento del consumidor de calzado Crocs para la formulación de estrategias de marketing para la empresa Semper de Ecuador S.A. en la ciudad de Quito a partir del 2014 a ser desarrollado para nuestra empresa, nuestra empresa se compromete, de ser el caso, a entregar el apoyo necesario para que el mencionado proyecto llegue a su feliz término.

Atentamente,



Bernarda Barreiro  
Gerente General  
SEMPER DE ECUADOR S.A.  
CROCS ECUADOR

### Anexo 3: Cotización Teleamazonas

|                                                                                   |                                                |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------|
|  | <b>AUSPICIOS Y PAQUETES</b>                    |                    |
|                                                                                   | <b>VIGENTES PARA EL MES DE OCTUBRE DE 2014</b> |                    |
| <b>LA ECONOMIA Y USTED</b>                                                        |                                                |                    |
| AUSPICIO ECONOMIA Y USTED: 7H59                                                   |                                                | VALOR ( mensual)   |
| DESPEDIDA CON CUÑA DE HASTA 30 SEG. LUNES, MIERCOLES Y VIERNES                    |                                                | USD. 4.290,00      |
| EXCLUSIVIDAD DE LINEA                                                             |                                                |                    |
| <b>SEGMENTO DE SALUD VIVE BIEN NOTICIERO DE LA COMUNIDAD</b>                      |                                                |                    |
| AUSPICIO SEGMENTO DE SALUDO: VIERNES A PARTIR DE LAS 8H30                         |                                                | VALOR (4 SEMANAS)  |
| 1 SOBREIMPOSICIÓN, 1 CUÑA DE HASTA 30"                                            |                                                | USD. 2.500,00      |
| EXCLUSIVIDAD DE LINEA                                                             |                                                |                    |
| <b>DEPORTES</b>                                                                   |                                                |                    |
| PAQUETE DEPORTE TOTAL II                                                          |                                                | VALOR ( mensual)   |
| 10 CUÑAS DE 30 "                                                                  |                                                | USD. 12.000,00     |
| <b>PROGRAMACION MADRUGADA A PARTIR DE 1H50</b>                                    |                                                |                    |
| PAQUETE DE LUNES A DOMINGO                                                        |                                                | VALOR ( mensual)   |
| 10 CUÑAS POR SEMANA. ( Total 40 comerciales al mes)                               |                                                | USD. 1.512,00      |
| <b>CINE EN CASA</b>                                                               |                                                |                    |
| DOS COMERCIALES POR PELICULA DOMINGOS 17H00                                       |                                                | VALOR ( 4 SEMANAS) |
| 8 CUÑAS DE HASTA 30"                                                              |                                                | USD. 3.500,00      |
| <b>CINE EN FAMILIA</b>                                                            |                                                |                    |
| TRES COMERCIALES POR PELICULA DOMINGOS 19H00                                      |                                                | VALOR ( 4 SEMANAS) |
| 8 CUÑAS DE HASTA 30"                                                              |                                                | USD. 6.000,00      |
| <b>NOTA:</b>                                                                      |                                                |                    |
| 1. EN EL CASO DE LOS AUSPICIOS LA DURACIÓN DE LA CUÑA ES DE HASTA 30"             |                                                |                    |
| 2. EN EL CASO DE LOS PAQUETES EL PRECIO SERÁ DE ACUERDO AL METRAJE                |                                                |                    |

## Anexo 4: Cotización Diario el Comercio

The screenshot displays the 'Tarifario en línea' (Online Rate Card) interface for 'GRUPO EL COMERCIO'. The header features the logo and navigation buttons for 'Medios Impresos', 'Medios Digitales', and 'Contáctanos'. A secondary navigation bar includes 'Periódicos', 'Revistas', 'Suplementos', 'Clasificados', and a 'Cotiza ahora' button. The main content area is titled 'Cotización' and lists the following details:

|                |                    |                      |            |
|----------------|--------------------|----------------------|------------|
| Producto:      | El Comercio        | No. de Módulos:      | 6 x 5      |
| Tipo de Aviso: | Comercial          | Días de Publicación: | 8          |
| Sección:       | Otros Cuadernillos | Color:               | Full Color |
| Página:        | Determinada        | Tarifa (USD):        | 4.200,00   |

## Anexo 5: Cotización Radio 40 principales

# EL BIG SHOW



# TARIFARIO 2014



DE LUNES A VIERNES (09H00 a 12H00)

Revista musical y de variedades.  
Público objetivo: Mujeres y hombres  
Edades: 18 a 40 años.

### TARIFA CUÑAS (VALOR MENSUAL)

| Tiempo de cuña<br>(en segundos) | Valor<br>(US\$) |
|---------------------------------|-----------------|
| 10 SEGUNDOS                     | 627,00          |
| 20 SEGUNDOS                     | 1253,00         |
| 30 SEGUNDOS                     | 1880,00         |
| 40 SEGUNDOS                     | 2506,00         |
| 60 SEGUNDOS                     | 3760,00         |

Incluye: Presentación, cierre, 4 cuñas  
y 4 menciones en vivo por programa. Valores no incluyen IVA.

Av. República de El Salvador N35 - 146 y Suecia  
Edificio Prisma Norte Piso 11  
Troncal: 2448 900  
Ventas: 2433 471  
Quito - Ecuador



40 PRINCIPALES ECUADOR @LOS40ECUADOR

## Anexo 6: Cotización Radio Sucesos



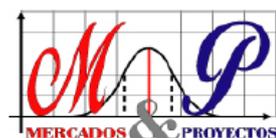
|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13h00 a 13h30 | <b>RETRANSMISIÓN NOTICIERO TELEVISTAZO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|               | Derechos: Mención de Presentación y Despedida<br>2 cuñas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|               | Valor mensual: 950,00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13h30 a 15h00 | <b>MUSICA EXCEPCIONAL</b><br>La mejor música del todo el mundo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 15h00 a 18h00 | <b>CON CIERTO SENTIDO</b><br>Radio revista que aborda, con calidad radial y amenidad, los más variados temas: desde la historia de las palabras, hasta los secretos de la astronomía, o la cara oculta de la vida. Mantiene espacios de gran calidad para biografías, literatura, historia, o anécdotas de grandes personajes, e inclusive el comentario de actualidad o la entrevista, con un marco de música exquisita. |
|               | Conducción: Ramiro Diez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|               | Derechos: Mención de Presentación y Despedida<br>2 cuñas y 1 mención                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | Valor mensual: 1.750,00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 18h00 a 19h45 | <b>MUSICA EXCEPCIONAL</b><br>La mejor música del todo el mundo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 19h45 a 20h30 | <b>RETRANSMISIÓN NOTICIERO TELEVISTAZO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|               | Derechos: Mención de Presentación y Despedida<br>2 cuñas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|               | Valor mensual: 750,00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

AÑO 2014

## Anexo 7: Rating de Radios

### PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO

Ciudad: Quito  
 Mes: Agosto 2014 Frecuencia: FM  
 Nivel: Alto,Medio,Bajo Días: Lunes a Viernes  
 Edades: 18 a 24,25 a 39  
 Sexo: Todos los Sexos  
 Género: Revista Musical  
 Horas: 09:01-09:30,09:31-10:00,10:01-10:30,10:31-11:00,11:01-11:30,11:31-12:00



### TOTAL EMISORAS ORDENADAS POR RADIOYENTES

#### Universos Consultado

| Ciudad | Año  | Hogares | Pesonas |
|--------|------|---------|---------|
| Quito  | 2014 | 199258  | 748141  |

| Rank            | Ciudad | Mes         | Medios                      | Frec | Dial  | AUDIENCIA |              |             |              | HOGARES      |             |              | C x M    |        |
|-----------------|--------|-------------|-----------------------------|------|-------|-----------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|----------|--------|
|                 |        |             |                             |      |       | Total     | Prom.        | Rating      | Share        | Prom.        | Rating      | Share        | Tarifa   | C x M  |
| 1               | Quito  | Agosto 2014 | MAJESTAD                    | FM   | 89.7  | 18230     | 3646         | 0.49        | 13.43        | 1527         | 0.77        | 13.44        | 21.00    | 5.76   |
| 2               | Quito  | Agosto 2014 | GENIAL EXA                  | FM   | 92.5  | 16165     | 3233         | 0.44        | 11.91        | 1351         | 0.68        | 11.89        | 12.00    | 3.71   |
| 3               | Quito  | Agosto 2014 | LOS 40 PRINCIPALES (CENTRO) | FM   | 97.7  | 14700     | 2940         | 0.40        | 10.83        | 1230         | 0.62        | 10.82        | 19.00    | 6.46   |
| 4               | Quito  | Agosto 2014 | FM MUNDO                    | FM   | 98.1  | 14685     | 2937         | 0.39        | 10.82        | 1245         | 0.62        | 10.96        | 14.00    | 4.77   |
| 5               | Quito  | Agosto 2014 | VISION - FM                 | FM   | 91.7  | 13720     | 2744         | 0.37        | 10.11        | 1161         | 0.58        | 10.22        | 12.00    | 4.37   |
| 6               | Quito  | Agosto 2014 | H.C.J.B                     | FM   | 89.3  | 13250     | 2650         | 0.36        | 9.76         | 1094         | 0.56        | 9.63         | 12.00    | 4.53   |
| 7               | Quito  | Agosto 2014 | COBERTURA VOX 104.1         | FM   | 104.1 | 10670     | 2134         | 0.29        | 7.86         | 884          | 0.45        | 7.78         | 16.00    | 7.50   |
| 8               | Quito  | Agosto 2014 | SUCESOS                     | FM   | 101.7 | 9830      | 1966         | 0.26        | 7.24         | 828          | 0.42        | 7.29         | 13.00    | 6.61   |
| 9               | Quito  | Agosto 2014 | SONORAMA                    | FM   | 103.7 | 9350      | 1870         | 0.25        | 6.89         | 782          | 0.40        | 6.88         | 17.00    | 9.09   |
| 10              | Quito  | Agosto 2014 | R. PUBLICA DE ECUADOR       | FM   | 100.9 | 6800      | 1360         | 0.18        | 5.01         | 569          | 0.29        | 5.01         | 15.00    | 11.03  |
| 11              | Quito  | Agosto 2014 | R. UNIVERSAL 95.3           | FM   | 95.3  | 3020      | 604          | 0.08        | 2.23         | 251          | 0.13        | 2.21         | 10.00    | 16.56  |
| 12              | Quito  | Agosto 2014 | LATINA                      | FM   | 88.1  | 2005      | 401          | 0.05        | 1.48         | 166          | 0.09        | 1.46         | 15.00    | 37.41  |
| 13              | Quito  | Agosto 2014 | ERES                        | FM   | 93.3  | 1845      | 369          | 0.05        | 1.36         | 154          | 0.08        | 1.36         | 8.00     | 21.68  |
| 14              | Quito  | Agosto 2014 | HOT (FUEGO)                 | FM   | 106.1 | 1215      | 243          | 0.03        | 0.90         | 102          | 0.05        | 0.90         | 15.00    | 61.73  |
| 15              | Quito  | Agosto 2014 | NUEVO TIEMPO                | FM   | 92.1  | 215       | 43           | 0.01        | 0.16         | 19           | 0.01        | 0.17         | 5.00     | 116.28 |
| <b>Totales:</b> |        |             |                             |      |       |           | <b>27140</b> | <b>3.65</b> | <b>99.99</b> | <b>11363</b> | <b>5.75</b> | <b>100.0</b> | <b>2</b> |        |

Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A. MERCAPRO TEL:2456260  
 Uso exclusivo: Empresa: LOS 40 PRINCIPALES Usuario: Veguez

Fecha: 09/10/2014 10:43:43  
 Medición: Agosto 2014

## Anexo 8: Cotización software CRM

### EDITIONS COMPARISON



|                                             | <b>SUGAR<br/>PROFESSIONAL</b> | <b>SUGAR<br/>ENTERPRISE</b> | <b>SUGAR<br/>ULTIMATE</b> |
|---------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| List price / user / month                   | \$35                          | \$60                        | \$150                     |
| List price / user / year (contractual term) | \$420*                        | \$720**                     | \$1,800                   |
| Application or user limits                  | no limits                     | no limits                   | no limits                 |