

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

#### MAESTRÍA EN MARKETING

---

**TEMA: “La distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca de calzado DC shoes en la Zona Centro del país”.**

---

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Marketing

**AUTORA:** Ing. María Gabriela Salinas Pérez

**DIRECTOR:** Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

**Ambato-Ecuador**

**2013**

## **Al Consejo de Posgrado de la UTA.**

El Tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “LA DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE CALZADO DC SHOES EN LA ZONA CENTRO DEL PAÍS”, presentado por Ing. María Gabriela Salinas Pérez y conformado por: Ing. Mg. Carlos Beltrán Avalos, Ing. Mg. Edwin Santamaría Freire, Ing. MBA. Santiago Verdesoto Velástegui; Miembros del Tribunal, Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca, Director del trabajo de investigación y presidido por Ing. Mg. Luis Velásquez Medina, Presidente del Tribunal; Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Ing. Mg. Luis Velásquez Medina  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez  
DIRECTOR CEPOS

-----  
Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca  
Director de Trabajo de Investigación

-----  
Ing. Mg. Carlos Beltrán Avalos  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. Mg. Edwin Santamaría Freire  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. MBA. Santiago Verdesoto Velástegui  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “LA DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE CALZADO DC SHOES EN LA ZONA CENTRO DEL PAÍS”, nos corresponde exclusivamente a: Ingeniera María Gabriela Salinas Pérez, Autora y Ingeniero Magister Jorge Enrique Jordán Vaca, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. María Gabriela Salinas Pérez  
Autora

-----  
Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca  
Director

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga de este trabajo de investigación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
Ing. María Gabriela Salinas Pérez

## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo realizado se lo dedico a Dios, por que el haber cumplido con esta meta fue su voluntad, a mis padres Rodrigo y Soñita, a mi hermano Juan Carlos, por su amor y apoyo incondicional, porque juntos como familia sabemos salir adelante ante cualquier adversidad.

Este no es mi logro, es nuestro y me siento orgullosa de compartirlo con ustedes.

**Gaby**

## **AGRADECIMIENTO**

Infinitamente agradecida con Dios, por iluminar mi vida y cada paso que doy, por llenarme de fe y esperanza y enseñarme que en EL y con EL todo es posible.

A mis amados padres Rodrigo y Soñita por ser mi ejemplo de vida, mi apoyo y respaldo en todo momento, ustedes que depositan su entera confianza en cada reto propuesto; a mi hermano Juan Carlos por los ánimos y por brindarme su apoyo incondicional, quiero que sepan que los AMO, y va por ustedes.

A la Universidad Técnica de Ambato y su Facultad de Ciencias Administrativas por abrir esta Maestría en Marketing II Versión, la que ha permitido a profesionales y empresarios adquirir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica en beneficio propio y de la colectividad.

A ustedes gracias y que Dios los bendiga.

**Gaby**

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

Al Consejo de Posgrado de la UTA.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1.- Contextualización.....	3
1.2.2.- Análisis crítico.....	10
1.2.3.-Prognosis.....	11
1.2.4.- Formulación del problema.....	12
1.2.5.- Interrogantes.....	12
1.2.6.- Delimitación del objeto de investigación.....	13
1.3.- Justificación.....	13
1.4.- Objetivos.....	15
1.4.1.- Objetivo general.....	15
1.4.2.- Objetivos específicos.....	15
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.- Antecedentes investigativos.....	16
2.2.- Fundamentación filosófica.....	17

2.3.- Fundamentación legal .....	19
2.4.- Categorías fundamentales .....	20
2.4.1. Marco conceptual de la variable independiente .....	22
2.4.2. Marco conceptual de la variable dependiente .....	35
2.5.- Hipótesis.....	47
2.6.- Señalamiento de variables .....	47
CAPÍTULO III.....	48
METODOLOGÍA .....	48
3.1.- Enfoque de la investigación.....	48
3.2.- Modalidad básica de la investigación .....	49
3.3.- Nivel o tipo de investigación .....	51
3.4.- Población y muestra .....	52
3.5.- Operacionalización de variables.....	55
3.6.- Técnicas e instrumentos.....	56
3.7.- Plan de recolección de la información .....	57
3.8.- Plan de procesamiento de la información.....	60
CAPÍTULO IV.....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
4.1. Análisis de datos.....	62
4.2. Interpretación de resultados .....	115
4.3. Verificación de la hipótesis .....	118
CAPÍTULO V.....	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
5.1. Conclusiones .....	124
5.2. Recomendaciones .....	127
CAPÍTULO VI.....	128
LA PROPUESTA .....	128
1. Datos informativos.....	128
2. Antecedentes.....	129
3. Justificación .....	132
4. Objetivos.....	132
5. Análisis de factibilidad .....	133



6. Fundamentación científico técnica.....	134
7. Modelo operativo .....	142
8. Administración de la propuesta .....	175
9. Plan de monitoreo y evaluación.....	176
BIBLIOGRAFÍA.....	178
ANEXO A.....	189
ANEXO B.....	193
ANEXO D.....	197
ANEXO E.....	199
ANEXO F.....	200
ANEXO G .....	201
ANEXO H.....	202

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 3.1 Distribución poblacional por edades.....	58
Tabla 3.2 Proporción del tamaño de la muestra.....	59
Tabla 3.3 Variable Independiente: Distribución exclusiva.....	60
Tabla 3.4 variable dependiente: Posicionamiento en el mercado....	61
Tabla 4.1. Localidad.....	69
Tabla 4.2. Género.....	70
Tabla 4.3. Género y ciudad.....	71
Tabla 4.4. Instrucción.....	72
Tabla 4.4. Instrucción y ciudad.....	73
Tabla 4.5. Edad.....	74
Tabla 4.6. Edad y ciudad.....	75
Tabla 4.7. Lugar de residencia.....	77
Tabla 4.8. Fidelización.....	79
Tabla 4.9 Fidelización y ciudad.....	80
Tabla 4.10. Frecuencia de compra.....	82
Tabla 4.11. Frecuencia de compra y ciudad.....	83
Tabla 4.12. Satisfacción del cliente.....	85
Tabla 4.13. Satisfacción y ciudad.....	86

Tabla 4.14. Atención y servicio.....	88
Tabla 4.15. Atención, servicio y ciudad.....	89
Tabla 4.16. Percepción de los almacenes.....	91
Tabla 4.17. Percepción de los almacenes y ciudad.....	92
Tabla 4.18. Satisfacción de modelos.....	94
Tabla 4.19. Percepción de modelos y ciudad.....	95
Tabla 4.20. Requerimientos.....	97
Tabla 4.21. Requerimiento y ciudad.....	98
Tabla 4.22. Fidelidad de marca.....	99
Tabla 4.23. Fidelidad de marca y ciudad.....	100
Tabla 4. 24. Fortalezas de los almacenes.....	101
Tabla 4. 25. Fortalezas de los almacenes y ciudad.....	102
Tabla 4.26. Razones de fidelidad .....	104
Tabla 4.27. Razones de fidelidad y ciudad.....	105
Tabla 4.28. Posicionamiento de sucursales.....	107
Tabla 4.29. Posicionamiento de sucursales y ciudad.....	108
Tabla 4.30. Posicionamiento de marca global.....	109
Tabla 4.3. Posicionamiento de marca: Ambato.....	110
Tabla 4.32. Posicionamiento de marca: Riobamba.....	111

Tabla 4.33. Posicionamiento de marca: Quito.....	112
Tabla 4.34. Posicionamiento de marca comparativo.....	113
Tabla 4.35. Presupuesto.....	114
Tabla 4.36. Presupuesto y ciudad.....	115
Tabla 4.37. Comportamiento del consumidor.....	116
Tabla 4.38. Comportamiento del consumidor y ciudad.....	117
Tabla 4.39. Forma de pago.....	118
Tabla 4.40. Forma de pago y ciudad.....	119
Tabla 4.41 Presentación de los datos observados.....	125
Tabla 4.42.Cálculos.....	126
Tabla 4. 43. Relación ordinal del posicionamiento de marcas entre Ambato-Riobamba.....	128
Tabla 6.1. Diferencias de ranking o posicionamiento de marcas en las tres ciudades.....	137
Tabla 6.2. Modelo operativo de la propuesta.....	149
Tabla 6.3. Matriz FODA.....	167
Tabla 6.4. Matriz de estrategias.....	168
Tabla 6.5. Matriz de ponderación de Fortalezas y Debilidades.....	170
Tabla 6.6. Matriz de ponderación de Oportunidades y Amenazas...	171
Tabla 6.7. Lista de precios de los productos y sus marcas.....	179

Tabla 6.8. Plan de acción.....	181
Tabla 6.9. Presupuesto.....	182
Tabla 6.10. Flujo de caja.....	183

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico 1.1 Árbol de problemas.....	10
Gráfico 2.1 Red de inclusiones conceptuales.....	22
Gráfico 2.2 Constelación de las ideas.....	23
Gráfico 4.1. Localidad.....	69
Gráfico 4.2. Género.....	70
Gráfico 4.3. Género y ciudad.....	71
Gráfico 4.4. Instrucción.....	72
Gráfico 4.4. Instrucción y ciudad.....	73
Gráfico 4.5. Edad.....	74
Gráfico 4.6. Edad y ciudad.....	75
Gráfico 4.7. Lugar de residencia.....	78
Gráfico 4.8. Fidelización.....	79
Gráfico 4.9 Fidelización y ciudad .....	80
Gráfico 4.10. Frecuencia de compra.....	82
Gráfico 4.11. Frecuencia de compra y ciudad.....	83
Gráfico 4.12. Satisfacción del cliente.....	85
Gráfico 4.13. Satisfacción y ciudad.....	86
Gráfico 4.14. Atención y servicio.....	88

Gráfico 4.15. Atención, servicio y ciudad.....	89
Gráfico 4.16. Percepción de los almacenes.....	91
Gráfico 4.17. Percepción de los almacenes y ciudad.....	92
Gráfico 4.18. Satisfacción de modelos.....	94
Gráfico 4.19. Percepción de modelos y ciudad .....	95
Gráfico 4.20. Requerimientos.....	97
Gráfico 4.21. Requerimiento y ciudad.....	98
Gráfico 4.22. Fidelidad de marca.....	99
Gráfico 4.23. Fidelidad de marca y ciudad.....	100
Gráfico 4. 24. Fortalezas de los almacenes.....	101
Gráfico 4. 25. Fortalezas de los almacenes y ciudad.....	103
Gráfico 4.26. Razones de fidelidad.....	104
Gráfico 4.27. Razones de fidelidad y ciudad.....	106
Gráfico 4.28. Posicionamiento de sucursales.....	108
Gráfico 4.29. Posicionamiento de sucursales y ciudad.....	109
Gráfico 4.30. Posicionamiento de marca global.....	109
Gráfico 4.31. Posicionamiento de marca: Ambato.....	110
Gráfico 4.32. Posicionamiento de marca: Riobamba.....	111
Gráfico 4.33. Posicionamiento de marca: Quito.....	112

Gráfico 4.34. Posicionamiento de marca comparativo.....	113
Gráfico 4.35. Presupuesto.....	114
Gráfico 4.36. Presupuesto y ciudad.....	115
Gráfico 4.37. Comportamiento del consumidor .....	116
Gráfico 4.38. Comportamiento del consumidor y ciudad.....	117
Gráfico 4.39. Forma de pago.....	118
Gráfico 4.40. Forma de pago y ciudad.....	119
Gráfico6.1Matriz de Ansoff.....	173



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN MARKETING

**“LA DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA  
MARCA DE CALZADO DC SHOES EN LA ZONA CENTRO DEL PAÍS”**

**Autora: Ing. María Gabriela Salinas Pérez**

**Tutor: Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca**

**Fecha: 03 de abril de 2013**

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación que tiene como tema: “La distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca de calzado DC shoes en la Zona Centro del país”, se planteó como objetivo general: Determinar la incidencia de la distribución exclusiva como mecanismo para el posicionamiento de la marca DC shoes en la Zona Centro del país como estrategia de crecimiento a nivel nacional. Se busca analizar desde el punto de vista teórico las implicaciones que pueda haber entre la distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca DC. en la zona central del país donde tienen influencia los almacenes que lo comercializan. Es una investigación que se fundamentó en un amplitrabajo de campo desde el enfoque cuali-cuantitativo, partiendo desde lo exploratorio y profundizando en el nivel descriptivo. Por su diseño investigativo se enmarca en el tipo transversal, es decir, se tomó la información por una sola vez la misma que se analizó en el tiempo y en el espacio contextual temporal cuando ocurrieron los acontecimientos. El resultado final permite corroborar la hipótesis al determinar que si existe una relación muy definida y significativa entre la distribución exclusiva y el posicionamiento de las marcas comercializadas en las tres ciudades: Quito, Ambato y Riobamba. Se recomienda fortalecer el posicionamiento de otras marcas que aún no se encuentran en la mente del consumidor como Merrell, Docker y Timberland de reciente introducción en el mercado ambateño y de la región central.

**Palabras clave:** estrategia, posicionamiento, mercado, marcas, calzado, marketing, merchandising.

TECHNICAL UNIVERSTIY OF AMBATO  
POSTDEGREE STUDY CENTER  
MASTER IN MARKETING

**“THE EXCLUSIVEDISTRIBUTION AND BRAND POSITIONING OF DC  
SHOES BRAND IN THE CENTER OF COUNTRY”**

**Author: Ing. María Gabriela Salinas Pérez**

**Tutor: Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca**

**Date: 03 april, 2013**

**ABSTRACT**

The topic of this research is: “The exclusive distribution and brand positioning of DC Shoes brand in the center of the country”, the general objective is: To determine incidence of exclusive distribution as a mechanism for positioning the DC Shoes brand in the center of the country as a National growth strategy. It seeks to analyze from the standpoint of theoretical implications that may exist between the exclusive distribution and brand positioning of “DC Shoes” in the central zone of the country where stores have influence in their sales. It is a research that was based on extensive field from the qualitative and quantitative approach, starting from the expletory and deepening into the descriptive level. Because of its research design it is part of the transverse type, this means that the data was taken only once, the same which was analyzed in temporal time and space context when events occurred. The end result corroborates the hypothesis to determine if there is a definitive relationship between the significant and exclusive distribution and positioning of brands marketed in three cities: Quito, Ambato, and Riobamba. Strengthening and positioning other brands those are not yet in the minds of consumers such as: Merrell, Dockers and Timberland which have been newly introduced in the market of Ambato and the central region.

**Keywords:** Strategy, positioning, market brands, footwear, marketing, merchandising.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica del mundo de los negocios es tan cambiante en la actualidad que requiere de una constante innovación y búsqueda de estrategias para mantenerse a la vanguardia de la competencia y posicionarse en el mercado con liderazgo, calidad, eficiencia y eficacia, factores que determinan la pervivencia del producto y de la empresa en el mercado.

Los almacenes Centro Sport y sus filiales en Ambato, Quito y Riobamba, comercializadores de marcas importadas de calidad reconocidas como: CAT, Converse, Reebok, Lotto, Adidas, Skechers, Dockers, VANS, DC shoes, entre otras, viven una constante transformación acorde a los cambiantes momentos del comportamiento del consumidor, lo que le ha permitido permanecer en el mercado por alrededor de 25 años en la actividad comercial y expandirse paulatinamente a otras provincias posicionando dichas marcas en la mente del consumidor y liderar el mercado del calzado en la línea de zapatos importados tanto para hombres como mujeres, jóvenes y adultos y con una significativa variedad para los niños.

La presente investigación consta de seis capítulos en los que se detalla sistemáticamente la información pertinente a cada uno de ellos con los resultados obtenidos, producto del trabajo de campo y análisis de la información recogida con aplicación de estadígrafos específicos lo que permitió arribar a conclusiones y recomendaciones pertinentes y valederas.

En el capítulo uno se problematiza el tema a estudiarse partiendo desde una contextualización macro, meso y micro pasando por un análisis crítico del problema al mismo que se le justifica con las razones pertinentes para llevar a cabo dicha investigación y finalmente se formulan los objetivos generales y específicos que son los orientadores y guías del proceso metodológico subsiguiente.

El capítulo dos contiene un amplio marco teórico sobre el posicionamiento de marca y la distribución exclusiva del producto, dicha teoría se fundamenta en un paradigma filosófico, asimismo se ajusta a los lineamientos jurídicos y legales pertinentes para, finalmente, plantearse una hipótesis de trabajo, la misma que es sometida a verificación con los datos obtenidos en el trabajo de campo investigativo.

En el capítulo tres se describe la metodología, la misma que se apoyó en un trabajo profundo de campo y bibliográfica, siendo ésta de carácter descriptivo y transversal con un enfoque cuali-cuantitativo. La muestra fue determinada conforme lo recomienda la metodología de la investigación científica y se operacionalizó las variables para que el trabajo sea más productivo y pormenorizado.

El capítulo cuatro contiene el análisis y discusión de los resultados junto con la verificación de la hipótesis para concluir en el capítulo cinco las evidencias encontradas y formular recomendaciones que ayuden a mejorar el proceso de posicionamiento y comercialización de los productos, objeto de este estudio.

Finalmente, en el capítulo seis se detalla una propuesta de solución mediante la aplicación y ejecución de un plan de marketing y posicionamiento para las tres marcas nuevas en el mercado como son: Dockers, Timberland y Merrell que también comercializa Centro Sport y sus filiales en las provincias de Tungurahua, Chimborazo y Pichincha.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

La distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca de calzado DC shoes en la Zona Centro del país

### **1.2 Planteamiento del problema**

La competencia y la violación de patentes de marcas registradas son un grave problema en el país viéndose afectadas muchas líneas de productos en especial la textil y calzado; la falsificación de los productos impiden un posicionamiento de marca en el mercado local o nacional con los productos originales, tal es el caso de la línea de calzado DC shoes distribuida de manera exclusiva por los almacenes Centro Sport y todas su filiales en la región central del país.

#### **1.2.1.- Contextualización**

##### **Macrocontextualización**

“En el mundo donde la competitividad cada vez es mayor y las distancias son más cortas, ser eficientes en los negocios ha dejado de ser una ventaja, ahora la mejora continua y las alianzas estratégicas son las herramientas más utilizadas para alcanzar objetivos”. (IMEBU, Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, 2010).

De acuerdo con esta misma institución colombiana, “La industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestra mayores cambios en las últimas décadas. Actualmente se producen en el mundo unos 24 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona. Un dato interesante es el hecho que un 60% de esa producción es exportada.

China (produce 9.500 millones de pares/año y exporta 7 mil millones) e India (700 millones de pares/año), son los países que registraron el crecimiento más espectacular de esta industria, desplazando de la escena a naciones que en su momento fueron grandes productores, como Italia, cuya producción se ha reducido a 400 millones de pares/año”.

“Por otro lado, el gran importador mundial sigue siendo EEUU (1.800 millones de pares), seguido de Japón y Alemania. Estos 3 países concentran casi la mitad de las importaciones totales netas (excluyendo Hong Kong, que opera como país de tránsito). El valor del comercio mundial de calzado no deportivo ronda los 15 mil millones de dólares anuales, correspondiendo un 85% de ese total al calzado con capellada de cuero. (IMEBU, 2010)

El mundo muestra dos modelos contrapuestos que compiten en el mercado internacional: el "asiático o económico", cuyo liderazgo ejerce China, que aprovecha el bajísimo costo de su mano de obra, y el "europeo", representado por Italia y seguido por España y Portugal, más caro pero con diseño y elaboración de mayor calidad.

Brasil es un caso interesante de analizar. Representa una vía propia, intermedia entre China e Italia, pero igualmente exitosa, que en los últimos 25 años logró triplicar su producción y colarse entre los grandes exportadores mundiales. Sus logros en el comercio internacional son el resultado de la adopción de una estrategia adecuada enfocada en la provisión de zapatos de mujer en el segmento de precio medio/bajo para el mercado de EEUU. Actualmente, el 70% de los 1.600 millones de dólares anuales provenientes de sus exportaciones de zapatos, fundamentalmente de mujer, se dirigen a EEUU, ocupando el primer lugar entre los proveedores de calzado femenino de ese país (42% del total, seguido por China con el 38% e Italia con el 10%).

Los autores Herrera, Hortúa y Morales, (2009) en su trabajo de grado contextualizan la realidad del sector calzado en los siguientes términos:

“El sector calzado a nivel mundial ha mantenido unos niveles de estabilidad a lo largo del tiempo, sin embargo en los últimos años la entrada y salida de nuevos competidores están haciendo de este un sector atractivo y a su vez más competitivo”.

Añaden que “Los cambios más relevantes que ha tenido este sector son el ingreso de competidores como China e Indonesia y la salida de mercados que habían liderado el sector como lo eran Argentina, Alemania, Francia y Estados Unidos debido a situaciones internas y las crisis económicas que han tenido que enfrentar cada una de ellas. El único país que se ha mantenido vigente en el sector del calzado es Italia”.

Se puede decir que el sector se ha caracterizado por tres etapas relevantes:

- ✓ Producción por parte de los países tradicionales, es decir los que lideraban el sector calzado en sus inicios, estos países son: Argentina, República Checa, Francia, Alemania, Italia, España, Reino Unido y Estados Unidos. (MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, 2009)
- ✓ Producción por parte de los nuevos competidores (Primera ola de nuevos productores), esta etapa está constituida por: Indonesia, Corea, Taiwán, Tailandia, Brasil, Portugal. (MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, 2009)
- ✓ Producción por parte de nuevos competidores (Segunda ola de nuevos productores): conformado por los siguientes países: India Vietnam China, quienes lideran en este momento la producción y exportación en el sector calzado, acompañado de Italia quien no pierde su posición en este mercado. (MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, 2009)

Según los autores del estudio (Herrera, Hortúa y Morales, 2009) hay por lo menos tres modelos comerciales del sector calzado bien definidos para el mundo y son el chino, el italiano y el multinacional

El mercado chino se caracteriza por su manufactura a escala masiva amínimo costo. La inyección de capital y el apoyo tecnológico de sus socios comerciales en Taiwán y Hong Kong, le permite a los chinos producir por volúmenes productos estandarizados y aprovechar la logística y contactos de sus socios para comercializar sus productos. (SECRETARÍA DE ECONOMÍA, 2009)

Son reconocidos en el mercado mundial del calzado por su trayectoria y tradición y son tomados como indicadores de las últimas tendencias de la moda. A diferencia del modelo chino, el modelo italiano se basa en el diseño e innovación de su calzado. Su estrategia se concentra en el reconocimiento de las marcas y la diferenciación de sus productos. Usualmente trabajan en clúster y subcontratando la mano de obra, lo que resulta en altos niveles de utilidad para los italianos. (SECRETARÍA DE ECONOMÍA, 2009).

La estrategia que adoptan la mayoría de las grandes empresas multinacionales es la especialización por línea de producto con producción a gran escala. Las empresas multinacionales controlan todas las etapas de la cadena de valor: el diseño del calzado, la distribución, comercialización y venta de los mismos. Subcontratan las operaciones de manufactura de bajo costo y se abastecen de materias primas económicas. (SECRETARÍA DE ECONOMÍA, 2009)

### **Mesocontextualización**

La Industria del Calzado en el Ecuador especialmente en la ciudad de Ambato ha tenido tiempos difíciles especialmente a partir de la dolarización, tiempo en que los precios de los insumos para la producción subían a diario y la fuga del principal insumo como es el cuero hacia países vecinos como Colombia y Brasil, puso en serio peligro este sector, tan importante generador de empleo y de emprendimiento.



Pero desde el año anterior gracias a las restricciones de importación de impuestos por el Gobierno Nacional se ha vuelto a reactivar la mayoría de pequeños y medianos talleres que generan la mayoría de puestos de trabajo en la provincia de Tungurahua, aumentando la producción nacional y revirtiendo la compra de zapato chino, por la compra de los locales chinos de zapato nacional, esto se puede evidenciar en la Plaza Juan Cajas de la ciudad de Ambato en la que todos los fines de semana especialmente el día domingo se registra gran afluencia de compradores chinos que llevan en costales el calzado para sus locales. (Calzado Ecuador, 2010).

De otro modo, Elcomercio.com (2011), en la versión electrónica, hace referencia a una entrevista con la Presidenta de la Cámara del Calzado de Tungurahua, quien afirma que “en la actualidad la industria ecuatoriana del calzado genera alrededor de 100 000 empleos. Convirtiéndose en el sector productivo que más fuentes de empleo crea en el Ecuador. Este sector cuenta con 3 000 micro productores que trabajan a su máxima capacidad, explicó Lilia Villavicencio durante la inauguración de la Feria Piel Moda Internacional 2011”

Estas cifras y opiniones reflejan que la industria del calzado y de la comercialización del producto genera un gran movimiento económico en el país y muy especialmente en la provincia de Tungurahua por sus características artesanales e industriales en esta actividad comercial, en tal virtud, el mismo diario Elcomercio.com expresa “Según cifras del sector, la producción nacional de calzado proviene de Tungurahua (50%), Guayas (18%), Pichincha (15%), Azuay (12%), entre otras.”

En la misma línea de opinión, Ecuadorinmediato.com (2012), ratifica que “El desarrollo de esta industria permitió, además, el incremento del número de talleres fabricantes en el país, que de 600 en 2008, pasó a 4500 en la actualidad” y continúa explicando en referencia a las medidas arancelarias que limitan la entrada de productos extranjeros al país, que

en el caso del calzado sufrió un incremento de un arancel de 10 dólares por par, determinó que “ésta decisión del sector permitió un crecimiento en las producciones, en 2011 fueron de 28 millones de pares de zapatos frente al registro de 2008, de 15 millones de unidades”.

“Probablemente, los aranceles sean los instrumentos de política comercial y fiscal más antiguos y de mayor aplicación. La mayoría de países ahora desarrollados, por no decirlo todos, los utilizaron con la finalidad de proteger sus actividades industriales o manufactureras y agrícolas”. (Naranjo y Burgos, 2010).

### **Microcontextualización**

Las barreras arancelarias impuestas por el gobierno a la importación de productos terminados, tal es el caso del sector calzado, deja muchas oportunidades para los pequeños, medianos y grandes productores, pero que limitó enormemente la posibilidad de las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de marcas extranjeras para el consumo nacional.

La empresa se dedica a la comercialización de calzado deportivo y ropa de marcas originales; El primer almacén abrió sus puertas en el año de 1989 en la ciudad de Ambato en las calles Sucre y Martínez donde continua funcionando hasta el día de hoy como la matriz principal, con el nombre de Centro Sport.

En el año 2004 se adquirió la franquicia para la zona centro de la marca SKECHERS, aperturando una tienda exclusiva de esta marca la misma que se ubica junto al local principal, siendo la primera tienda Skechers a nivel nacional.

Posteriormente en el año 2006 con la apertura del Mall de los Andes se abrió una nueva tienda con el nombre de FeetYou, en el mismo que como

estrategia se comercializa marcas específicas siendo la principal Skechers, entre otras.

En el año 2007, se decidió abrir una nueva tienda en el Mall de los Andes con el nombre de Be Cool Be You, dejando así la comercialización de la marca Skechers exclusivamente para la primera tienda abierta en el Mall. De igual manera se siguió con el mismo concepto de colocar marcas exclusivas en el nuevo local como son DC Shoes, (objeto de este estudio), CAT, Converse, Reebok, Lotto, Adidas, Klin, Dockers, VANS. Las marcas nombradas anteriormente son dirigidas a un mercado joven y adulto con tendencia a la moda.

Se concretó la exclusividad de la marca DC Shoes (año 2010), para la zona centro del país; la misma que es una línea skate enfocada a los jóvenes y niños. Con estos antecedentes se procedió a aperturar una nueva tienda en el sur de la ciudad de Quito en el Centro Comercial El Recreo en el año 2011, cuyo mercado se encontraba desabastecido, manejando el mismo concepto de tiendas.

Para finales del año 2011 hubo la propuesta de abrir un local en el Paseo Shopping Riobamba, analizando la fortaleza de marcas exclusivas, se tomó la decisión de formar parte del mismo.

Con la exclusividad de la marca DC Shoes otorgada en el año 2010 a nuestras tiendas, se reposicionó la marca, logrando ubicarse entre las marcas top de los jóvenes, no solo de los que practican deportes skate o bici, sino de todos en general.

La marca 'DC shoes' es de origen Californiana donde se fundó su empresa en 1993 como DroorsClothingFootwear, pero que a raíz de su cierre, se renombró simplemente como 'DC Shoes'.

### 1.2.2.- Análisis crítico

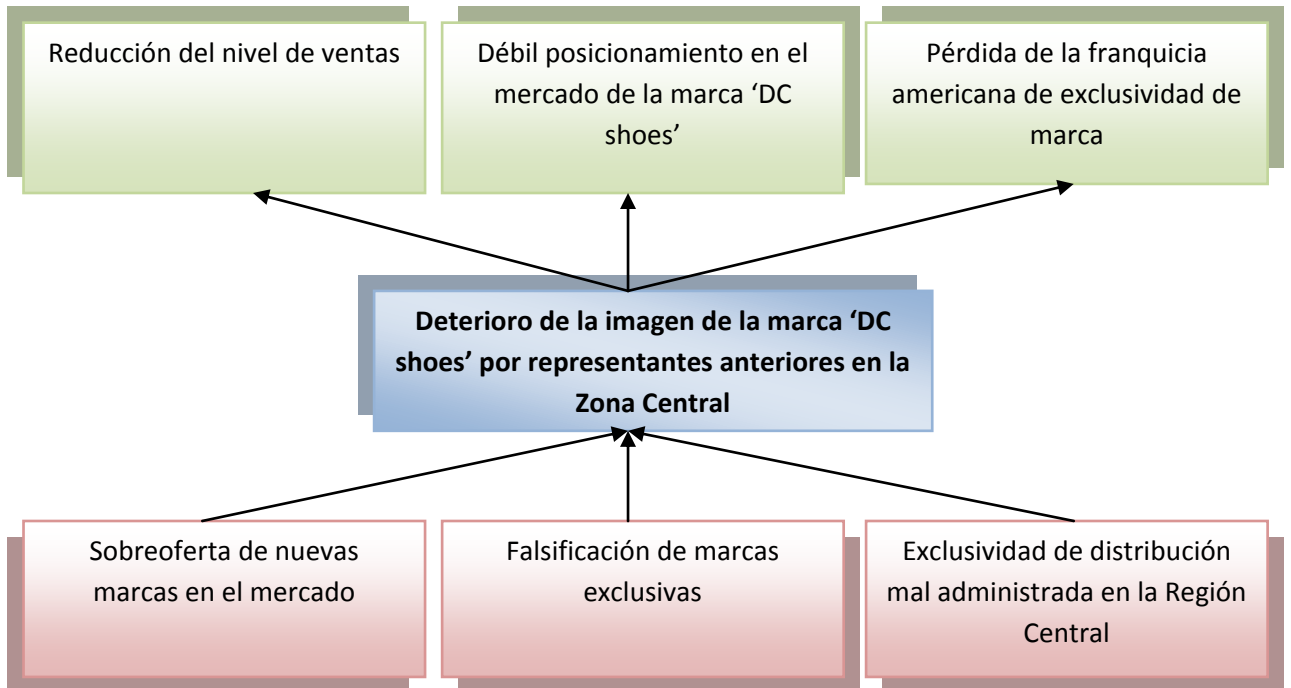


Gráfico 1.1 Árbol de problemas  
Elaborado por: Investigadora

La empresa Centro Sport y sus filiales en los diferentes lugares de la región central tiene dificultades para posicionar una de sus marcas exclusivas de calzado denominada DC shoes, la misma que, si bien es cierto, goza de cierta acogida, no satisface las expectativas de sus representantes para Ecuador y la Zona Centro del País. Esta falencia empresarial pasa por algunos componentes como: el manejo anterior que tuvo la marca no fue el correcto porque ubicaron el calzado en cadenas de expendio de productos de carácter masivo, ejemplo MEGAMAXI, incidiendo en el deterioro de la imagen de marca y como consecuencia el desprestigio de la misma.

El interés superior de los nuevos administradores es posicionar la marca y su nombre, mediante una rotación continua en la mercadería para satisfacción del cliente final y de la empresa.

Un grave problema que afecta a las empresas distribuidoras de marcas exclusivas es la falsificación de dichas marcas, lo que redund

directamente en una reducción de las ventas, puesto que los clientes, en la mayoría de los casos, no se fijan en la calidad del producto sino únicamente en el precio del mismo y, como en Ecuador no hay un control riguroso de este fenómeno, pese a existir la legislación pertinente, perjudica a las empresas serias y comprometidas con la venta de productos de marca y de muy buena calidad.

Una de las razones para no posicionarse aun la marca DC shoes, pasa porque los representantes para la Zona Central: Centro Sport, es la única comercializadora del producto y no ha realizado una campaña masiva de publicidad y promoción para el target específico y su exclusividad de distribución, en lugar de ser una oportunidad, por no tener competencia, le resulta una barrera para la cobertura y posicionamiento de la marca a nivel regional.

Una consecuencia directa de la mala administración de la marca, por los representantes anteriores, puso en peligro la pérdida de la franquicia en Ecuador y consecuentemente en la región central. Retomar las líneas de posicionamiento ha sido un trabajo intenso, pero aún falta mucho por hacer y, esa es la razón fundamental de esta investigación.

### **1.2.3.-Prognosis**

Todo empresario sabe que la mejor alternativa para el crecimiento económico y comercial es posicionar su producto o servicio en la mente del consumidor, sin este elemento, las empresas fracasan. Hay que tomar acciones efectivas y urgentes para corregir estas distorsiones comerciales.

Centro Sport y todas sus filiales comercializadoras de la marca exclusiva DC shoes necesitan de estrategias urgentes para posicionar el producto en todos los niveles de consumidores a través de mecanismos comerciales oportunos, válidos, efectivos, encaminados a liderar el mercado y competir con las otras marcas de renombre internacional

como: Adidas, Rebook, Skechers, etc. que a la vez son también productos comerciales de la empresa pero, que ya han sabido ganarse su cuota de mercado y tienen muchos años de vigencia, de manera que son productos que se venden por sí solos o requieren de mínimas campañas publicitarias y mecanismos de promoción por su propia naturaleza comercial ganada a través de los años.

Si ocurre una baja rotación de colecciones por año, las ventas se verán disminuidas en su magnitud acostumbrada y por tanto, la empresa como tal, no podrá cubrir el mercado y posicionar la marca de manera efectiva y objetiva.

Una consecuencia o efecto determinante será la pérdida de la exclusividad de distribución adquirida como franquicia norteamericana para la marca DC shoes que cubre la región central del país.

#### **1.2.4.- Formulación del problema**

¿Cómo incide la distribución exclusiva en el posicionamiento de la marca 'DC Shoes' en la Zona Centro del país?

#### **1.2.5.- Interrogantes**

Frente al panorama expuesto con anterioridad, surgen nuevas interrogantes que merecen ser explicadas en esta investigación:

¿Tener la exclusividad de distribución de una marca asegura el posicionamiento del producto en el mercado?

¿Qué nivel de posicionamiento en el mercado tiene la marca 'DC Shoes' en la zona central del país?

¿Qué alternativas son las más efectivas para asegurar el posicionamiento de la marca 'DC Shoes' a nivel nacional?

### **1.2.6.- Delimitación del objeto de investigación**

La investigación está delimitada por los siguientes componentes:

#### ***Delimitación de contenido:***

**Campo:** Administración

**Área:** Marketing

**Aspecto:** Posicionamiento en el mercado

**Poblacional:** la presente investigación se desarrollará con los clientes exclusivos de los almacenes FeetYou, Be Cool y Centro Sport

**Espacial:** para la concreción de esta investigación el trabajo de campo se realizará en las ciudades de Ambato, Riobamba y Quito, lugares donde se hallan locales comerciales filiales de la empresa y donde pueden encontrar la marca 'DC shoes'.

**Temporal:** el tiempo estimado para operativizar la investigación de campo y bibliográfica será el segundo semestre del año 2012.

### **1.3.- Justificación**

La presente investigación está sometida a muchas exigencias que requieren ser analizadas con el máximo detenimiento para encontrar las razones principales de su falencia y tomar acciones inmediatas para su solución:

Resulta de mucho interés para la investigadora y los administradores de la empresa determinar por qué razón la marca DC shoes aún no se posiciona en la mente del consumidor, de manera radical, siendo que la empresa Centro Sport y sus filiales, tiene la exclusividad de distribución para toda la región central del país.

La importancia radica en tanto y en cuanto se haya diagnosticado las causas primarias del lento posicionamiento para de inmediato aplicar acciones correctivas encaminadas a incrementar las ventas, tener una rotación mercadería a corto plazo y proveer de productos nuevos con cierta regularidad e inmediatez. La empresa necesita rotación periódica de modelos.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los consumidores finales y los propietarios y accionistas de la empresa; los primeros porque podrán contar con una nueva línea de calzado a bajos costos y con altos estándares de calidad y exclusividad y los segundos porque su comercialización genera rentabilidad directa para la empresa y posibilidad de expansión a nuevos mercados capaz de cubrir completamente la zona asignada para su distribución y comercialización, en este caso, la región central del país.

La presente investigación es factible realizarla porque, en primera instancia, la investigadora conoce la problemática desde la fuente y está en contacto con el fenómeno presente día a día por ser la administradora de las empresas; en segundo lugar la posibilidad de acceder a la información de primera mano, en este caso los consumidores o clientes no resulta una dificultad, esto viabiliza el trabajo de campo in situ de manera significativa para el éxito de la investigación.

Otra razón importante es la disponibilidad de tiempo y recursos materiales y económicos subvencionados por la propia investigadora para materializar la investigación; la disponibilidad de fuentes bibliográficas y de consulta abundantes para la construcción sistemática de la teoría científica.

El trabajo investigativo ayudará a fortalecer la misión y visión de las empresas porque brindará productos de calidad y con exclusividad garantizada a la comunidad consumidora del centro del país.



Muy pocos estudios se han realizado bajo esta línea problemática, por tanto, este trabajo goza de cierta originalidad al ser el primero realizado para la empresa con el que se busca determinar los mecanismos de posicionamiento de la marca DC shoes en la región central del país.

Este estudio puede ser el punto de partida para futuras investigaciones en la misma empresa o en comercios similares que manejan franquicias y patentes de exclusividad y que por alguna razón no despuntan en su actividad comercial a satisfacción.

La determinación de las causas primarias de esta problemática orientará a los directivos y administradores de las empresas tomar acciones y decisiones coherentes enfocadas al crecimiento económico y comercial de las empresas a mediano o corto plazo.

## **1.4.- Objetivos**

### **1.4.1.- Objetivo general**

Determinar la incidencia de la distribución exclusiva como mecanismo para el posicionamiento de la marca 'DC shoes' en la Zona Centro del país como estrategia de crecimiento a nivel nacional.

### **1.4.2.- Objetivos específicos**

Investigar el nivel de competencia de la marca 'DC shoes' en la región central como mecanismo de orientación al cliente en las decisiones de compra.

Diagnosticar el nivel de posicionamiento de la marca 'DC shoes' en la región central del país, para una adecuada toma de decisiones.

Evaluar alternativas de consolidación de la marca 'DC shoes' para una cobertura nacional del producto en Ecuador.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- Antecedentes investigativos**

En el sector del calzado se han realizado muchas investigaciones como la que se presenta en la que se efectúa un “Análisis de la aplicación de barreras arancelarias a las importaciones ecuatorianas: caso textil y calzado” donde los autores Giler, López y Vargas (2010) detallan: “La investigación elabora un análisis económico-tributario sobre el efecto que han tenido los cambios en las políticas comerciales externas en las decisiones de los agentes de la economía ecuatoriana, para verificar en qué medida se ha promovido la industria local. Con fines de poder estimar los efectos específicos, el análisis se centra en las medidas adoptadas sobre las importaciones de textiles, artículos de cuero y calzado, teniendo como periodo de estudio: 1996 – 2010. Para analizar el impacto económico en cambios de política comercial y verificar si cumple o no con los objetivos del programa económico del gobierno se procede a trabajar con el cálculo de Elasticidades de Sustitución de Importaciones de Armington. Finalmente se incorpora en el análisis los efectos en la recaudación de tributos para evaluar los impactos en el pago de los mismos. Las elasticidades de sustitución de Armington estimadas para Ecuador a nivel de la tabla Oferta-Utilización fluctúan entre 0.343 y 0.788 para la industria de calzado y textil respectivamente. Estos valores sugieren que la relación entre bienes importados y domésticos para el caso de estas industrias es de baja capacidad de sustitución, lo cual implica que no son substitutos perfectos”.

Malla (2011) en su tesis de grado sobre importación a consumo régimen 10 de calzado femenino colombiano vía terrestre a Quito Ecuador” efectúa un pormenorizado estudio sobre la situación del calzado en el

país y propone que “En el Ecuador la industria del calzado, si ha crecido, pero no a gran escala, más bien a un paso lento, por los altos costos de la maquinaria y falta de insumos nacionales de buena calidad, esto ha dado lugar a que la mayor parte de la fabricación del calzado en Ecuador sea artesanal y limitada”.

“En esta era globalizada se debe evitar soluciones improvisadas y superficiales que representan tiempo y dinero, debiendo analizar detenidamente los factores que llevan al consumidor ecuatoriano a preferir el calzado colombiano, fomentando el contrabando en las fronteras de Colombia y Ecuador, en donde la mayoría del comercio es informal”

Continua explicando que: “Muchos de estos comerciantes no conocen de los beneficios de importar, ni lo seguro y económico que resulta realizar una importación desde Colombia, todo esto lo confirma la ASOFACAL (Asociación de Fabricantes de Calzado del Ecuador), el COMEXI (Comité de Comercio Exterior), La CORPEI (Corporación de Promoción de Exportación de Inversión), quienes han realizado estudios sobre exportaciones e importaciones colombianas, los cuales resaltan los convenios con Colombia, así también los estudios realizados por la Cámara de Comercio y la Cámara de la Pequeña Industria, documentos que en conclusión, tienen por objetivo el informar sobre los trámites, clasificación, desgravación arancelaria y convenios entre otros países y no detallan cómo se debe hacer en realidad una negociación internacional ni qué requisitos debe cumplir tanto el exportador colombiano como el importador ecuatoriano.”

## **2.2.- Fundamentación filosófica**

La investigadora desde su óptica paradigmática, se alinea con el enfoque Crítico-Propositivo; crítico por cuanto analiza y cuestiona la realidad referente a la administración de la exclusividad de marcas y su implicación directa con el posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con Herrera et. al (2010) *“Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad”*, dado que el diagnóstico de la situación de la empresa requiere de un análisis en su totalidad para entender la dinámica y funcionalidad operativa desde el punto de vista de la promoción y el manejo de los mecanismos de posicionamiento del producto DC shoes, es importante encontrar la dinámica de dicho fenómeno para entenderla en su real magnitud y contexto dialéctico y dialógico.

De igual manera al estar comprometida con los seres humanos, el enfoque crítico propositivo propicia la participación de los actores involucrados en el proceso investigativo. En este caso, permite la consideración de las opiniones de los clientes externo e internos acerca de la problemática, lo cual facilitará la definición de alternativas de solución acordes a las necesidades específicas de la empresa.

### ***Fundamentación Epistemológica***

Para Ramírez (2009) *“La epistemología, o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico”* en este contexto, el fundamento epistemológico de la presente investigación se enfoca en la ejecución de un trabajo de investigación de campo sistemático, controlado y empírico en el sentido de que sus resultados deben de ser comprobados científicamente, por consiguiente, se puede afirmar que el presente proyecto no sólo busca solucionar la problemática en estudio, sino también contribuir a la generación de nuevo conocimiento por medio del proceso dialéctico entre las variables distribución exclusiva y posicionamiento de marca en la empresa Centro Sport y sus filiales de la ciudad de Ambato y Riobamba.

### ***Fundamentación Ontológica***

A la ontología clásicamente se la ha definido como *“Aquella ciencia del ser como tal y de las propiedades que le pertenecen, estudia el ser en general, es decir el fundamento de todo lo que es”*. (Gilson, 1962).

Aplicando el concepto anterior al desarrollo del proyecto, la fundamentación ontológica se refiere a la razón de ser del proyecto, que consiste en el hallazgo de los factores que generaron el problema a fin de encontrar una posible solución.

En efecto, la investigación está orientada a la determinación de las causas que originan el problema en base a las variables: Distribución exclusiva y posicionamiento de marca y de esta forma facilitar el desarrollo de una propuesta de solución que genere beneficios para la comunidad involucrada.

### ***Fundamentación axiológica***

Con respecto al aspecto axiológico, el presente proyecto se desarrollará desde el punto de vista de los valores del investigador puesto que, en términos de Longino, (1990) *“ninguna práctica de investigación puede efectuarse totalmente fuera del sistema de valores del investigador”*.

En tal virtud, el trabajo se desarrollará tomando en cuenta la rectitud, la honestidad científica y la verdad concluyente sea cual fuere sus resultados. De esta forma se garantiza una investigación que contribuya al descubrimiento de la verdad de los hechos, proporcionando así conocimientos válidos y confiables sobre la temática aplicables al desarrollo del sector en estudio.

### **2.3.- Fundamentación legal**

En función de brindar productos de calidad acompañado de un excelente servicio al cliente, esta investigación tiene el sustento legal y jurídico en la

Ley de defensa del Consumidor, que precisamente en su Art. 4, textualmente reza: “Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

Inciso 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

Inciso 8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

## 2.4.- Categorías fundamentales

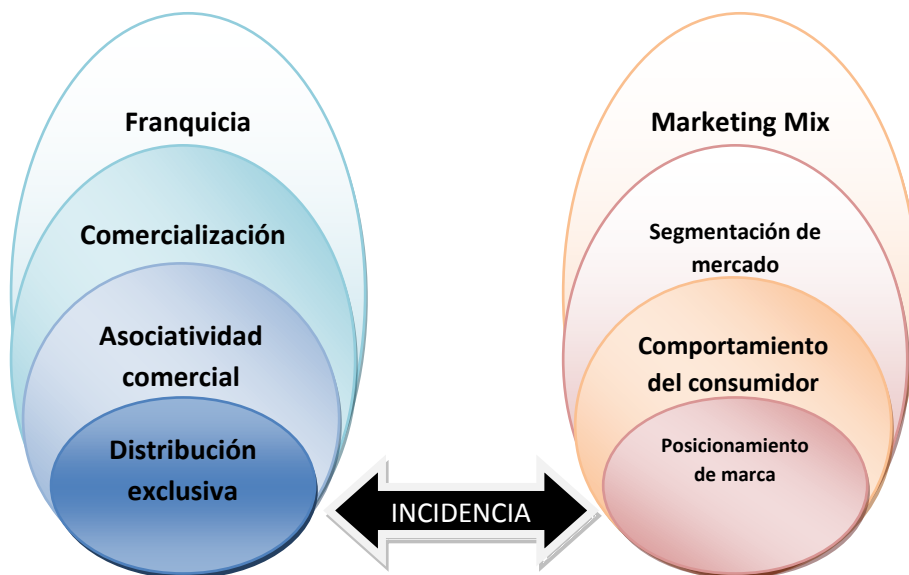


Gráfico 2.1.Red de inclusiones conceptuales

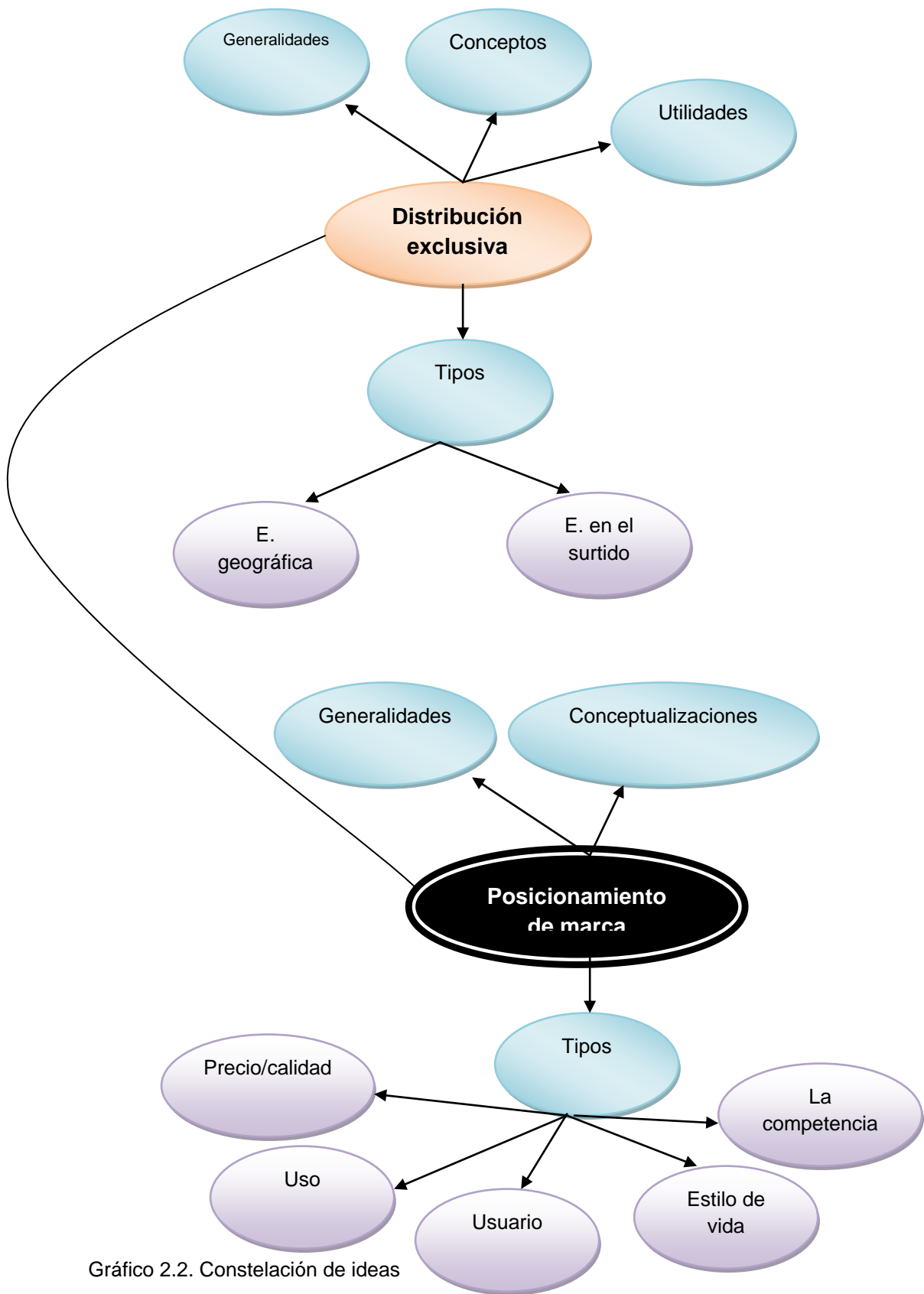


Gráfico 2.2. Constelación de ideas

### **2.4.1. Marco conceptual de la variable independiente**

#### **La franquicia**

La web mercadeo.com (2012) hace un acercamiento directo al respecto al decir que “La Franquicia, (*franchise*), es un derecho o privilegio otorgado a una persona o corporación, para ejercer ciertos derechos. Por analogía, en comercio, se aplica al privilegio otorgado a terceros por un productor para mercadear sus productos, en un área determinada”.

Dicho de otro modo, es un sistema para la distribución de productos y servicios bajo una marca reconocida en el mercado. Gracias a esto, la empresa "madre" puede transmitir su experiencia, conocimientos y productos a otros emprendedores interesados en desarrollar su actividad empresarial.

Hay que identificar dos actores en este negocio: el *franquiciante* y el *franquiciado*.

*Franquiciante*: es quien entrega la utilización de su marca o nombre, quien organiza el negocio y puede transmitir su experiencia, organización, estrategias, etc.

*Franquiciado*: es el emprendedor que comienza a operar, utilizando el nombre del franquiciado, generalmente una marca. Esto por un pago regular, un costo fijo, un porcentaje de sus ventas y/o un monto de ingreso inicial, para comenzar a operar.

#### **La comercialización**

El diccionario electrónico definición ABC (2012) entiende por comercialización “conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean”.



“Esto en términos generales, pero para aclarar más el concepto enumeraremos las cuestiones que entran en juego en el proceso de comercialización de un producto y que claro, ciertamente lo definen...el análisis de las necesidades que presentan las personas consumidoras del producto que se comercializará, prever que parte del amplio espectro de consumidores se pretenderá satisfacer, estimar cuantas personas adquirirán nuestro producto, cuántas lo pueden estar haciendo en los próximos años, para así darnos una idea de la duración y el alcance que el mismo puede tener a largo plazo y cuántos productos pueden llegar a comprar, establecer cuándo querrán adquirirlo, calcular y tratar de hacerlo lo más fielmente posible, el precio que los consumidores de mi producto estarán dispuestos a pagar por él, escoger el mejor tipo de promoción para dar a conocer el producto y la que más alcance tenga y por último, analizar el tipo de competencia a la cual nos enfrentaremos, determinando, por ejemplo, el precio que pedirán por el mismo producto, la cantidad que producirán, el tipo, entre otras cuestiones”.

### **La asociatividad comercial**

Vegas (2008) argumenta ampliamente al respecto y dice que “Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto articulado entre las empresas”; “Surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización”.

En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

La Asociatividad, es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas.

Como instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

Se caracteriza por ser un principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder.

## **La distribución exclusiva**

### ***Generalidades***

Cada vez con mayor frecuencia las relaciones entre las empresas en los canales de distribución no consisten simplemente en acuerdos puntuales o periódicos de compra-venta, sino que se plantean una vinculación más estrecha y a más largo plazo entre fabricantes y distribuidores. El objetivo de estos compromisos consiste en lograr un incremento en la eficiencia del canal de distribución y en mejorar la imagen del producto ante los clientes. Uno de los tipos de acuerdos que aparecen con mayor frecuencia en los canales de distribución son los relacionados con la distribución exclusiva. Se trata de acuerdos—explícitos o implícitos— en los que una de las partes se compromete a limitar su actividad, ya sea en lo relativo a una zona geográfica o en cuanto a su surtido de productos. A pesar de la importancia de estos acuerdos se sabe muy poco acerca de las consecuencias que pueden ocasionar para cada una de las empresas firmantes. (Iglesias, et. al., 2010).

### **Concepto de distribución**

El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores. La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados. Además, la distribución comercial es un instrumento o

variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción. (Cuesta, 2001)

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor (Cruz Roche, 1990, p. 250). Además, la separación geográfica entre vendedores y compradores hace necesaria una función que acerque los productos desde los lugares donde son fabricados hasta los lugares donde son consumidos. Desde este punto de vista, la distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores (Santesmases, 1999, p. 509).

### **Utilidades de la distribución**

La distribución comercial, al encontrarse entre la producción y el consumo, va a crear *utilidades* a los consumidores y *servicios* a los productores. La distribución crea al consumidor utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de creación de surtidos y de posesión (Vázquez y Trespalacios, 1997, pp. 28-29):

1. *Utilidad de lugar*. Es creada por la distribución comercial mediante el transporte de los productos desde los lugares de producción hasta los de consumo, y también mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto.
2. *Utilidad de tiempo*. La distribución comercial pone el producto disponible en el momento en que el consumidor desea consumirlo.

Para ello, el distribuidor comercial deberá almacenar el producto en los almacenes o en las estanterías de los puntos de venta a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitándole de este modo que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto para su posterior consumo.

3. *Utilidad de forma y de creación de surtidos.* La distribución comercial adapta el producto comercializado a las necesidades de los consumidores. Por otra parte, la producción tiende y debe tender hacia la especialización para ser más eficiente, mientras que el consumo tiende a la complejidad, de tal forma que la distribución comercial creará surtidos de productos ajustados a las necesidades del consumidor para que pueda adquirirlos conjuntamente.
4. *Utilidad de posesión.* Finalmente, con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el consumidor, la distribución comercial contribuye a crear utilidad de posesión, ya que para que el producto genere utilidad al cliente es necesario que adquiera la propiedad o la posesión del mismo y pueda consumirlo.

Estas utilidades creadas por la distribución comercial para los consumidores tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución comercial para los productores. Estos servicios serían de transporte, almacenamiento, “finalización del producto”, información, financiación y asunción de riesgos:

1. *Servicios de transporte.* La distribución comercial transporta los productos desde la fábrica hasta los puntos de venta. Esto se debe a que las actividades productivas se encuentran concentradas en localizaciones donde pueden obtener mejores ventajas de oportunidad (por ejemplo, en mano de obra, materias primas, tecnología, terrenos, etc.) mientras que los consumidores se encuentran concentrados en grandes ciudades o en pequeñísimas poblaciones.

2. *Servicios de almacenamiento.* La distribución comercial almacena los productos después de que salen de la cadena de fabricación, y por tanto, el productor no debe preocuparse por problemas de almacenamiento de stocks. Además, se debe tener en cuenta que el ritmo entre producción y consumo es distinto: la producción sigue un ritmo discreto, es decir, se produce cuando las condiciones son más ventajosas, mientras que el ritmo del consumo es continuo, de tal forma que la distribución se encargará de almacenar los productos para cuando el consumidor los solicite.
3. *Servicios de "finalización del producto".* Estos servicios incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento), etc., y son creados también por la distribución comercial.
4. *Servicios de información.* La distribución comercial informa al productor o fabricante sobre determinados aspectos relevantes, como pueden ser precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, etc. Esta información es muy valiosa para el productor, ya que la distribución comercial está en contacto constante con el consumidor conociendo de manera más próxima sus necesidades.
5. *Servicios de financiación.* En muchas ocasiones la distribución comercial financia al fabricante debido a que compra sus productos pagándolos por ejemplo a 30 días y el distribuidor tarda en venderlos más tiempo. En la actualidad, esta situación es contraria para el caso de las grandes empresas de distribución, ya que pagan a los productores a un plazo de tiempo superior al que ellos tardan en vender esos productos, por lo que es el fabricante el que financia a los distribuidores.
6. *Asunción de riesgos.* La distribución comercial asume riesgos al comprar los productos al fabricante, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos, se estropeen en el almacén, los roben, etc. Estos riesgos no los corre el fabricante desde el momento que pone sus productos a disposición de la

distribución comercial. Generalmente, estos riesgos suelen ser cubiertos por la distribución comercial a través del pago de pólizas de seguros.

En definitiva, la distribución comercial es el puente que une la producción con el consumo debido a que ofrece al consumidor “el *producto adecuado*, en el *lugar adecuado* y en el *momento adecuado*”. Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores suponen un coste que elevará el precio de venta de los productos. Este coste deberá ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo.

Desde el punto de vista macroeconómico, la distribución permite además una mejor asignación de los recursos económicos al poder especializarse la producción por zonas geográficas, en función de los recursos naturales de las mismas y de la capacidad y formación de sus habitantes facilitando la distribución posteriormente que los excedentes puedan ser intercambiados entre zonas geográficas por otros productos que se necesitan y no se disponen (Santesmases, 1999, pp. 509-510). Por tanto, la distribución comercial tiene la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios reduciendo costes al poner en contacto la producción y el consumo, de tal forma que favorece el desarrollo industrial y satisface las necesidades de compra de la población.

### **Tipos de distribución exclusiva**

Iglesias et. al. (2010), explica que “existen dos fenómenos distintos que tienen la denominación común de distribución exclusiva; para diferenciarlos y poder así estudiar las implicaciones concretas de cada uno de ellos usaremos las expresiones "exclusividad geográfica" y "exclusividad en el surtido". La exclusividad geográfica consiste en un acuerdo por el cual el distribuidor es el único que puede comercializar—por ejemplo a nivel

mayorista– el producto del proveedor en una determinada zona geográfica”.

El mismo autor complementa que “por otra parte, la exclusividad en el surtido consiste en que el distribuidor se compromete a no comercializar ningún producto o marca que sea competidor de las del proveedor”.

En efecto, los fabricantes y los distribuidores llegan a estos compromisos esperando con ello obtener algún tipo de ventaja; ahora bien, los beneficios que se pueden extraer son de naturaleza muy variada.

La información que sigue este apartado está sistematizada de Iglesias (2010) sobre las características y elementos de los tipos de distribución exclusiva.

### **La exclusividad geográfica:**

La exclusividad geográfica es un acuerdo entre proveedor y distribuidor que, en principio, parece beneficiar únicamente a éste último: se libra de los posibles competidores en una zona determinada pudiendo disfrutar de una posición cercana al monopolio –aunque en cualquier caso deberá competir con los distribuidores que ofrecen marcas competidoras–. En cambio, los posibles beneficios que pudiera obtener el fabricante parecen poco claros. A continuación analizaremos cuatro posibilidades al respecto:

*1. La exclusividad geográfica ayuda a crear una mejor imagen para el fabricante y sus marcas.*

El hecho de que el producto esté a la venta no en cualquier tipo de establecimiento, sino en establecimientos determinados (uno en cada zona), puede dar una imagen al cliente de que el producto no es estándar sino que tiene un carácter más exclusivo, lo cual puede ser muy adecuado para aquellas empresas que tratan de diferenciar sus marcas en calidad, prestigio o dar una imagen de lujo. Cuando el fabricante confía sólo en un distribuidor para la comercialización del producto se da una

imagen al cliente de preocupación por la calidad y por el servicio que el distribuidor debe ofrecer.

Para comprobar la validez de esta idea en el sector en estudio, se han analizado, por una parte, la imagen que tiene el proveedor y sus marcas en los casos en que existe exclusividad en el surtido comparándolo con los casos en que ésta no existe. Por otro lado, también se ha observado el interés que presta el fabricante a las cuestiones relacionadas con la imagen de su empresa y sus marcas. Cabe esperar que, si es cierta la idea propuesta, los fabricantes que centran su estrategia en estas cuestiones de imagen sean los que firman acuerdos de exclusividad geográfica y los que más se preocupan en el control de aquellas decisiones del distribuidor que en mayor medida pueden perjudicar a la imagen que el cliente se lleva de la empresa.

## *2. La exclusividad geográfica incentiva al distribuidor a realizar inversiones y prestar servicios adecuados a los clientes*

Cuando el distribuidor debe realizar importantes inversiones para la prestación de servicios complementarios de cara al cliente (servicios de reparaciones, mantenimiento, información sobre el uso del producto...) puede surgir el fenómeno denominado *free-riding*. Este fenómeno consiste en que cada uno de los distribuidores tiene el incentivo de no prestar esos servicios ya que suponen un coste y, al no soportar esos costes, pueden vender más barato que los distribuidores competidores. El cliente que requiere esos servicios puede comprar en el comercio más barato y recibir el servicio en otros comercios donde se presta el mismo. Dado que todos los distribuidores tienen este incentivo, lo más probable es que al final ninguno de ellos acabe prestando los servicios complementarios, con el consiguiente desprestigio para el producto del fabricante.

Una forma de evitarlo puede ser la exclusividad geográfica: al existir un único distribuidor en cada zona, el cliente ya no podrá comprar en un comercio y recibir servicios complementarios en otro, con lo que si el



distribuidor no presta el servicio el cliente quedará descontento y aquél perderá ventas futuras. Así pues, este tipo de exclusividad puede ser utilizado para incentivar a los distribuidores a prestar estos servicios complementarios evitándose el *freeriding*.

*3. La exclusividad geográfica puede ser un medio para compensar al distribuidor que éste acepte otras condiciones beneficiosas para el fabricante como la exclusividad en el surtido*

La exclusividad geográfica podría no ser una finalidad en sí misma para el fabricante, sino que podría ser utilizada como moneda de cambio para conseguir que el distribuidor acepte otras condiciones como la exclusividad en el surtido.

Para que esta afirmación sea cierta tiene que darse la circunstancia de que la exclusividad geográfica se presente en la mayor parte de los casos –si no en todos ellos– acompañada de la exclusividad en el surtido.

*4. La exclusividad geográfica incentiva al distribuidor a ampliar el mercado en que actúa, buscando nuevos tipos de clientes en esa zona geográfica y comercializando un mayor surtido con una gama más completa de productos.*

Al disponer el distribuidor de una zona geográfica en exclusiva pero tener limitado el acceso a otras zonas, la forma de crecer pasa por o bien buscar nuevos clientes en esas zonas, o bien incrementar el surtido de productos vendidos a los mismos.

Ambas respuestas pueden ser de interés para el fabricante, especialmente en el caso en que disponga de un surtido amplio de productos siendo algunas referencias de interés más dudoso para el distribuidor, de forma que éste podría no aceptar su promoción y comercialización si no es bajo la garantía de disponer de un territorio en exclusiva que le suponga un nivel mínimo de demanda.

## **La exclusividad en el surtido:**

La exclusividad en el surtido consiste en el compromiso por parte del distribuidor de no comercializar referencias competidoras de las del proveedor. Se trata así de una limitación que afecta principalmente al distribuidor, en contraste con la exclusividad geográfica, que suponía básicamente una limitación para el proveedor, si bien ambos fenómenos tienen consecuencias importantes para las dos entidades participantes en la relación.

En cuanto a los motivos que pueden conducir al distribuidor a aceptar un acuerdo de este tipo, pueden ser mencionados los tres siguientes:

*1. La exclusividad en el surtido supone una mayor asociación –a ojos del cliente– con la imagen del proveedor y la percepción de una mayor especialización y capacidad de prestar servicios complementarios.*

Este podría ser el caso de comercios como los concesionarios de automóviles, en especial en los que el negocio de reparaciones de vehículos alcanza una importancia extraordinaria. El cliente podría acudir a reparar su vehículo a estos establecimientos gracias a que, al concentrar su actividad en una marca determinada, tendrán una imagen de alta especialidad en la misma y, por tanto, serán teóricamente los más capaces de solucionar cualquier problema relacionado con vehículos de dicha marca.

*2. Esta exclusividad puede ser ofrecida con una compensación adecuada para el distribuidor –como la exclusividad geográfica–, de forma que las expectativas finales de resultados sean satisfactorias para esta empresa.*

Según esta perspectiva, al distribuidor lo que realmente le interesa sería la exclusividad geográfica u otra condición ventajosa; ahora bien, no sería capaz de obtenerla si no es a cambio de la exclusividad en el surtido.

3. *Aceptar la exclusividad en el surtido puede ser utilizado por el distribuidor para intentar ganarse la confianza del proveedor, dando una imagen de mayor compromiso con la relación (Anderson y Weitz, 1992; 19).*

En cuanto a los beneficios que puede obtener el fabricante de este tipo de acuerdos, destacan los siguientes:

1. *La exclusividad en el surtido puede ser utilizada como medio para establecer barreras de entrada a competidores potenciales del proveedor.*

Los nuevos fabricantes tendrían mayores dificultades en estructurar unos canales de distribución adecuados para sus productos ya que no podrían utilizarlos canales de distribución ya establecidos.

No obstante, esta explicación parece poco apropiada para la mayor parte de los sectores, ya que para que la exclusividad tuviera este efecto debería vincular a un porcentaje muy elevado de distribuidores. Por otro lado, la frecuente coexistencia de distribución exclusiva con la no exclusiva hace que las presuntas barreras de entrada tengan, en todo caso, efectos muy limitados.

2. *La exclusividad en el surtido podría ser utilizada como un incentivo para que los distribuidores mejoren sus actividades de promoción hacia el producto.*

El distribuidor no desviará sus actividades de promoción hacia marcas competidoras, enfatizando siempre las marcas del proveedor.

Si no consigue vender estas marcas al cliente perderá la venta, ya que no dispondrá de otras marcas alternativas que ofrecerle. Así, el incentivo que tendrán los distribuidores para la venta será muy elevado.

*3. La exclusividad en el surtido puede ser un medio que utiliza el fabricante para proteger sus inversiones.*

La exclusividad en el surtido puede evitar la apropiación por parte de los distribuidores de las rentas generadas gracias a las actividades de comunicación o diseño del producto por parte del fabricante. Esta apropiación puede ocurrir en la medida en que las inversiones en comunicación son relativas al producto genérico, de forma que suponga también un posible aumento en la demanda de los productos competidores; o bien en la medida en que el diseño del producto sea susceptible de ser copiado por la competencia.

El distribuidor tendrá el incentivo de vender el producto de los competidores antes que el del fabricante, por ser aquellos los que le ofrecen mayor margen, ya que –al no incorporar en el precio de compra los costes correspondientes a las inversiones en comunicación o en diseño– podrán ser adquiridos por el comerciante a un precio inferior. Una situación similar se plantea cuando el proveedor debe realizar inversiones en la formación y equipamiento del distribuidor de forma que éste pudiera aprovecharlas para la venta de marcas competidoras. La exclusividad en el surtido evitaría estos problemas.

*4. La exclusividad en el surtido puede evitar la apropiación por otras marcas de una parte de la imagen de una marca de los productos del fabricante.*

Puede existir la dificultad de que el hecho de distribuir el producto de un proveedor prestigioso implique un incremento en el propio prestigio del distribuidor, lo cual podría suponer una mejor imagen para las otras marcas ofrecidas por éste.

*5. La exclusividad en el surtido incrementa la dependencia del distribuidor, manteniendo así el fabricante un elevado poder negociador frente al mismo.*

El hecho de distribuir otros productos sustitutivos hace al distribuidor menos dependiente del proveedor. La amenaza de ruptura de la relación por parte de éste tiene menos fuerza: el comerciante podría ofrecer las marcas competidoras a los antiguos clientes. Con exclusividad de surtido este peligro se debilita, ya que el distribuidor sabe que una ruptura en la relación con el fabricante supondría una amplia pérdida de clientes, incluso aunque consiguiera sustituir rápidamente al proveedor: no sólo perdería a los clientes fieles al antiguo proveedor, sino que también supondría un deterioro en la imagen de experto en el producto al pasar a distribuir una marca que hasta entonces le era ajena. Los costes y el riesgo de cambio de proveedor se hacen más elevados para el distribuidor con exclusividad de surtido.

#### **2.4.2. Marco conceptual de la variable dependiente**

##### **El marketing MIX**

Guimaraes y Shneider (2007) hacen una aproximación al tema cuando expresan que “Las definiciones en relación con el marketing MIX deben ser consubstanciales en función de los resultados de las investigaciones, estando en estrecha sintonía con las estrategias globales de acceso a mercados vistas en las fases anteriores. A propósito, con los estudios bien hechos, en términos cualitativos, las estrategias surgen de forma natural”.

El marketing MIX es un conjunto de elementos sobre los cuales es necesario tomar decisiones para definir las siguientes estrategias específicas:

- Decisiones de producto;
- Decisiones de precio;
- Decisiones de distribución y logística;

- Decisiones de comercialización; y
- Decisiones de comunicación.

El principal desafío en la elaboración del marketing mix es conseguir consistencia y coherencia en la definición del conjunto de las estrategias.

Coherencia significa que este conjunto necesita “tener sentido” para el consumidor final. O sea, determinado producto o servicio, que presente determinado beneficio por un precio compatible, es ofrecido al público meta específico, en los lugares que él frecuenta, comunicado por medios que él más consulta y orientado para sus características de comportamiento de consumo.

Para el pequeño productor, para quien resulta más difícil competir en los segmentos de gran volumen y bajo precio, las principales estrategias de marketing recomendadas son:

-Buscar segmentos o nichos específicos, centrándose enfocando en un elemento diferencial estratégico;

-Añadir valor al producto/servicio, con el objetivo de buscar una remuneración más alta y una posición diferenciada;

-Buscar caminos más directos rumbo a los consumidores, eliminando acaparadores e intermediarios innecesarios, con vistas a buscar una remuneración más alta, así como una posición menos dependiente.

### **Segmentación del mercado**

La USAID (2009) hace una aproximación a los elementos del mercado y muy particularmente sobre la segmentación al decir que: “La segmentación del mercado es una herramienta que ayuda a los gobiernos y a los proveedores del sector privado a coordinar de mejor forma sus esfuerzos, lo que da lugar a programas más sostenibles y al uso racional

de los recursos. La segmentación se utiliza ampliamente en el ámbito comercial, ya que las compañías desean conocer mejor a sus clientes existentes y potenciales y también orientar sus recursos de una manera más eficiente. La segmentación del mercado presenta beneficios similares para los productos y servicios anticonceptivos. Aunque los expertos definen la segmentación del mercado de forma distinta, el tema fundamental es el mismo". La misma agencia cita otros conceptos como: "Las compañías utilizan estrategias de segmentación del mercado para dividir a sus clientes en distintos grupos con base en diferentes factores, como el ingreso, y también para orientar sus productos como corresponda. En la PF, la segmentación del mercado se utiliza para dividir el mercado de PF en grupos de acuerdo con la elección del método y del proveedor y también para hacer corresponder a los clientes con las fuentes en base en la necesidad y capacidad de pago".

"La segmentación del mercado es el proceso de dividir el mercado total en subconjuntos más pequeños (segmentos) que tienen características, necesidades y comportamientos similares. El análisis de la segmentación del mercado examina los patrones actuales de demanda y de uso de productos para la SR, así como las características de los usuarios – socioeconómicas, socioculturales y conductuales – con el objetivo de encontrar formas mejores y más eficientes de satisfacer la demanda existente y generar mayor demanda".

"La segmentación del mercado considera un mercado heterogéneo como varios mercados homogéneos más pequeños, como respuesta a preferencias divergentes, atribuibles a los deseos que los consumidores tienen de obtener una satisfacción más precisa de sus diversas necesidades. La identificación de segmentos da lugar a una decisión sobre si crear un producto o servicio específico para cada segmento, dependiendo de la capacidad de la organización de mercadeo para satisfacer los deseos o preferencias específicas de dicho segmento".

## **Comportamiento del consumidor**

Solomon (2008) expone brillantemente este constructo al decir que “es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos”. Complementa al decir que “los consumidores adoptan muchas formas, que van desde un niño de ocho años de edad que le ruega a su madre que le compre tarjetas YU-Gi-Oh!, hasta la decisión de un ejecutivo de una gran empresa sobre la compra de un sistema de computo de varios millones de dólares.

Navarro y Delgado (2006) contextualizan el fenómeno del mercado en los tiempos modernos en estos términos “En las últimas décadas, la sociedad ha venido experimentado una serie de transformaciones socioculturales, económicas y políticas que han derivado en importantes consecuencias para el mercado y el consumidor”.

Continúan explicando que “De todos estos cambios, los de tipo sociocultural se han convertido en uno de los principales aspectos para entender la nueva estructura consumista, caracterizada por la existencia de ciertas tendencias globales y que explicarían los cambios en las estructuras familiares y los nuevos estilos de vida. Ante estas modificaciones sociales, las razones de género parecen ser cruciales por la evolución experimentada desde hace un tiempo en cuanto al papel que ambos sexos han estado desempeñando. Tradicionalmente, los roles sociales y los patrones de consumo eran arquetipos y estaban perfectamente consolidados y representados para cada sexo”.

Esto implicaba una estrategia empresarial y de marketing basada en una segmentación demográfica y con productos y servicios destinados a satisfacer necesidades exclusivas de hombres y mujeres en una estructura social claramente definida. Sin embargo, la sociedad ha evolucionado hacia lo que ha supuesto un enfrentamiento de roles y un



debilitamiento de las diferencias entre ambos sexos en cuanto a consumo se refiere.

La consecuencia de esto ha sido una mayor complejidad y universalidad del mercado. De un lado, los segmentos tradicionales han evolucionado hacia nuevas pautas de consumo. De otro, han surgido ciertos tipos de consumidores con características similares y que están constituyendo nuevas oportunidades de negocio para las empresas, es lo que se ha denominado como los nuevos targets.

Las mismas autoras comentan que “En este sentido, las variables sociodemográficas que servían para segmentar el mercado dejan de ser suficientes para poder discriminar entre grupos de consumidores, siendo necesaria la utilización de otras variables de carácter subjetivo como las denominadas psicográficas. Entre ellas, los valores empiezan a constituir un elemento importante para identificar y conocer con mayor profundidad nuevos segmentos de consumidores y discriminar en mejor medida sus patrones de comportamiento y consumo”.

## **Posicionamiento de marca**

### ***Generalidades***

La empresa debe dirigir sus esfuerzos a un público objetivo, específico, en donde la comprensión de la percepción de sus clientes respecto a sus productos le ayudará a entenderlos. Las acciones de marketing que emprenda deben ser coherentes con su posicionamiento y, por ello, con las percepciones de sus clientes. Los atributos de los productos centran la atención de las percepciones de los clientes y permiten el posicionamiento de los productos. La literatura sobre investigación de mercados industriales, especialmente en segmentación y posicionamiento es amplia, entre la misma se puede destacar los trabajos de Shapiro and Bonoma 1984; Webster, 1978 y Wind, 1978. (Montero y Oreja, 2006).

Las marcas desempeñan un papel fundamental en la percepción de los clientes de los atributos de los productos y hacen sentir que la marca quiere transmitir o significar algo.

Según Lambin (1994) posicionar un producto supone valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos o reales) en comparación con los productos de la competencia y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante.

En este sentido las políticas de marketing adoptadas por los distribuidores de productos, encaminadas a posicionar determinadas marcas en el mercado, se basan en el valor que los consumidores asignan a las diferentes alternativas de elección (Elorz, 1998).

“Sin embargo el posicionamiento no es lo que usted hace con el producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste” (Ries Al y Trout, 2001).

Sainz de Vicuña (1999) afirma que “el posicionamiento tiene una dimensión analítica, ya que el posicionamiento es un instrumento de análisis que permite recoger información necesaria para saber qué posición quiere tener la empresa en el mercado. Pero siempre orientada a crear, mantener o potenciar la ventaja competitiva de nuestra empresa”.

El posicionamiento es útil cuando se lanza un nuevo producto al mercado, así como, cuando se quiere revitalizar la demanda de un producto ya existente, cuando cambia la percepción del producto por parte del consumidor o los de los competidores y también cuando aparecen nuevos productos de los competidores en el mercado.

La decisión de posicionamiento es a menudo crucial para las compañías y las marcas porque puede ser una cuestión central para la percepción de los consumidores la elección.

Se distinguen seis tipos de acciones o alternativas que hay que considerar para posicionar un producto o marca:

- ✓ Posicionamiento por atributo.
- ✓ Posicionamiento por precio/calidad.
- ✓ Posicionamiento por usos del producto.
- ✓ Posicionamiento respecto a su aplicación o uso.
- ✓ Posicionamiento con respecto a la clase de producto.
- ✓ Posicionamiento con respecto a los competidores.

### **¿En qué consiste el posicionamiento?**

Consiste en ser creativo, en crear algo que no exista en la mente. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen. (Quintero, s.f)

La misma autora Quinteros hace una importante descripción del fenómeno del posicionamiento el cual se sistematiza a continuación: “El posicionamiento comienza con un ‘producto’. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a los que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos”.

Las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual, hay demasiados productos, compañías, ‘ruidos’.

La sociedad está sobrecomunicada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en publicidad y en marketing. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación; esto es ‘conquistando opciones’.

Para poder entender a qué se enfrenta una estrategia de mercado o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña de publicidad: la mente del consumidor.

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha información que hoy en día recibe. En efecto, la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás. En una situación como ésta, es cuando el término cobra mayor relevancia: 'Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor'.

Otra de las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden, se debe a la cantidad de medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Veamos: TV por aire y cable; radio AM y FM; carteles en las calles y en los buses; periódicos y revistas... cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente, y es así como la mente se convierte en el campo de batalla. Otra razón de que los mensajes se sigan perdiendo, es la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales.

La única defensa que la persona tiene en una sociedad sobrecomunicada y con una impresionante y diversa oferta de productos y servicios, es una mente sobresimplificada. Por lo tanto, la única manera de llegar a nuestra sociedad sobresimplificada es el mensaje sobresimplificado: En comunicación, lo menos es más. Para penetrar en la mente hay que simplificar el mensaje, dejando de lado las ambigüedades si se desea causar impresión verdadera. Pero la solución al problema no hay que buscarla dentro del producto ni dentro de la propia mente; la solución del problema está en la mente del cliente en perspectiva. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos

desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor: concentrarnos en la manera que tiene de percibir la otra persona, y no en la realidad del producto.

La única respuesta a los problemas de la sociedad sobrecomunicada es la respuesta dada por el posicionamiento.

El posicionamiento se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar. Así lo hicieron Kodak en fotografía, IBM en computación, Xerox en copadoras, Hertz en alquiler de autos, Coca-Cola en refrescos, General Electric en cuestiones eléctricas.

Lo preferible es ser el primero antes que el mejor, porque todos se acuerdan sin problemas del primero, no del segundo ni el tercero, a pesar de que estos últimos hubiesen superado de alguna forma al primero. Si una empresa quiere tener éxito, debe convencerse de la importancia de ser la primera en penetrar en la mente de las personas. En este sentido, la manera de crear lealtad hacia una marca es impactando primero (antes que la competencia, si la hubiera) y luego, procurar no dar pie para que el cliente se cambie a otra marca, en otras palabras, hacer lo que sea necesario para retenerlo: escucharlo, mimarlo.

En definitiva, para triunfar en nuestra sociedad sobrecomunicada, toda empresa debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva (lo óptimo es ser el primero). Esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores.

La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte. Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.

## **Tipos de Posicionamiento**

Quintero (s.f) detalla los tipos de posicionamiento desde su perspectiva en los siguientes términos:

### **Posicionamiento en base a Precio/Calidad**

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, por ejemplo se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Mientras que elChrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidadde atributos y accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

También existen compañías que se posicionan solo con respecto al precio, o bien como caros,Rolex por ejemplo, o bien como baratos, Swatch.

### **Posicionamiento con respecto al uso**

Otra estrategia consiste en relacionar al producto con un determinado uso o aplicación. Gatorade, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas para rehidratarse.

### **Posicionamiento orientado al Usuario**

Este tipo de posicionamiento está asociado con una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Estaestrategia tiene que ver con las características del producto y del target (mercado al que va dirigido). Revlon, por ejemplo con Cindy Crawford. Los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

## **Posicionamiento por el estilo de vida**

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.

## **Posicionamiento con relación a la competencia**

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos. En segundo lugar, a veces no es tan importante cuán importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad. En productos especialmente difíciles de posicionar como los licores, es importante hacer referencia a un competidor, para que el consumidor pueda tener una referencia sobre el tipo de licor y sabor que debe esperar.

Podemos resumir la estrategia diciendo que hay que buscar un hueco y luego llenarlo. Pero para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente.

Palacios (s.f) Propone otra clasificación sobre el posicionamiento que se detalla a continuación:

**Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

**Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

**Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

**Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

**Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

**Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Es importante señalar que en esta investigación se busca posicionar la marca DC shoes, por tanto, los mecanismos, estrategias y pasos para el posicionamiento de la marca se detalla brevemente en opinión de Lanza et al. (s.f).

### **El posicionamiento de marca**

El punto de partida para una correcta administración estratégica de una marca refiere al posicionamiento de la misma. Los administradores estratégicos de una marca deben evaluar el marco de competencia, pero también deben saber con certeza qué lugar ocupa su marca y qué lugar desean que su marca ocupe en el imaginario de los consumidores. En otras palabras, deben identificar y establecer el posicionamiento de la marca.

Un buen posicionamiento de marca implica, según Keller, (2008) que la marca sea ampliamente conocida entre los consumidores, que los mismos tengan asociaciones fuertes hacia la marca y que la imagen de la misma sea *fuerte, favorable y única*. De modo que un buen posicionamiento otorga a la marca un nivel de privilegio, diferente y superior al de sus competidoras. Para ello, deben establecerse claramente los Puntos de Diferencia (PD) y los Puntos de Semejanza (PS) de la marca. Los PD son



aquellos atributos de la marca que representan beneficios para los consumidores que únicamente pueden ser obtenidos mediante el uso o consumo de la marca en cuestión. Son los aspectos que otorgan el estatus de privilegio y diferencial de una marca. Los PS, en cambio, son aquellos aspectos de la marca que garantizan que ésta puede competir en la categoría en la que compete, son los requisitos básicos que debe tener para asemejarse a sus competidoras.

Una vez identificados y establecidos los PD y PS, deben trazarse acciones que permitan comunicarlos eficazmente.

Keller (2008) destaca la utilidad de los *mantras de marca*; frases cortas que contienen en sí “*la esencia y el alma de la marca*”. La relevancia de los *mantras de marca* reside en su capacidad para comunicar el posicionamiento deseado de una marca.

La gestión del posicionamiento de una marca es obviamente beneficioso para compañías que desean lanzar marcas nuevas al mercado. Sin embargo, el autor señala el error frecuente de compañías tradicionales que desatienden el posicionamiento de sus marcas, sin tomar en cuenta que el posicionamiento y la competencia son siempre fenómenos dinámicos y que requieren administraciones de marca constantes por parte de las empresas.

## **2.5.- Hipótesis**

La distribución exclusiva permitirá mejorar el posicionamiento de la marca ‘DC Shoes’ en la Zona Centro del país

## **2.6.- Señalamiento de variables**

**Variable independiente:** Distribución exclusiva

**Variable dependiente:** Posicionamiento de marca

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1.- Enfoque de la investigación**

En plena coherencia con el paradigma con el que se alinea la investigadora, que es el crítico propositivo, el presente trabajo investigativo tiene un enfoque mayormente cualitativo puesto que, como lo señala Hernández et. al., (2010,7) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”

Hoy se sabe, a ciencia cierta, que no hay investigaciones puras con exclusividad de enfoques, por tanto, es necesario recurrir a valores cuantitativos que refuercen el análisis interpretativo a través de la estadística y se fundamente en resultados matemáticos para mayor objetividad, por tanto desde del enfoque cuantitativo en la misma línea de pensamiento de Hernández et. al. (2010, 4) explica que “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

Finalmente apegándose a los últimos esquemas de investigación en la actualidad, los profesionales de la investigación siguieren trabajos con enfoques mixtos, es decir, “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos críticos de investigación e implican la recolección el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento de fenómeno bajo estudio” (Hernández y Mendoza, 2008).

Desde esta perspectiva, con esta investigación, se busca tener una aproximación cualitativa y cuantitativa del fenómeno relacionado con la exclusividad de distribución y el posicionamiento de la marca 'DC shoes' en la región central del país.

### **3.2.- Modalidad básica de la investigación**

Para desarrollar una investigación se requiere tomar en cuenta las diferentes posibilidades y oportunidades que la metodología de la investigación científica ofrece, en tal virtud, el presente trabajo investigativo, en concordancia con su enfoque cuali-cuantitativo se apoya en las siguientes modalidades:

**De campo**, como bien lo explica Universitas.net (s.f) "El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, del modo que trabajan el arqueólogo y el topógrafo. La encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La observación participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno del estudio y la comunicación con los afectados. El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios".

Entendida así la modalidad de investigación, en este trabajo investigativo, la información será obtenida desde las fuentes primarias, es decir, los clientes que realicen una compra efectiva de cualquier marca exclusiva de los productos que ofrecen los almacenes comerciales; es importante determinar la decisión de compra de los clientes por tal o cual marca que serán los elementos decisores para fijar estrategias comerciales para una posible expansión de la comercialización del producto a nivel nacional.

Para reafirmar la connotación de la investigación de campo, Garcés (2002, 72) expone que la investigación de campo “es la que se realiza en el lugar geográfico donde se producen los hechos, o campo de los hechos, como un jardín, la escuela, el hogar, o una entidad social como un barrio marginal, las viviendas indígenas, los comerciantes ambulantes, etc. etc.(...) tiene la ventaja, sobre las otras, de que el investigador va a encontrar el asunto, materia de estudio, en su medio, donde podrá observar mejor los factores que lo producen o lo rodean. Los instrumentos que se utilizan son preferentemente, la encuesta, la entrevista y la observación”.

Además de ubicarse como una investigación de campo, también es de carácter documental y bibliográfica, por tanto, la información teórica existente en los medios impreso, electrónicos y demás fuentes son de mucha importancia para el desarrollo de esta investigación. La información bibliográfica permitirá construir el marco teórico, los antecedentes y la contextualización, además será de mucha ayuda para poder analizar e interpretar los resultados.

Al respecto Zorrilla et. al. (2000) añade: “la investigación bibliográfica es medio de información por excelencia: como trabajo científico original, constituye la investigación propiamente dicha en el área de las ciencias humanas; como resumen de tema, constituye por lo general el primer paso de cualquier investigación científica. Constituye parte de la investigación de campo o de laboratorio, en cuanto se la efectúa con el propósito de reunir información y conocimientos previos sobre un problema para el cual se busca respuesta, sobre una hipótesis que se quiere experimentar”.

Bernal (2010) argumenta que “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.

### **3.3.- Nivel o tipo de investigación**

La investigación empezó con el carácter exploratorio, lo que significa que se buscó tomar un primer acercamiento y contacto con la realidad a investigarse así como lo explica Hernández et al. (2010) “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guía no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”.

El mismo autor continua explicando que “Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino que alguien nos hizo un breve comentario sobre el lugar (...) Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular. Investigar nuevos problemas, identificar conceptos, o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”

Para profundizar la investigación se elevó a su nivel de complejidad avanzando al carácter descriptivo, la misma que en palabras de Tamayo y Tamayo (1999) “busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por encuestas), aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones”.

Bajo estas conceptualizaciones significa que se intentó describir los pormenores que ocurre al interior de la empresa y el comportamiento del

consumidor en lo referente al consumo del producto de marca DC shoes en la región central del país.

En la información disponible en la web como el documento en línea “Tipos de encuestas y diseños de investigación” (s.f) se dice que “La investigación *descriptiva* se pregunta por la naturaleza de un fenómeno social, y su objetivo es ofrecer una definición de la realidad, examinar un fenómeno para caracterizarlo del mejor modo posible o para diferenciarlo de otro. Aunque algunos investigadores consideran *despectivamente* esta investigación como una "mera descripción" (de Vaus, 2001: 2), una investigación de calidad siempre debe comenzar con una descripción de los fenómenos encaminada a aumentar nuestro conocimiento sobre el alcance y la naturaleza de los fenómenos a analizar: "Una buena descripción provoca los 'por qué' de la investigación explicativa" (de Vaus, 2001: 2). Visto de este modo la encuesta descriptiva es un paso previo en cualquier investigación mediante encuesta”.

De acuerdo con Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...” y agrega “se debe describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”.

### **3.4.- Población y muestra**

De acuerdo con Selltiz, citado por Hernández et al. (2010) La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En este caso investigativo la población está constituida por todos los clientes que asistan a los almacenes distribuidos en la región central del país, incluido el establecimiento de la ciudad de Quito, ubicado en el Centro Comercial el Recreo.

Por la extensión de la población de las tres ciudades, objeto de esta investigación, amerita determinar una muestra puesto que la totalidad del universo supera las posibilidades de investigación por tanto se procede a determinar la misma que como lo explica Hernández (2010) la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”.

De otro modo Garcés (2000) al referirse a la muestra dice “es una parte del universo en la que se hallan representados cada uno de los estratos, grupo necesario para la investigación que se propone realizar”.

En este caso se considera, la población urbana de las ciudades Quito, Ambato y Riobamba en un rango de edad de 15 a 45 años, cuya sumatoria distribución se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3.1. Distribución poblacional por edades

GRUPOS DE EDAD	AMBATO			QUITO			RIOBAMBA		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
De 15 a 19 años	7634	7784	15418	72123	73089	145212	7824	7417	15241
De 20 a 24 años	7396	7724	15120	76614	79961	156575	7274	7576	14850
De 25 a 29 años	6910	7316	14226	74866	78923	153789	6035	6985	13020
De 30 a 34 años	6274	6736	13010	64167	68516	132683	4851	5771	10622
De 35 a 39 años	5249	6020	11269	53577	59957	113534	4305	5376	9681
De 40 a 44 años	4887	5526	10413	45760	51749	97509	3884	4912	8796
<b>TOTAL</b>	<b>38350</b>	<b>41106</b>	<b>79456</b>	<b>387107</b>	<b>412195</b>	<b>799302</b>	<b>34173</b>	<b>38037</b>	<b>72210</b>

Fuente: Base de datos del INEC Censo 2010

La sumatoria global de las tres provincias acumuladas (79456 + 799302 + 72210) a considerarse es de **950 968**, donde se incluye los géneros y el rangos de edades.

Fórmula para cálculo de la muestra

$$n = \frac{z^2 P * Q * N}{N * e^2 + z^2 * P * Q}$$

De donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = población

$e$  = porcentaje de error

$z$  = nivel de confianza 95% por tanto  $z = 1,96$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 950968}{950968 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$n = 384$  clientes.

De acuerdo con un muestreo estratificado proporcional, la muestra quedará de la siguiente manera:

Tabla 3.2. Proporción del tamaño de la muestra

GRUPOS DE EDAD	AMBATO			QUITO			RIOBAMBA		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
De 15 a 19 años	3	3	6	29	30	59	3	3	6
De 20 a 24 años	3	3	6	31	32	63	3	3	6
De 25 a 29 años	3	3	6	30	32	62	2	3	5
De 30 a 34 años	3	3	5	26	28	54	2	2	4
De 35 a 39 años	2	2	5	22	24	46	2	2	4
De 40 a 44 años	2	2	4	18	21	39	2	2	4
TOTAL	15	17	32	156	166	323	14	15	29

Fuente: Base de datos del INEC Censo 2010

Explicación: se procede a determinar la fracción muestral ( $f_m$ ) dividiendo el tamaño de la muestra para la población:  $f_m = \frac{n}{N}$  en este caso  $384/950968$ , siendo el valor de 0,000403799; este valor se multiplica por



cada una de los valores correspondientes a edad y género encontrando de esta manera los resultados expresado en la tabla anterior.

Como resultará difícil ajustarse a los requerimientos de la muestra, se procedió a encuestar a los clientes que realizaron una compra efectiva en los locales comerciales de las tres ciudades, indistintamente si son hombres, mujeres, jóvenes o adultos, este procedimiento se hizo durante un tiempo aproximado de un mes, todos los días hasta completar las (260 encuestas válidas y totalmente cumplimentadas) 384 encuestas sugeridas por la fórmula estadística.

### 3.5.- Operacionalización de variables

Gallardo (1999) dice que la operacionalización de variables “consiste en hacer deliberadamente un manejo operativo de cada variable, es decir, definir los indicadores e índices con los cuales se va a expresar concretamente la variable con base en los conceptos y elementos que intervienen en el problema de investigación”. La operacionalización es de naturaleza básicamente cualitativa.

Tabla 3.3. Variable independiente: Distribución exclusiva

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Se trata de acuerdos – explícitos o implícitos– en los que una de las partes se compromete a limitar su actividad, ya sea en lo relativo a una zona geográfica o en cuanto a su surtido de productos	Zona geográfica  Surtido de productos	-Preferencia por ciudades: --Pichincha --Tungurahua --Chimborazo Preferencia por marca:  DC shoes, Reebok, Adidas, Converse, Lotto, Klin, Dockers, VANS	¿Cuál es su ciudad de residencia?  De las siguientes marcas exclusivas cuál prefiere?	Técnica:  Encuesta  Instrumento:  Cuestionario

Elaborado por: Investigadora

Tabla 3.4. Variable dependiente: Posicionamiento en el mercado

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.	Ubicación geográfica	Sector de residencia	-¿Dónde vive Ud.?	Técnica: Encuesta
	Decisión de compra	Necesidad de compra	-¿Ud. compra el producto por:	Instrumento: Cuestionario
	Comportamiento de compra	Gastos en calzado	-¿Cuánto gasta en calzado al año?	
	Percepción del cliente	Competencia	-¿Ha encontrado el producto en otro almacén de la ciudad?	
	Gustos y preferencias	Tipos de calzado	-¿Qué marca prefiere?	
	Nivel de satisfacción	Calificación del servicio	-¿La atención y servicio que recibe es?	
Posicionamiento	Conocimiento de los almacenes.	-¿Conoce nuestras filiales?		

Elaborado por: Investigadora

### 3.6.- Técnicas e instrumentos

En la presente investigación se aplicó las técnicas de la encuesta, la entrevista, la observación por ser las de mayor difusión y las que mejor se ajustan a los requerimientos del presente trabajo.

En palabras de Gallardo y Moreno (2004) una encuesta es una “Técnica destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar sus resultados sobre la población total”.

El cuestionario, como instrumento para la recolección de los datos tendrá de 15 a 20 preguntas, la mayoría de ellas de carácter cerrado para permitir una tabulación y procesamiento más fácil y adecuado, lo que permitirá analizar e interpretar los datos con mayor objetividad.

Con la técnica de la observación, se registraron datos sobre el comportamiento del consumidor a la hora de elegir un producto y tomar la decisión de compra, solo con el carácter informativo.

La técnica de la entrevista se realizó a las personas encargadas de la dirección del negocio y a los encargados del departamento de ventas y comercialización de todos los locales comerciales, solo con el carácter informativo.

### **3.7.- Plan de recolección de la información**

Herrera et. al. (2004) dice que “metodológicamente, para la construcción de la información se operan en dos fases:

Un plan de recolección de la información

Un plan de procesamiento de la información

El proceso de recolección de la información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.

En este caso:

Los objetivos son determinar la incidencia de la distribución exclusiva como mecanismo para el posicionamiento de la marca ‘DC shoes’ en la Zona Centro del país como mecanismo de crecimiento a nivel nacional.

Los recursos de apoyo serán guión de entrevistas, cuestionarios y listas de cotejo.

Entre los métodos más utilizados y aplicados en esta investigación se describen a la inducción, la deducción, el análisis y la síntesis, siendo el más importante el método científico junto al hipotético deductivo:

En el proceso de investigación social se lo realizará con la aplicación de métodos, procedimientos y técnicas que facilitan la recolección de la información del trabajo de campo, en este caso el método más indicado es el método científico, como lo señala Ruiz (2007) “es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación”.

De otro modo el investigador se apoyó en los métodos lógicos de la investigación como son el analítico y sintético así como el inductivo-deductivo, cada uno con sus respectivas características y particularidades.

Para Ortiz y García, (2005) “El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar,

hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”.

Por otro lado, las mismas autoras señalan que “*El método sintético* es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades”.

Finalmente, como asegura Ruiz, *La inducción* se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías)”.

El complemento de la inducción, es la deducción como lo aclara Ruiz “*La deducción* es el método que *permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares*. Proviene de deductivo que significa

*descender*. Este método fue ampliamente utilizado por Aristóteles en la silogística en donde a partir de ciertas premisas se derivan conclusiones: por ejemplo, todos los hombres son mortales, Sócrates es hombre, luego entonces, Sócrates es mortal. No obstante, el mismo Aristóteles atribuía gran importancia a la inducción en el proceso de conocimiento de los principios iniciales de la ciencia. Por tanto es claro que tenemos que llegar a conocer las primeras premisas mediante la inducción; porque el método por el cual, hasta la percepción sensible implanta lo universal, es inductivo”

Finalmente se completará con:

- ✓ Elaboración del instrumento de aplicación
- ✓ Validación del instrumento de recolección de la información
- ✓ Aplicación de pruebas de validez y confiabilidad
- ✓ Consulta a expertos en desarrollo de instrumentos de recolección de datos
- ✓ Aplicación de una prueba piloto
- ✓ Registro de la información mediante las encuestas.

### **3.8.- Plan de procesamiento de la información**

Herrera et. al. (2004) dicen que es necesario prever planificadamente el procesamiento de la información a recogerse.

Procesamiento:

- ✓ Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- ✓ Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.
- ✓ Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis)
- ✓ Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- ✓ Representaciones gráficas

Análisis y procesamiento:

- ✓ Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis
- ✓ Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- ✓ Comprobación de la hipótesis.
- ✓ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de datos

En la presente investigación, el análisis e interpretación de los datos se lo hace desde dos perspectivas: primero, hay una representación tabular y gráfica del acumulado de datos, es decir, donde se compilan los resultados de las tres ciudades consideradas en el trabajo de campo: Quito, Ambato y Riobamba, pero, de sobremanera interesa, en esta investigación, conocer el posicionamiento de marcas y la influencia que cobra cada variable en las distintas ciudades, por tanto, también se explicita los datos detalladamente ciudad por ciudad lo que deja una orientación panorámica más entendible de la realidad estudiada.

En segundo término, la información es presentada de manera tabular, gráfica y textual considerando el valor porcentual de cada factor, variable, indicador o constructo investigado, en tal virtud, se abunda en detalles particulares y generales la explicación de lo ocurrido en el fenómeno de estudio para cada una de las preguntas.

El análisis estadístico se lo fundamenta desde el uso de Fisher o Análisis de Varianza (ANOVA), para la verificación de la hipótesis más análisis posteriores de índice de Spearman para verificar correlación ordinal en cuanto a la preferencia de marcas de calzado en las tres ciudades. Estos son sólo análisis orientadores de la investigación para que los propietarios tomen decisiones en cuanto a la administración y comercialización de los productos que exhiben. Se complementa con análisis de diferencias de proporciones entre ciudades para las preguntas con respuestas dicotómicas. El análisis matemático-estadístico complementario profundiza el fenómeno estudiado en cuanto a la mayor descripción de elementos orientadores sobre temáticas de posición de marca, fidelización



de clientes, formas de pago, frecuencia de compra, etc. que son motivo de este estudio.

Toda la representación tabular y gráfica se lo realizó con apoyo del software Microsoft Excel, el mismo que facilitó la aplicación de herramientas estadísticas disponibles y necesarias para cumplimentar a cabalidad este trabajo.

La representación gráfica usa el sistema de barras por cuanto la mayoría de los constructos son de orden cualitativo, excepto dos o tres componentes de orden cuantitativo.

La diferencia en cuanto al número de encuestas por ciudades ha sido una decisión de la investigadora en virtud que lo que más importa es conocer la realidad económica y mercantil para la **región central** por eso se tomó la mayor cantidad de datos entre Ambato (con 110 encuestas) y Riobamba (con 100 encuestas) mientras que Quito sólo aportó con 50 y lo único que interesa de esta ciudad es tener un referente de la fenomenología estudiada en cuanto a mercado, posición de marca, exclusividad, etc.

Si se considera la proporción de encuestas objetivamente realizadas, son 260 que en comparación con la muestra (384) superan el 67%, cantidad más que suficiente para proporcionar información válida, confiable y fidedigna.

El cuestionario consta de 16 preguntas debidamente formuladas más cuatro datos introductorios como género, edad, instrucción y lugar de residencia (ver anexo A).

## A) Lugar y frecuencia de encuestados

Tabla 4.1. Localidad

CIUDAD	f	%
Ambato	110	42,3
Riobamba	100	38,5
Quito	50	19,2
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

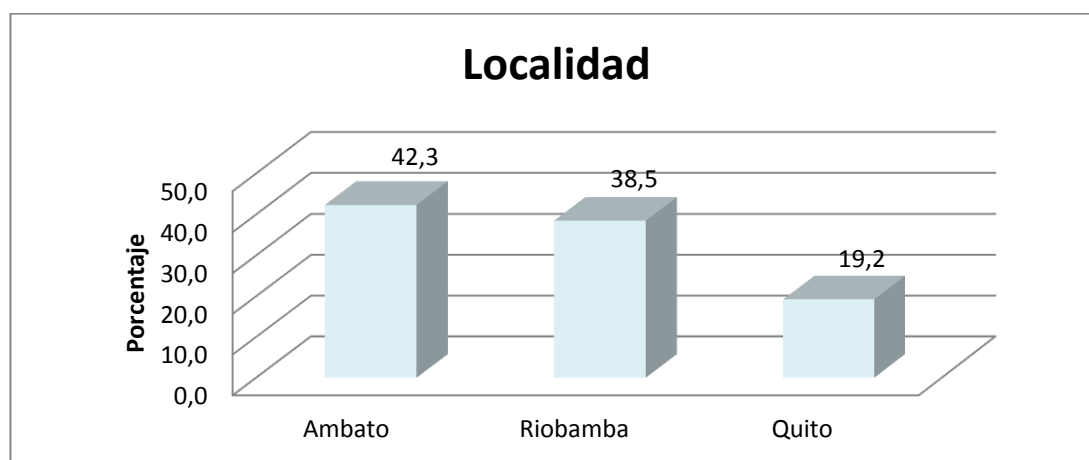


Gráfico 4.1. Localidad  
Elaborado por: Investigadora

**Análisis:** Bajo el criterio de significación de la información y por tratarse de un estudio regional, las ciudades mayormente representadas con una importante muestra son: Ambato con el 42,3% de encuestados, Riobamba con el 38,5% y en menor proporción se halla la ciudad de Quito con 19,2%, por ser considerada solamente un referente comparativo en esta investigación y porque no forma parte de la **región central**, motivo geográfico y principal de este estudio.

Deliberadamente, la autora consideró mas encuestas en Ambato por tener tres locales, mientras que en Riobamba se disminuye por haber sólo uno y Quito tiene el menor número pues solo representa al Sur de la ciudad y no es objeto de estudio en esta tesis, solo es un referente.

## B) Género de los encuestados

Tabla 4.2. Género

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	133	51,2
Femenino	127	48,8
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

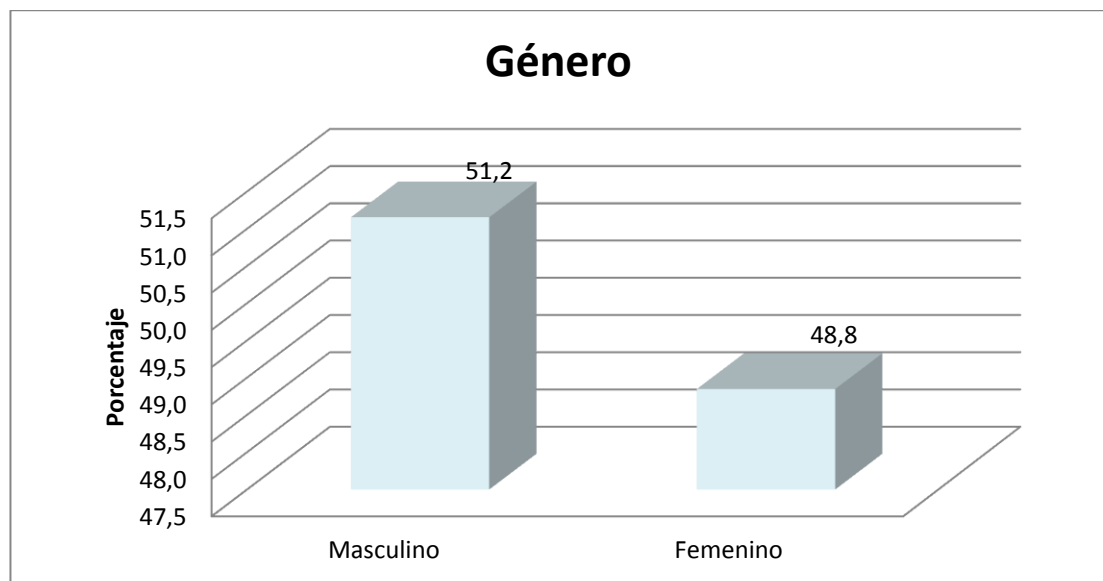


Gráfico 4.2. Género  
Elaborado por: Investigadora

Para efectos de análisis o estudio de mercado se buscó homogeneizar la muestra de encuestados por género, de manera que, hay cierta paridad entre hombres y mujeres participantes del estudio, así lo demuestra el 51% aproximadamente, para género masculino y en 49% aproximadamente para femenino. Estos son datos globales del estudio.

Si bien es cierto el calzado es mayormente para hombres, sin embargo, son las madres quienes compran el producto a sus hijos o consumen el mismo en la línea femenina, en tal virtud, los dos géneros tienen similitud de proporcionalidad en la investigación.

## B.1.) Género de los encuestados por localidad

Tabla 4.3. Género y ciudad

CIUDAD	GÉNERO	f	%
Ambato	Masculino	57	21,9
	Femenino	53	20,4
Riobamba	Masculino	55	21,2
	Femenino	45	17,3
Quito	Masculino	21	8,1
	Femenino	29	11,2
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

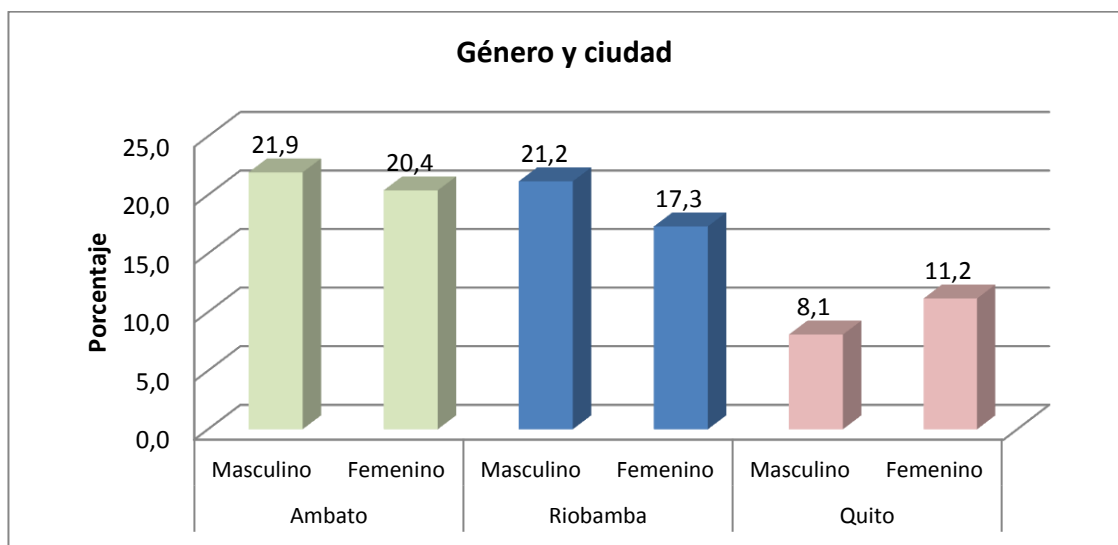


Gráfico 4.3. Género y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

Ambato y Riobamba manejan la misma tendencia de distribución por género, siendo mayor para los hombres y en menor proporción para las mujeres, mientras que en la ciudad de Quito la relación se invierte: mayormente representadas son las mujeres, en segundo lugar están los hombres. No hay un criterio especial para tal distribución son simplemente circunstancias de la investigación.

Queda claro que los dos géneros adquieren los productos en similares proporciones en las tres ciudades.

### C) Instrucción de los encuestados

Tabla 4.4. Instrucción

<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Primaria	14	5,4
Media	64	24,6
Superior	150	57,7
Posgrado	32	12,3
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

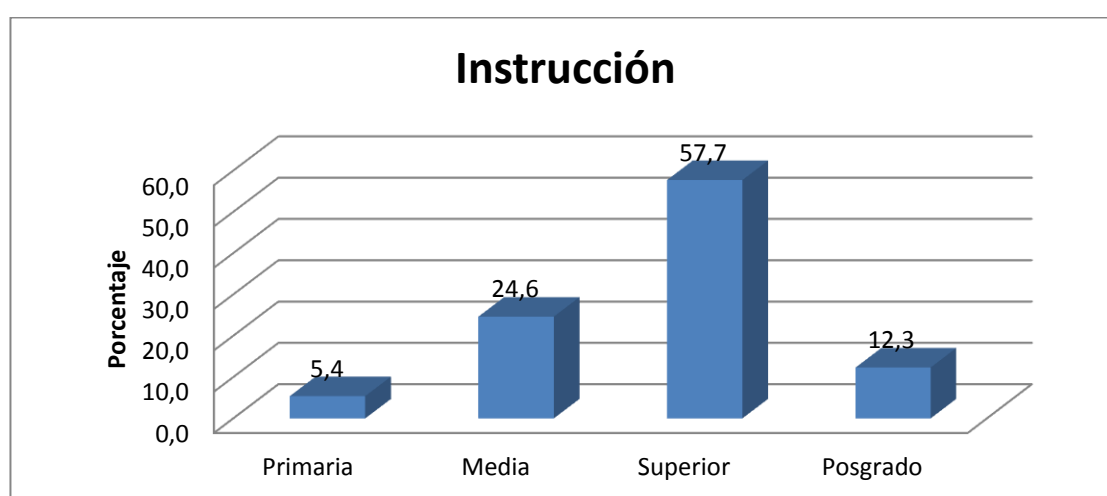


Gráfico 4.4. Instrucción  
Elaborado por: Investigadora

La representación gráfica y la distribución de frecuencias es similar a una campana de Gauss, siendo la educación media y superior las mejor representadas en el global de los integrantes de este estudio, pero definitivamente son los ciudadanos con educación superior (57,7%) los clientes más asiduos de esta línea de marcas y modelos que la empresa comercializa.

Los datos evidencian que el target de mercado en la línea de calzado de marca tienen su nicho en los profesionales con títulos de tercer nivel y posición económica estable.

## C.1) Instrucción de los encuestados por localidad

Tabla 4.5. Instrucción y ciudad

CIUDAD	INSTRUCCIÓN	f	%
Ambato	Primaria	9	3,5
	Media	30	11,5
	Superior	59	22,7
	Posgrado	12	4,6
Riobamba	Primaria	1	0,4
	Media	17	6,5
	Superior	66	25,4
	Posgrado	16	6,2
Quito	Primaria	4	1,5
	Media	17	6,5
	Superior	25	9,6
	Posgrado	4	1,5
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

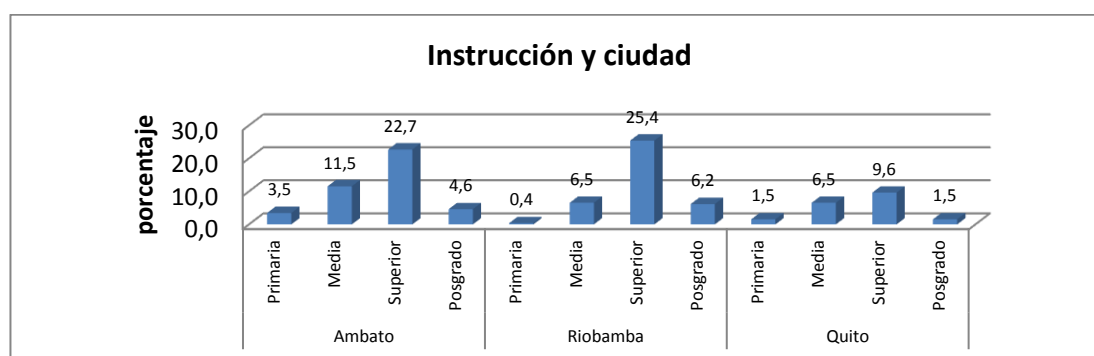


Gráfico 4.5. Instrucción y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

La distribución por ciudades se mantiene la tendencia siendo los clientes con educación superior los mejor representados en este estudio, se repite la instrucción primaria y postgrado a los extremos inferior y superior respectivamente. Confirma que en las tres ciudades, objeto de este estudio, son los profesionistas universitarios los consumidores fidelizados a marcas exclusivas de calzado.

## D) Edad de los encuestados

Tabla 4.6. Edad

<b>EDADES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
De 13 a 20	22	8,5
De 21 a 30	83	31,9
De 31 a 40	93	35,8
De 41 a 50	49	18,8
Más de 50	13	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

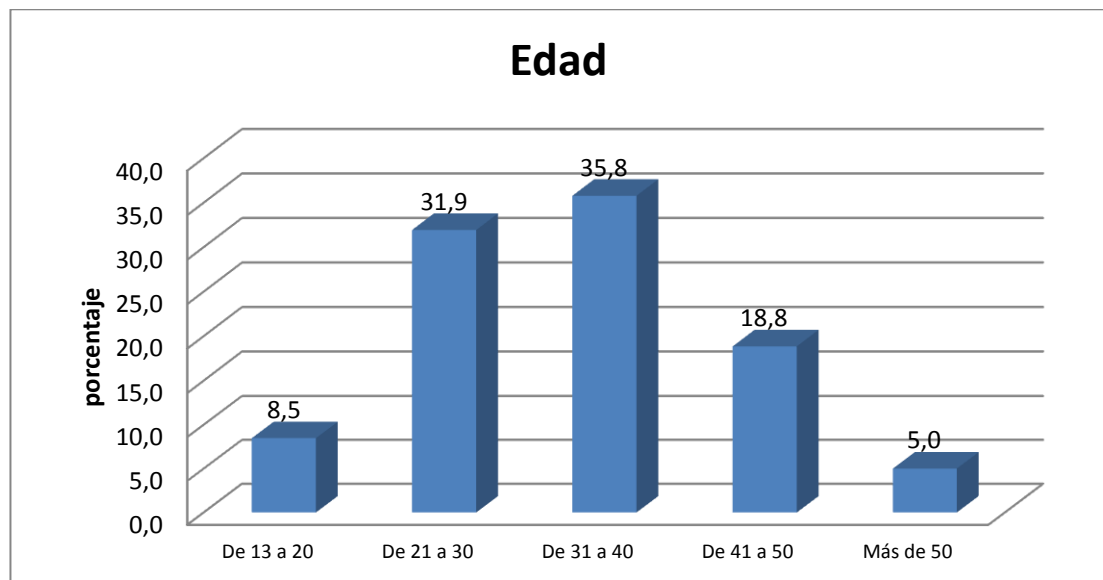


Gráfico 4.6. Edad

Elaborado por: Investigadora

La distribución por edades tiene una mejor distribución con tendencia simétrica siendo el rango de edades comprendidas entre 21 y 40 años los mejores clientes, sumados superan el 67% de participación. Estos datos son globales a nivel de las tres ciudades.

El target de mercado, por edades se evidencia en los 31 a 40 años que representa un porcentaje superior, no menos importante son las otras edades inmediatamente inferiores y superiores a este parámetro.

## D.1) Edad de los encuestados por localidad

Tabla 4.7. Edad y ciudad

CIUDAD	EDAD	f	%
Ambato	De 13 a 20	10	3,8
	De 21 a 30	33	12,7
	De 31 a 40	39	15,0
	De 41 a 50	23	8,8
	Más de 50	5	1,9
Riobamba	De 13 a 20	11	4,2
	De 21 a 30	31	11,9
	De 31 a 40	33	12,7
	De 41 a 50	18	6,9
	Más de 50	7	2,7
Quito	De 13 a 20	1	0,4
	De 21 a 30	19	7,3
	De 31 a 40	21	8,1
	De 41 a 50	8	3,1
	Más de 50	1	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

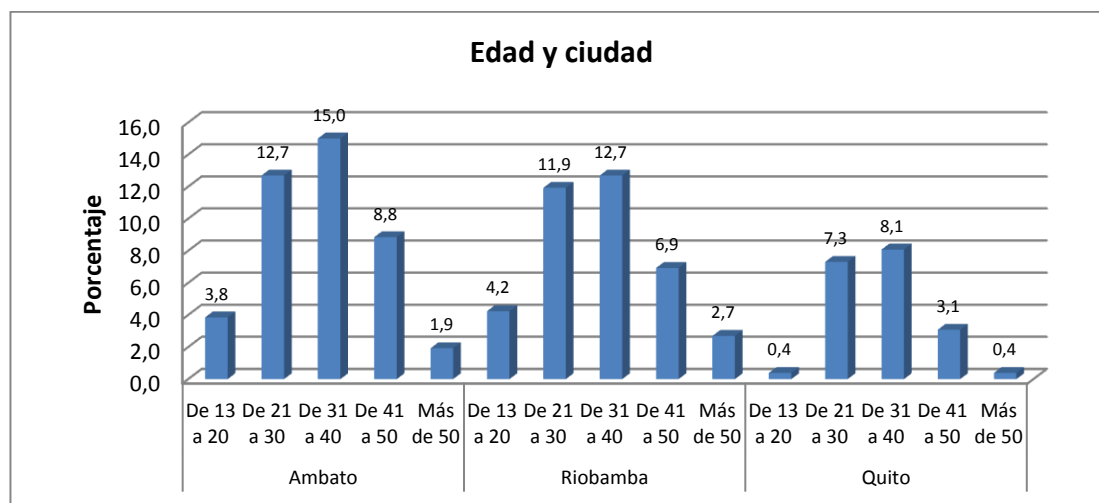


Gráfico 4.7. Edad y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

Los datos analizados globalmente se repiten en la tendencia individual por ciudades; se verifica nuevamente que las edades comprendidas entre 21 y 40 años de los clientes tienen mayor participación.



Esta tendencia es evidente en función que en este rango de edades está en mayor porcentaje de la población económicamente activa, PEA. A los extremos están los encuestados con edades inferiores a 20 años, de los cuales muchos son aún dependientes del hogar y muy pocos son autosuficientes económicamente. En las investigación el límite inferior de edad es 13 años, dato muy circunstancial que no es significativo.

Al otro extremo están las edades superiores a los 50 años representado por porcentajes muy pequeños, excepto en Riobamba que alcanza un 3% aproximadamente. Esta tendencia está directamente relacionada con las marcas y modelos diseñados, en su mayoría, para adolescentes, jóvenes, adultos jóvenes y muy poco para adultos mayores.

**Pregunta 1. ¿Cuál es su ciudad de residencia?**

Tabla 4.8. Lugar de residencia

<b>CIUDAD DE LA ENCUESTA</b>	<b>CIUDAD DE RESIDENCIA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Ambato	Ambato	47	18,1
	Cotopaxi	4	1,5
	Guaranda	8	3,1
	Latacunga	23	8,8
	Lago Agrio	1	0,4
	Tena	2	0,8
	Riobamba	9	3,5
	Tungurahua	7	2,7
	Puyo	5	1,9
	Santo Domingo	1	0,4
	Quito	3	1,2
Riobamba	Ambato	8	3,1
	Bolívar	2	0,8
	Chimborazo	1	0,4
	Guaranda	7	2,7
	Latacunga	2	0,8
	Quito	6	2,3
	Riobamba	73	28,1
	Tena	1	0,4
Quito	Ambato	3	1,2
	Lago Agrio	1	0,4
	Pichincha	1	0,4
	Quito	44	16,9
	Tena	1	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

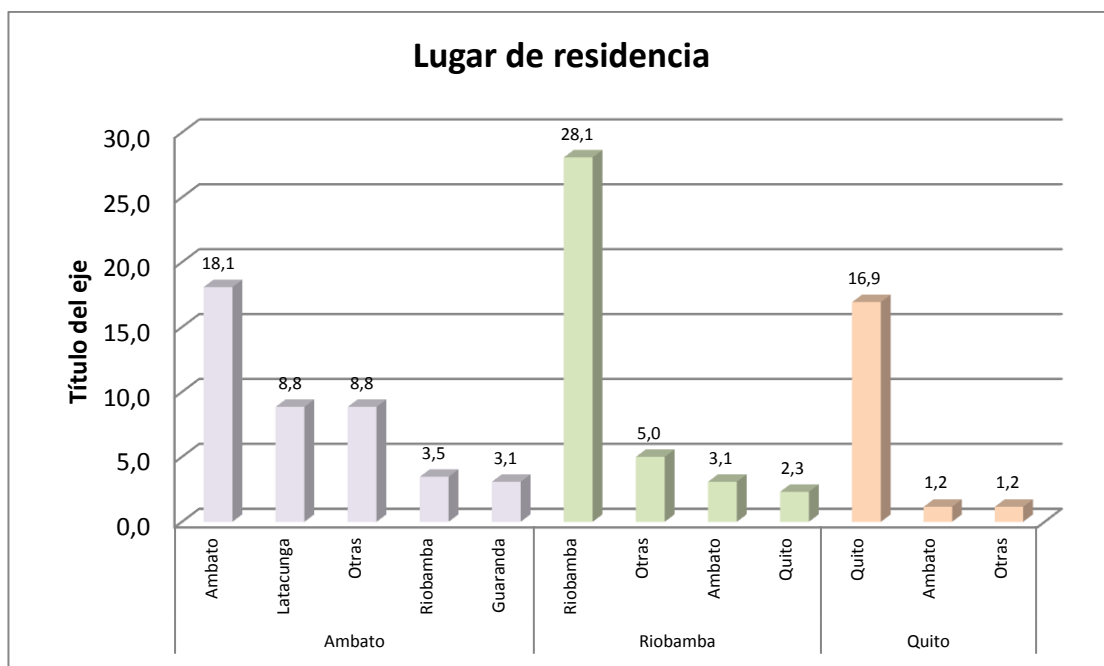


Gráfico 4.8.Lugar y residencia  
Elaborado por: Investigadora

La dinámica comercial es muy singular: la mayor cantidad de clientes en cada ciudad donde se encuentran los almacenes son los habitantes de dichas ciudades o cabeceras provinciales, pero eso no significa que no hayan clientes de otras ciudades donde si existe la misma cadena, línea de productos y marcas ofertadas por los almacenes. En los datos globales las tendencias son evidentes: cada ciudad matriz está mejor representada.

Para efectos de comprensión y entendimiento de la información, en la encuesta se dejó libertad para poner su lugar de residencia, pero como las respuestas fueron disímiles, se agrupó por provincias todas aquellas ciudades pequeñas, cantones o parroquias pertenecientes a las jurisdicciones de la capital de provincia, y sólo se dejó las grandes ciudades tal como fueron reportadas en las encuestas. De manera gráfica se agrupó bajo el calificativo de “**otras**” para no dispersar mucho la información.

## Pregunta 2. Usted es cliente de la empresa desde:

Tabla 4.9. Fidelización

TIEMPO	f	%
Hace 1 año	155	59,6
Entre 1 y 5 años	86	33,1
Entre 5 y 10 años	18	6,9
Más de 10 años	1	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

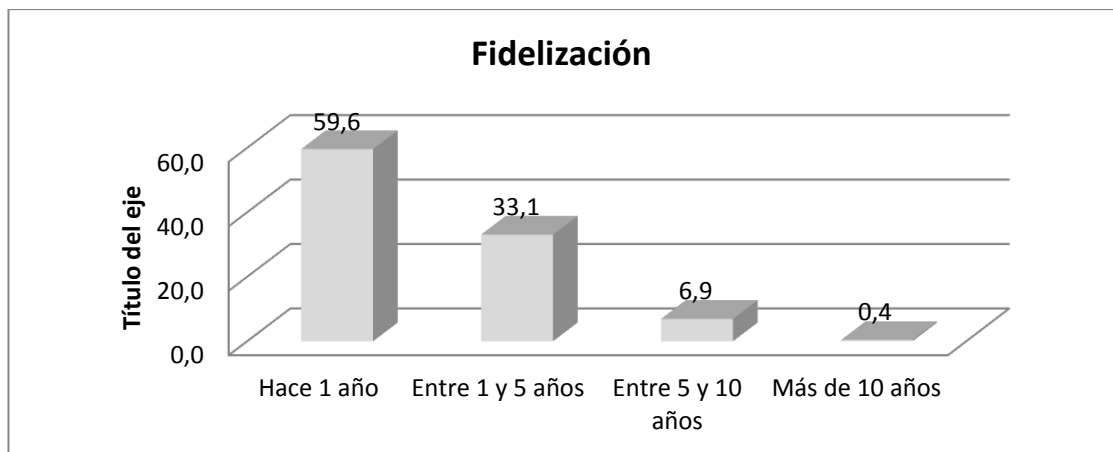


Gráfico 4.9. Fidelización  
Elaborado por: Investigadora

Si se cualifica como fidelización hacia la empresa el tiempo que llevan de ser clientes, se verifica que la mayoría no superan el año de hacer compras en los almacenes, representados por el 60% aproximadamente, muy significativo representa el segmento de clientes que están en el rango entre 1 y 5 años con un 33% aproximadamente. Los otros rangos son insignificantes.

La tercera parte de la clientela de los almacenes llevan de hacer compras por un tiempo de aproximadamente 5 años, esto es un referente significativo sobre la fidelización clientelar, sin embargo, más de la mitad de clientes requieren ser fidelizados inmediatamente puesto que llevan menos de un año de hacer compras en la empresa.

## 2.1. Fidelización por localidad

Tabla 4.10 Fidelización y ciudad

CIUDAD	TIEMPO	f	%
Ambato	Hace 1 año	48	18,5
	Entre 1 y 5 años	48	18,5
	Entre 5 y 10 años	14	5,4
	Más de 10 años	0	0,0
Riobamba	Hace 1 año	74	28,5
	Entre 1 y 5 años	23	8,8
	Entre 5 y 10 años	3	1,2
	Más de 10 años	0	0,0
Quito	Hace 1 año	33	12,7
	Entre 1 y 5 años	15	5,8
	Entre 5 y 10 años	1	0,4
	Más de 10 años	1	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

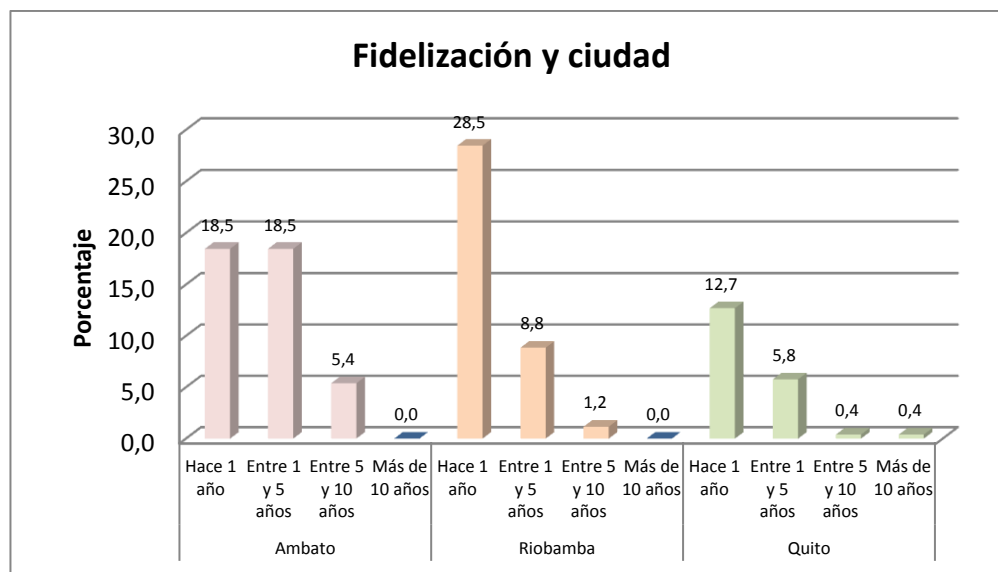


Gráfico 4.10. Fidelización y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

Al analizar por ciudades la distribución de rangos o intervalos de tiempo tiene una lectura diferente del análisis global:

En la ciudad de Ambato, prácticamente hay un significativo porcentaje que supera los 10 años de ser clientes, y obedece simplemente a que los almacenes tienen más de 20 años de existencia en el mercado, además, en Ambato está la matriz más otros locales distribuidos en el Mall de los Andes con un significativo tiempo de permanencia. Se verifica que más del 36% de total nacional encuestado lleva alrededor de 5 años de ser cliente fiel de la empresa.

Riobamba por su parte, la mayor presencia de clientes no superan el año de hacer compras en el único establecimiento existente en el Centro Comercial, recientemente inaugurado (está por su segundo año de funcionamiento). Sin embargo, un reducido porcentaje se enmarca en el rango entre 1 y 5 años y quienes respondieron haber superado los 10 años son aquellos que realizan compras en la matriz ubicada en la ciudad de Ambato.

Quito tiene similares características a las de Riobamba, y de igual manera, el porcentaje mayor se ubica entre el primer año de ser cliente (12,7%), sin embargo, un significativo porcentaje está en el intervalo entre 1 y 5 años, la razón es evidente, el almacén ubicado en el centro Comercial el Recreo está próximo a cumplir dos años de funcionamiento. Quienes aseguran superar este rango de tiempo son aquellos que por alguna razón compraron los productos en la ciudad de Ambato, pero no es significativo.

La dinámica de esta pregunta es coherente con la pregunta 1 donde se verifica que hay clientes de otras ciudades diferentes que compran en la Matriz aun habiendo locales en la ciudad de residencia del cliente.

**Pregunta 3. Con qué frecuencia realiza sus compras en los almacenes:**

Tabla 4.11. Frecuencia de compra

<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 vez al año	70	26,9
2 veces al año	87	33,5
3 veces al año	63	24,2
Más de 4 veces	40	15,4
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

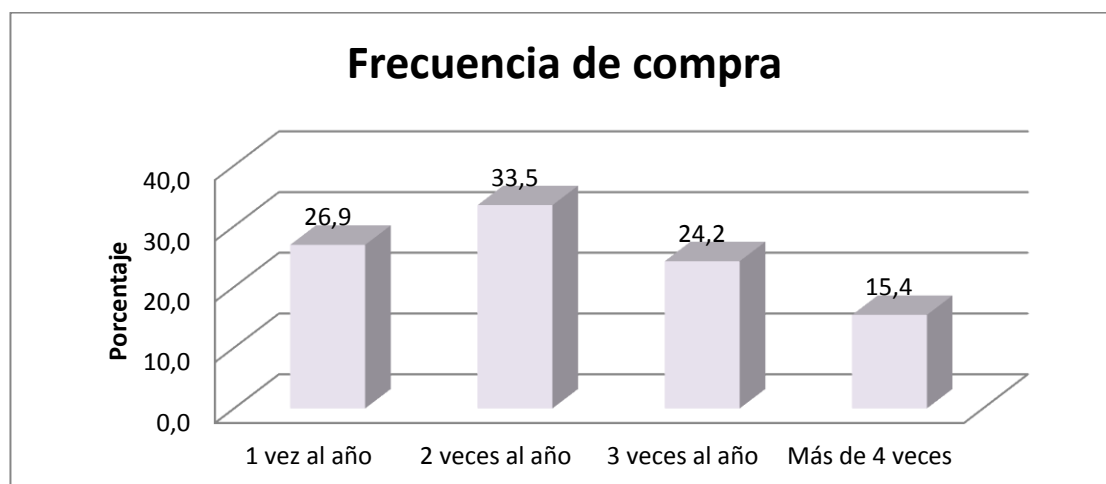


Gráfico 4.11. Frecuencia de compra  
Elaborado por: Investigadora

La frecuencia de compra está con cierta paridad de porcentajes, especialmente entre los que compran una y tres veces al año: 27 % y 24% respectivamente. La mayor incidencia de porcentaje radica en aquellos que compran, por lo menos, dos veces al año y se ubica sobre el 33%; un significativo 15% representa a aquellos que compran por más de 4 veces al año. Esta información es muy decisiva como referente de la salud económica de los almacenes.

La frecuencia de compra es otro indicador importante para medir la fidelización del cliente y en este caso, los almacenes tienen una ventaja competitiva favorable.

### 3.1. Frecuencia de compra por localidad

Tabla 4.12. Frecuencia de compra y ciudad

CIUDAD	FRECUENCIA DE COMPRA	f	%
Ambato	1 vez al año	30	11,5
	2 veces al año	39	15,0
	3 veces al año	27	10,4
	Más de 4 veces	14	5,4
Riobamba	1 vez al año	26	10,0
	2 veces al año	27	10,4
	3 veces al año	27	10,4
	Más de 4 veces	20	7,7
Quito	1 vez al año	14	5,4
	2 veces al año	21	8,1
	3 veces al año	9	3,5
	Más de 4 veces	6	2,3
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

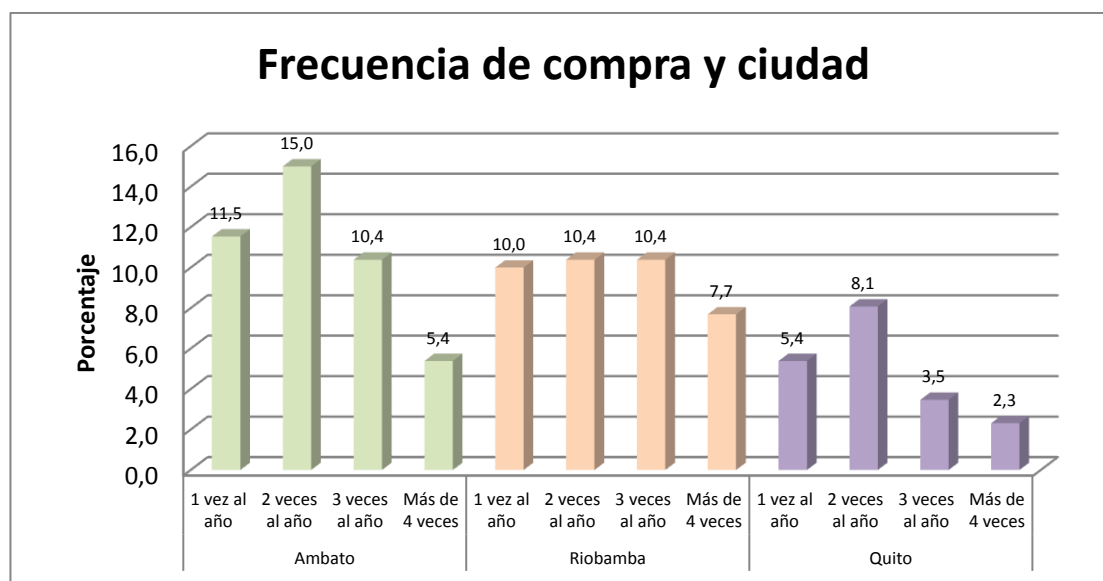


Gráfico 4.12. Frecuencia de compra y ciudad  
Elaborado por: Investigadora



La información arrojada por ciudad en cuanto a la frecuencia de compra en los respectivos locales de la empresa tiene semejanzas y diferencias significativas entre ciudades:

Ambato y Riobamba son ciudades con un comportamiento similar del consumidor detallado en la frecuencia de compra; las tendencias son similares en los rango comprendidos entre una y tres veces por año, difieren en aquellos que superan las cuatro compras por año, siendo mayor en Riobamba que en Ambato.

Quito tiene una dinámica distinta, la mayor cantidad de frecuencia se ubica en aquellos que realizan compras hasta de dos veces al año, seguido por aquellos que lo hacen por una sola vez. La tendencia declina para las otras alternativas.

Este fenómeno obedece, entre otras a las siguientes razones: En Ambato y Riobamba, la empresa tiene la exclusividad para la marca 'DC shoes' mientras que en Quito, este tipo de calzado lo pueden encontrar en otros locales dada la magnitud de la población y ciudad.

**Pregunta 4. Cuál es el grado de satisfacción que le dejan los productos de nuestra empresa**

Tabla 4.13. Satisfacción del cliente

<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy alta	120	46,2
Alta	120	46,2
Media	18	6,9
Baja	1	0,4
Muy baja	1	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

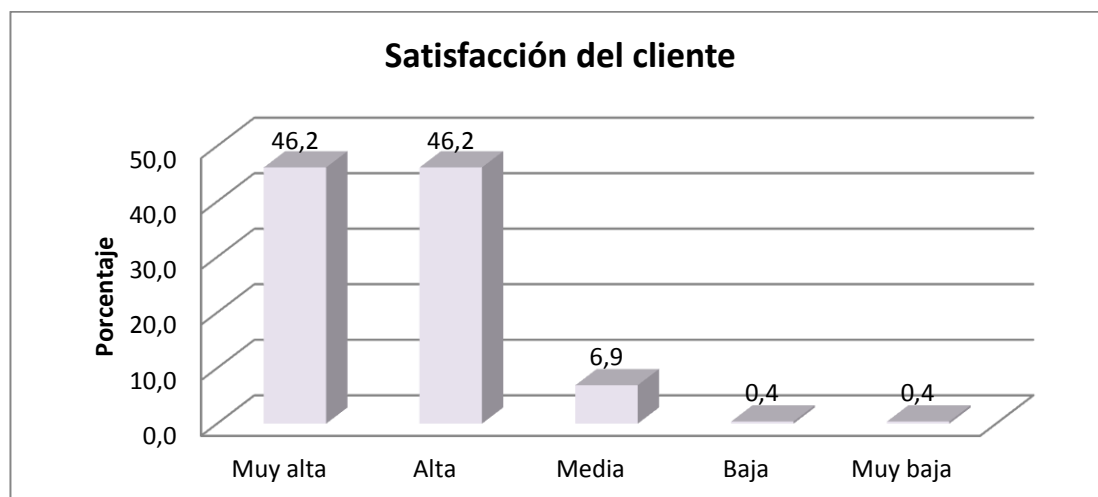


Gráfico 4.13. Satisfacción del cliente  
Elaborado por: Investigadora

En términos de satisfacción que le dejan los productos expendidos en la empresa los comentarios son muy favorables para la administración, alrededor del 92% opinan que su satisfacción es de alta y muy alta, sólo el 7% aproximadamente está medianamente satisfecho. La calidad del producto importado, el servicio y la atención llevan a estos resultados.

La satisfacción del cliente va de la mano con la frecuencia de compra, es otro indicador del grado de fidelización de la empresa y que para el caso de este estudio, tiene, buenos elementos a su favor.

#### 4.1. Satisfacción por localidad

Tabla 4.14. Satisfacción y ciudad

CIUDAD	SATISFACCIÓN	f	%
Ambato	Muy alta	67	25,8
	Alta	38	14,6
	Media	3	1,2
	Baja	1	0,4
	Muy baja	1	0,4
Riobamba	Muy alta	32	12,3
	Alta	57	21,9
	Media	11	4,2
	Baja	0	0,0
	Muy baja	0	0,0
Quito	Muy alta	21	8,1
	Alta	25	9,6
	Media	4	1,5
	Baja	0	0,0
	Muy baja	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

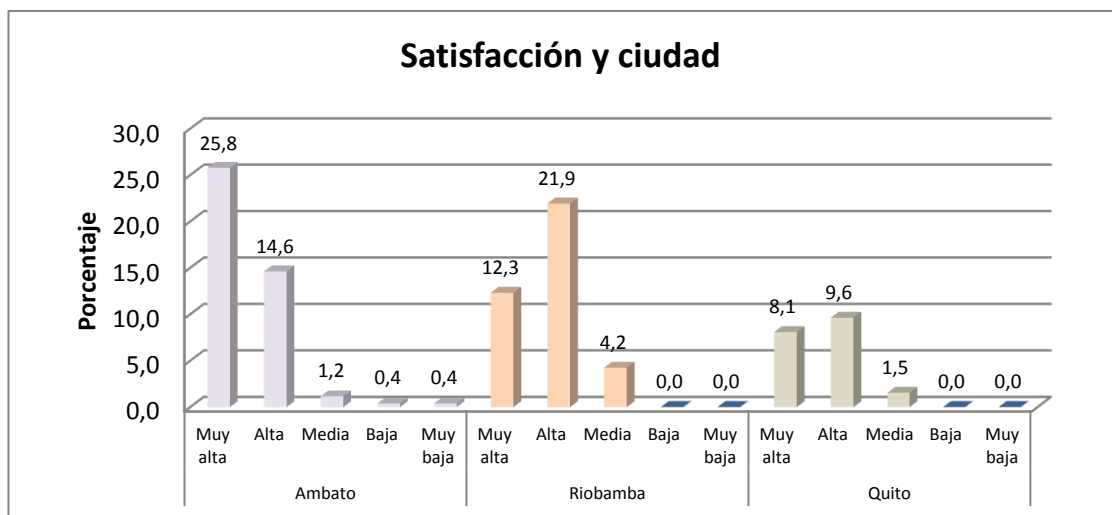


Gráfico 4.14. Satisfacción y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

La panorámica de los datos arrojados de la investigación al distribuirlos por ciudad dejan las mismas tendencias nacionales o a nivel regional

cuando se compila para las tres ciudades objeto de estudio: Ambato, Riobamba y Quito.

Ambato es la ciudad con un referente de satisfacción de “**muy alta**” seguido por “**alta**” y precisamente estos calificativos obedecen por la oportunidad de encontrar el producto en varios de los puntos de venta ubicados en la ciudad: La matriz en el centro de la ciudad como Centro Sport y dos locales ubicados en el Mall de los Andes. Quienes tienen una opinión “**media**” no es significativo, por tanto, sus argumentos tienen valor en tanto se quiere llegar al 100% de la excelencia en la satisfacción de los clientes.

En el caso de Riobamba, el calificativo de “**muy alta**” está por debajo de “**alta**” con una muy significativa diferencia, también hay quienes opinan que solo les deja una satisfacción “**mediana**”, indicador que debe orientar acciones en los administrativos de las empresas para llegar a una satisfacción total de los clientes que realizan sus compras en los almacenes.

Quito representa una opinión similar entre los dos calificativos superiores y muy débil es la opinión de “**media**”.

En Riobamba y Quito nadie tiene una opinión desfavorable sobre la satisfacción encontrada en los locales a su servicio, únicamente en Ambato hay quienes califican de “**baja**” y “**muy baja**” con porcentaje acumulado que no superan el 1%.

Cuantitativamente se puede equiparar que “**muy alta**”, significa el 100% de satisfacción y “**muy baja**”, sólo el 10%, en esos términos cualitativos se mueve la apreciación de la satisfacción como constructo de aceptación del producto.

**Pregunta 5. Cuál es su calificación de la atención y servicio que recibió en los almacenes:**

Tabla 4.15. Atención y servicio

<b>ATENCIÓN Y SERVICIO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelente	155	59,6
Muy Buena	92	35,4
Buena	13	5,0
Regular	0	0,0
Mala	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

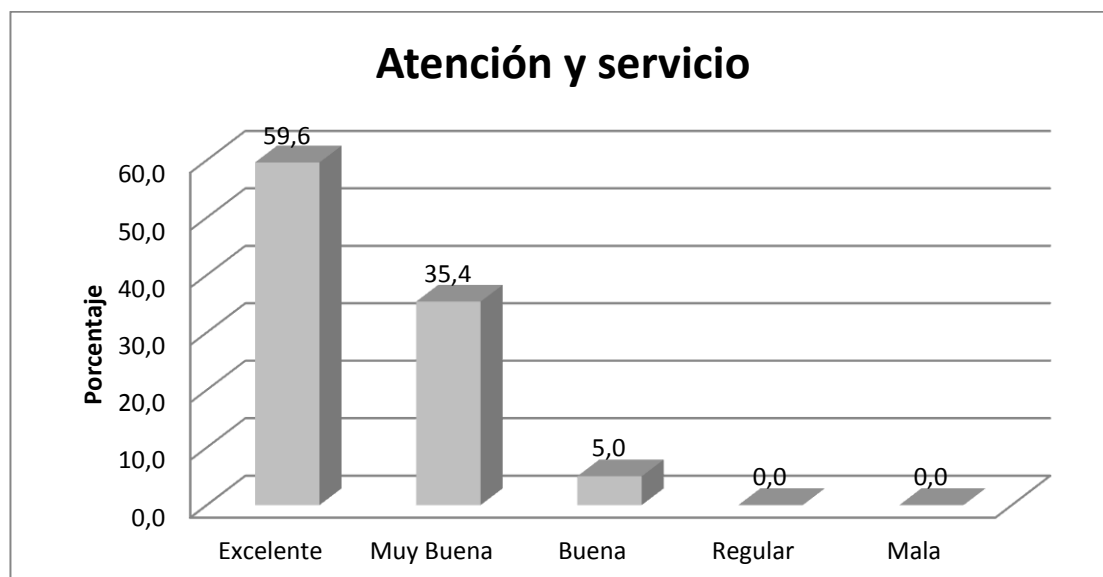


Gráfico 4.15. Atención y servicio  
Elaborado por: Investigadora

La valoración recibida en cuanto a la atención y servicio que el personal de los almacenes ofrece a su público es calificada entre **excelente** y **muy buena** con un porcentaje acumulado que supera el 95%.

Este factor es clave en términos de fidelización de clientes. Los datos son de manera global.

## 5.1. Atención y servicio por localidad

Tabla 4.16. Atención, servicio y ciudad

CIUDAD	ATENCIÓN Y SERVICIO	f	%
Ambato	Excelente (5)	79	30,4
	Muy Buena (4)	28	10,8
	Buena (3)	3	1,2
	Regular (2)	0	0,0
	Mala (1)	0	0,0
Riobamba	Excelente (5)	58	22,3
	Muy Buena (4)	36	13,8
	Buena (3)	6	2,3
	Regular (2)	0	0,0
	Mala (1)	0	0,0
Quito	Excelente (5)	18	6,9
	Muy Buena (4)	28	10,8
	Buena (3)	4	1,5
	Regular (2)	0	0,0
	Mala (1)	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

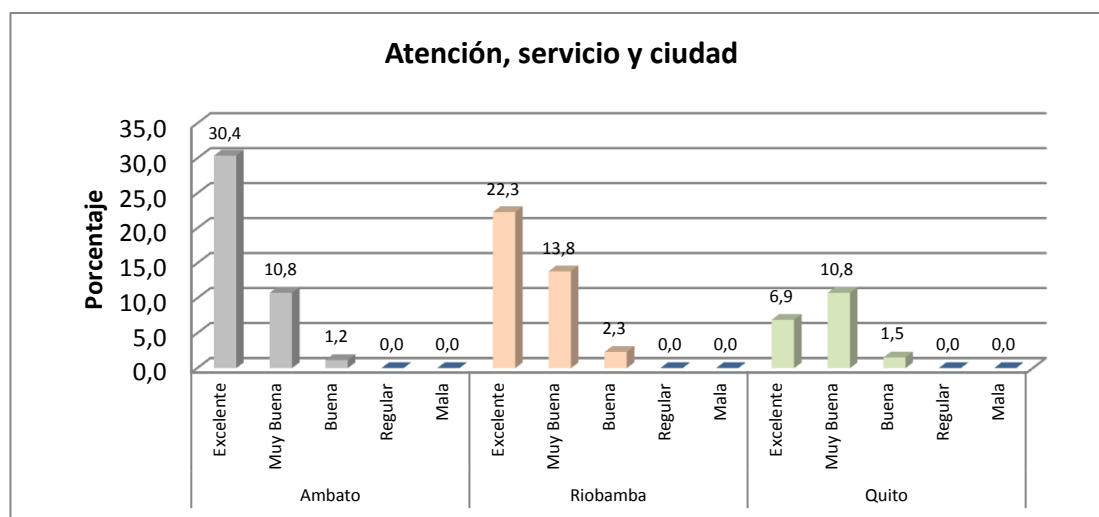


Gráfico 4.16. Atención, servicio y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

La atención y servicio recibido por el cliente en las diferentes ciudades tiene un comportamiento porcentual similar a los calificados a nivel global, sin embargo es importante hacer algunas puntualizaciones:

En Ambato y Riobamba se brinda la mejor atención, así lo conciben los encuestados y queda demostrado en los índices más elevados con 30,4% para Ambato y 22,3% para Riobamba, en orden de importancia le sigue la calificación de “**Muy buena**” con la misma tendencia en las dos ciudades.

La apreciación de “**buena**” en Quito y Riobamba tiene presencia, en Ambato nadie califica bajo este parámetro.

En Quito, la mayor presencia de porcentaje es para “**Muy buena**” y le sigue en orden de importancia “**excelente**”, invirtiéndose las apreciaciones con respecto a las dos ciudades anteriores analizadas.

Esta pregunta tiene una valoración cuali-cuantitativa, siendo Excelente = a 5 y Mala = a 1; bajo esta escala las calificaciones son muy significativas para la empresa.

**Pregunta 6. Qué impresión le causa las instalaciones de los almacenes:**

Tabla 4.17. Percepción de los almacenes

<b>PERCEPCIÓN DE LOS ALMACENES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelente	133	51,2
Muy Buena	109	41,9
Buena	18	6,9
Regular	0	0,0
Mala	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

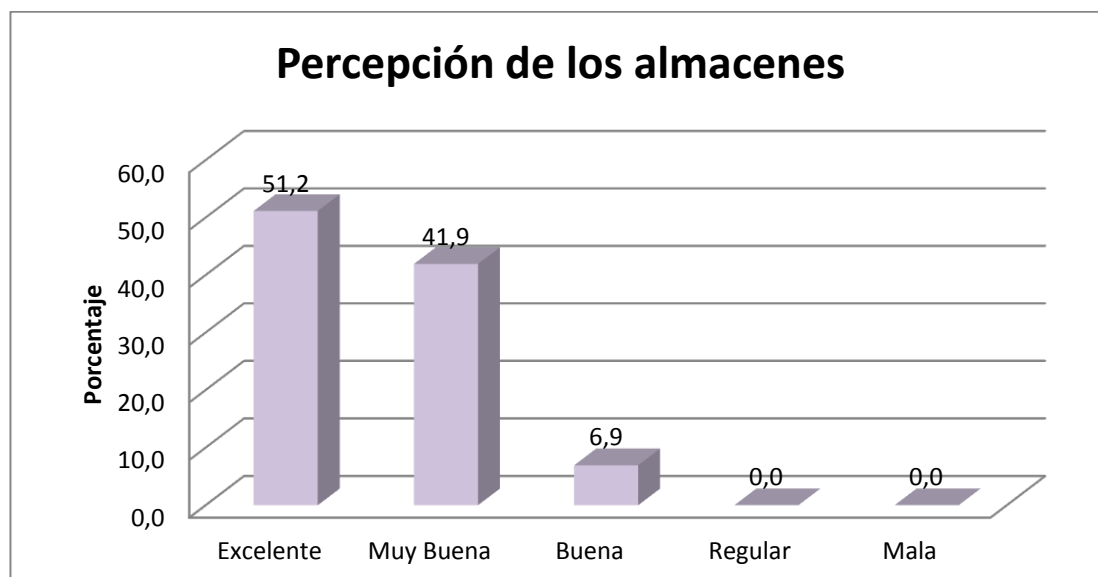


Gráfico 4.17. Percepción de los almacenes

Elaborado por: Investigadora

Por los diseños, estética y decoración implementada en los diferentes locales, las calificaciones expresadas por los clientes o consumidores son muy favorables para la empresa, el acumulado entre las dos calificaciones superiores alcanzan el 93%, dejando sólo un 7% para una apreciación “**buena**”.

Las instalaciones son calificadas en los mejores términos por parte de los clientes, otro indicador a favor de la empresa.



## 6.1. Percepción de los almacenes por localidad

Tabla 4.18. Percepción de los almacenes y ciudad.

CIUDAD	PERCEPCIÓN DE LOS ALMACENES	f	%
Ambato	Excelente	65	25,0
	Muy Buena	37	14,2
	Buena	8	3,1
	Regular	0	0,0
	Mala	0	0,0
Riobamba	Excelente	48	18,5
	Muy Buena	43	16,5
	Buena	9	3,5
	Regular	0	0,0
	Mala	0	0,0
Quito	Excelente	20	7,7
	Muy Buena	29	11,2
	Buena	1	0,4
	Regular	0	0,0
	Mala	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

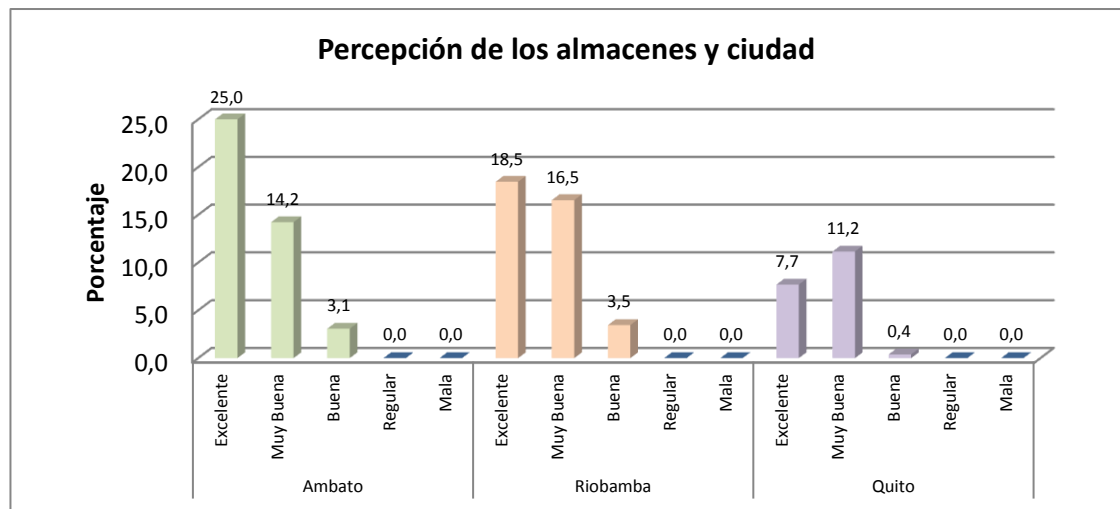


Gráfico 4.18. Percepción de los almacenes y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

La tendencia entre “Excelente” y “Muy buena” tanto para Ambato como para Riobamba es similar, y los porcentajes son muy significativos en las dos ciudades.

Para Quito se invierten las posiciones y mayor supremacía tiene la calificación de “Muy buena”, mientras que con calificación de Excelente está 5 puntos porcentuales por debajo.

En las tres ciudades nadie califica de “Regular” o “Mala”, factor que ratifica la preocupación de los empresarios en mantener locales acogedores, estables, cómodos, llenos de confort y calidez.

Sin embargo, las tres ciudades si tienen, en alguna medida, calificaciones para la escala 3, que quiere decir “Buena”

En una comparación más detallada se determina que los parámetros de calificación son similares y van de la mano con las tendencias y porcentajes expresados sobre la satisfacción y la atención y servicio explicadas en las preguntas anteriores

**Pregunta 7. Le satisface la variedad de modelos existentes en los almacenes:**

Tabla 4.19. Satisfacción de modelos

<b>SATISFACCIÓN DE MODELOS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy satisfactorio	112	43,1
Satisfactorio	131	50,4
Indiferente	12	4,6
Poco satisfactorio	3	1,2
Nada satisfactorio	2	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

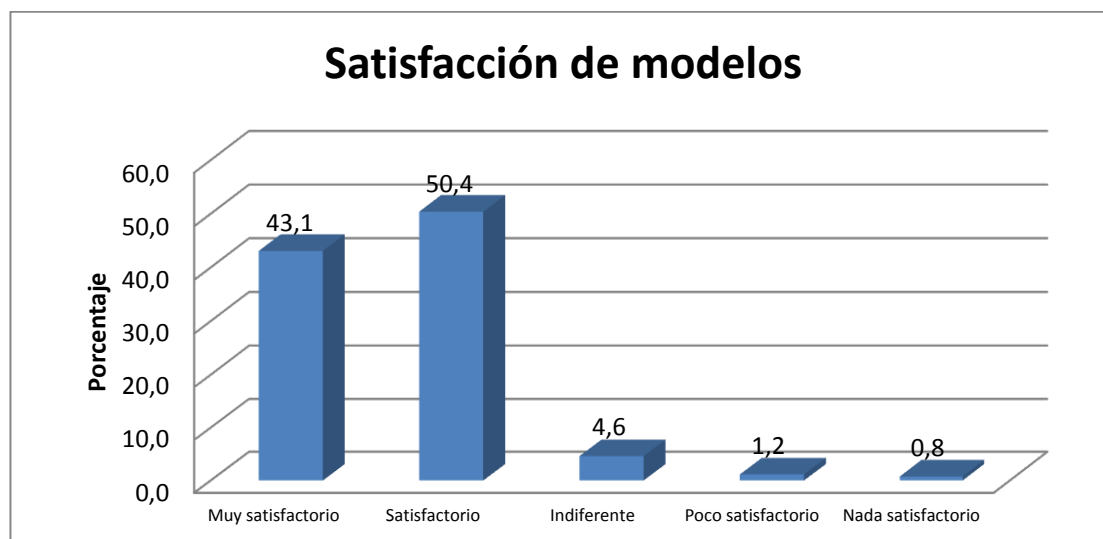


Gráfico 4.19. Percepción de modelos  
Elaborado por: Investigadora

Por el gran stock y variedad de productos (en línea de calzado) que ofrecen los almacenes, la mayoría de los encuestados lo califican como “**Satisfactorio**” y “**Muy satisfactorio**” generando un porcentaje acumulado de 93% aproximadamente a nivel de las tres ciudades.

La fortaleza de la empresa es la variedad en modelos y marcas que pone a disposición de los clientes, por tanto, apoya los atributos positivos de los almacenes.

## 7.1. Percepción de modelos por localidad.

Tabla 4.20. Percepción de modelos y ciudad

CIUDAD	SATISFACCIÓN DE MODELOS	f	%
Ambato	Muy satisfactorio	67	25,8
	Satisfactorio	38	14,6
	Indiferente	4	1,5
	Poco satisfactorio	0	0,0
	Nada satisfactorio	1	0,4
Riobamba	Muy satisfactorio	27	10,4
	Satisfactorio	62	23,8
	Indiferente	7	2,7
	Poco satisfactorio	3	1,2
	Nada satisfactorio	1	0,4
Quito	Muy satisfactorio	18	6,9
	Satisfactorio	31	11,9
	Indiferente	1	0,4
	Poco satisfactorio	0	0,0
	Nada satisfactorio	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

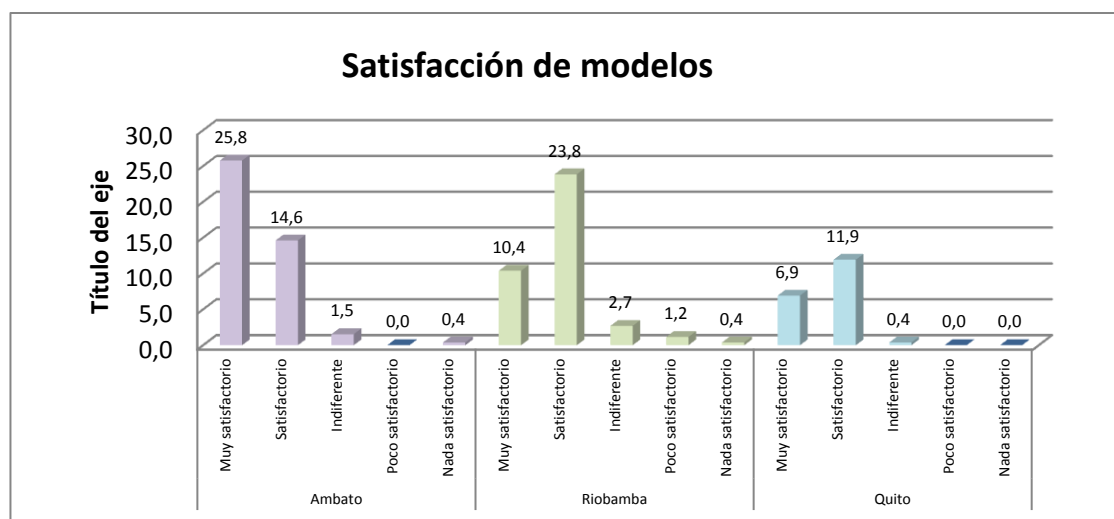


Gráfico 4.20. Satisfacción de modelos y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

Este parámetro si diversifica al hacer un análisis de ciudad por ciudad:

Sólo Ambato presenta una calificación de muy satisfactorio con un porcentaje superior al 25% del total de encuestados, mientras que Riobamba y Quito es el segundo mejor porcentaje.

En Ambato ocurre este fenómeno por la presencia de la casa comercial matriz y los dos locales distribuidos en el Mall de los Andes, lo que significa que si el producto no se encuentra en un almacén, se lo puede encontrar en otro de la misma línea.

En Riobamba y Quito la calificación con mayor puntuación porcentual es de “satisfactoria” en virtud que si el producto no se encuentra en estos locales lo deberán buscar en otros de la competencia lo que significa un costo adicional en tiempo, traslado, y otros elementos que pueden afectar la calificación para los almacenes dueños de la exclusividad.

## Pregunta 8. Encontró el producto que buscaba

Tabla 4.21. Requerimientos

CATEGORÍA	f	%
SI	249	95,8
NO	11	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

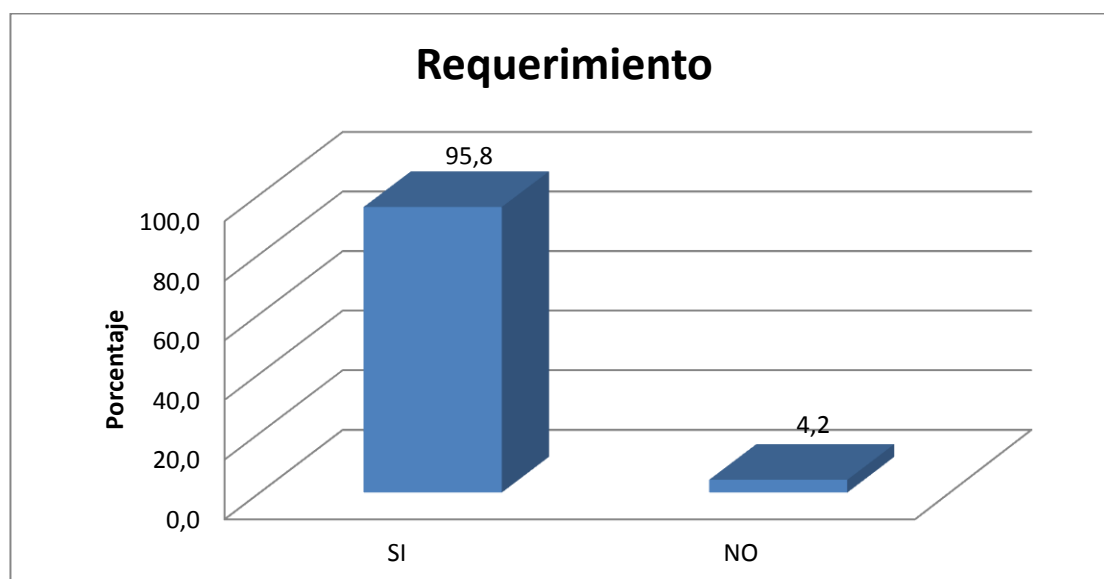


Gráfico 4.21. Requerimiento  
Elaborado por: Investigadora

Al ser los almacenes Centro Sport y todas sus filiales los distribuidores exclusivos de algunas marcas, entre ellas, DC shoes, el cliente tiene la garantía cierta de encontrar en estos locales lo que busca y si es la marca, objeto de este estudio, con seguridad lo va a tener a su disposición, por eso la respuesta es contundente con un 96% aproximadamente.

La oportunidad y facilidad de encontrar lo que busca en un solo local contribuye a garantizar servicio y calidad a los clientes sin pérdidas de tiempo y costos extras por movilización.

## 8.1. Requerimiento por localidad

Tabla 4.22. Requerimiento y ciudad

CIUDAD	CATEGORÍA	f	%
Ambato	SI	105	40,4
	NO	5	1,9
Riobamba	SI	96	36,9
	NO	4	1,5
Quito	SI	48	18,5
	NO	2	0,8
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

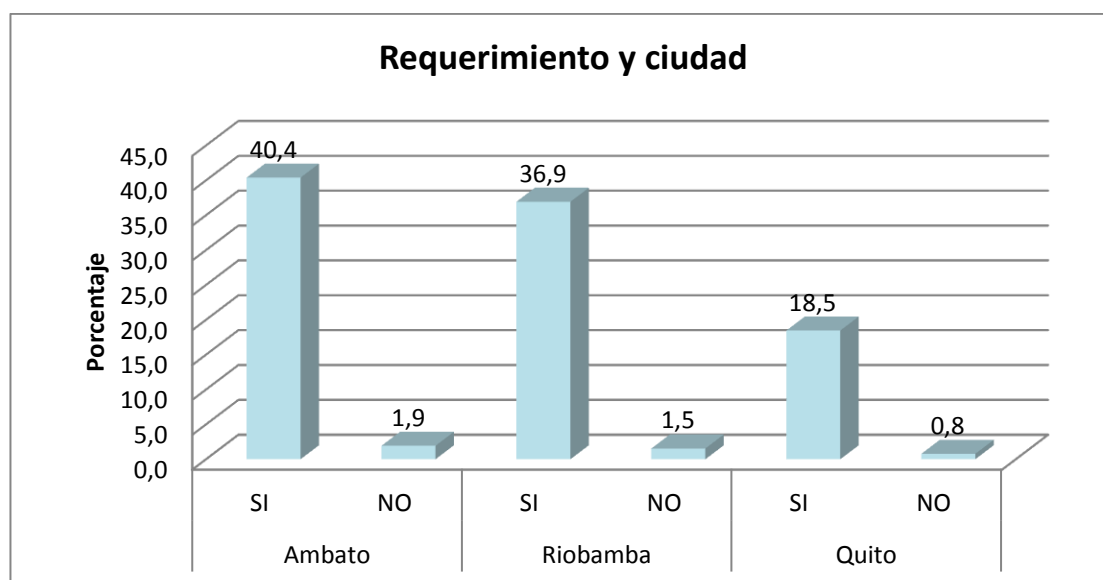


Gráfico 4.22. Requerimiento y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

A nivel regional los datos son similares, significa que en cada local distribuido en las tres ciudades, disponen de un stock bien surtido y completo capaz de satisfacer las necesidades más exigentes del consumidor. La mayoría de porcentaje en cada ciudad es para la respuesta (sí) con una diferencia muy significativa para la respuesta contraria.

### Pregunta 9. Ha comprado antes la marca que acaba de adquirir

Tabla 4.23. Fidelidad de marca

CATEGORÍA	f	%
SI	198	76,2
NO	62	23,8
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

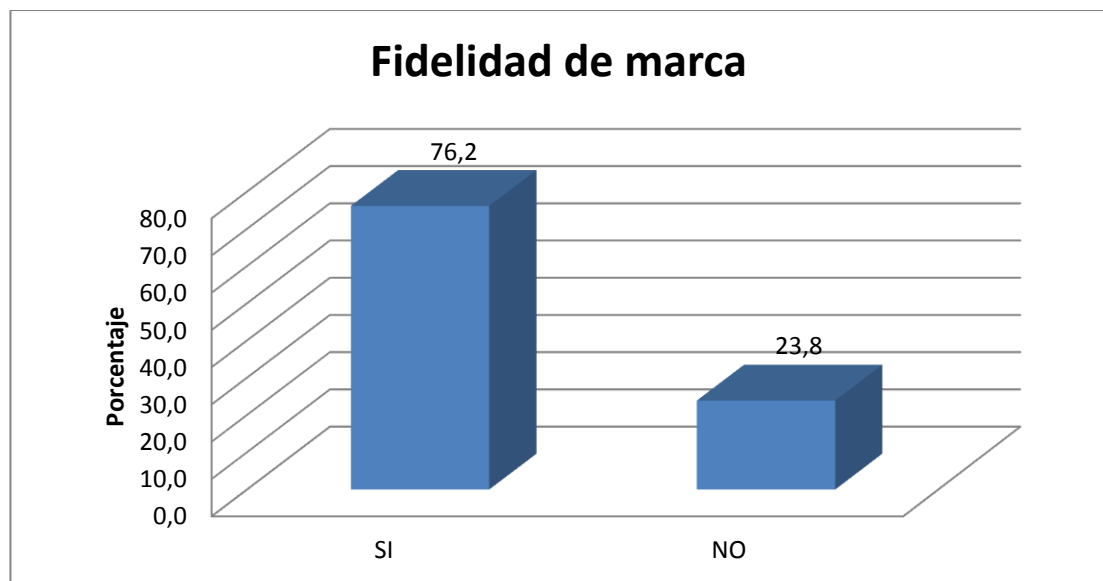


Gráfico 4.23. Fidelidad de marca  
Elaborado por: Investigadora

Hay una fuerte fidelidad a la marca por parte del consumidor ratificado en más de las  $\frac{3}{4}$  partes de los encuestados, esto significa que en la mayoría de las ocasiones siempre llevan la marca de su preferencia. Un reducido 24% aproximadamente, expresa que no lo ha hecho y puede obedecer a que es la primera vez que visita los almacenes o, en su defecto, es la primera compra de ese tipo de marca que adquirió.

Superar el 75% en cuanto a fidelidad de la marca es un indicador significativo para la toma de decisiones en la alta gerencia de la empresa, por lo visto, almacenes Centro Sport tiene muchas marcas fidelizadas a través del tiempo.



## 9.1. Fidelidad de marca por localidad

Tabla 4.24. Fidelidad de marca y ciudad

CIUDAD	CATEGORÍA	f	%
Ambato	SI	90	34,6
	NO	20	7,7
Riobamba	SI	71	27,3
	NO	29	11,2
Quito	SI	37	14,2
	NO	13	5,0
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

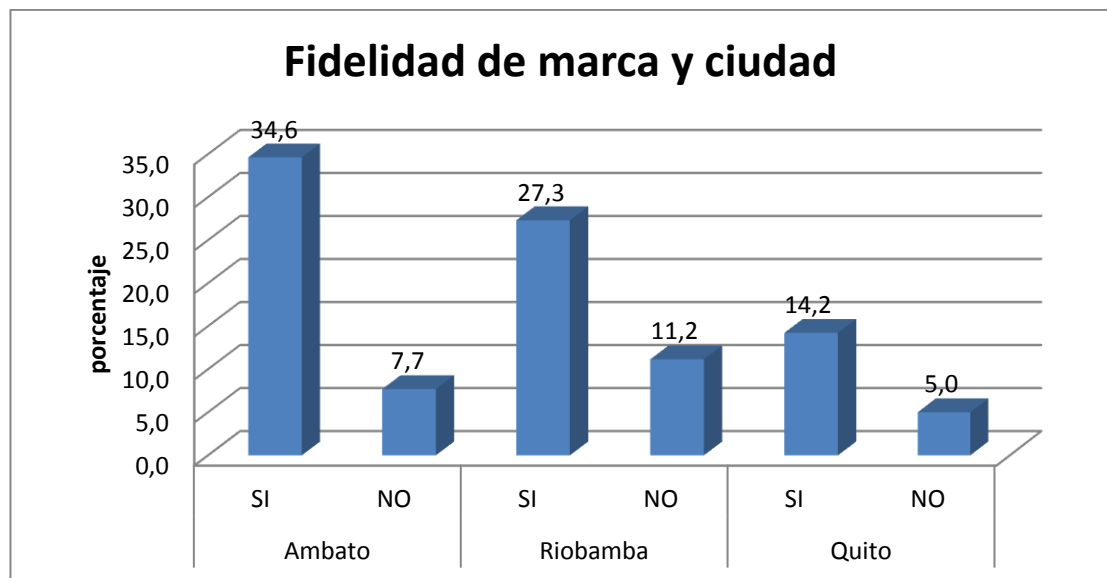


Gráfico 4.24. Fidelidad de marca y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

De la misma manera que la distribución global, en todas las ciudades presentan el mismo comportamiento del consumidor al verificar que, en ocasiones anteriores, ya adquirieron la marca que en esta oportunidad lo vuelven a adquirir. Los porcentajes favorable al “si” son muy importantes.

La información evidencia que Ambato es la ciudad con mayor compromiso de compra en una marca determinada.

**Pregunta 10. Qué es lo que más le agradó de nuestros almacenes (una o varias alternativas)**

Tabla 4. 25. Fortalezas de los almacenes

<b>FORTALEZAS DE LOS ALMACENES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Atención al público	155	30,6
Decoración	43	8,5
Variedad de marcas	84	16,6
El precio	26	5,1
El confort (comodidad)	45	8,9
La ubicación del local	54	10,7
La calidad	99	19,6
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

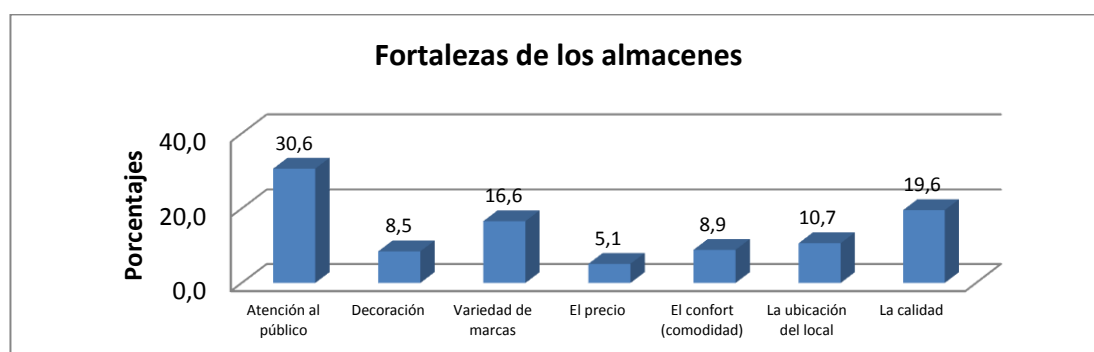


Gráfico 4.25. Fortalezas de los almacenes  
Elaborado por: Investigadora

Hay tres factores que gozan de la mejor aceptación a nivel global en la investigación: La atención al público es muy significativa, seguido por la calidad, característica que garantiza al producto por ser representantes de las marcas, por tanto, los productos son de elevada calidad, elemento muy valorado por los clientes; y, la variedad de marcas que ofrece, este aspecto es oportuno en virtud que los almacenes ofrecen un número superior a 15 marcas en su stock.

Un factor menos favorecido es el precio puesto que los productos tienen precios internacionales los mismos que no están al alcance de todos.

### 10.1. Fortalezas de los almacenes por localidad

Tabla 4. 26. Fortalezas de los almacenes y ciudad.

CIUDAD	FORTALEZAS DE LOS ALMACENES	f	%
Ambato	Atención al público	87	17,2
	Decoración	19	3,8
	Variedad de marcas	38	7,5
	El precio	18	3,6
	El confort (comodidad)	21	4,2
	La ubicación del local	21	4,2
	La calidad	41	8,1
Riobamba	Atención al público	57	11,3
	Decoración	21	4,2
	Variedad de marcas	36	7,1
	El precio	7	1,4
	El confort (comodidad)	17	3,4
	La ubicación del local	18	3,6
	La calidad	38	7,5
Quito	Atención al público	11	2,2
	Decoración	3	0,6
	Variedad de marcas	10	2,0
	El precio	1	0,2
	El confort (comodidad)	7	1,4
	La ubicación del local	15	3,0
	La calidad	20	4,0
<b>TOTAL</b>		<b>506</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

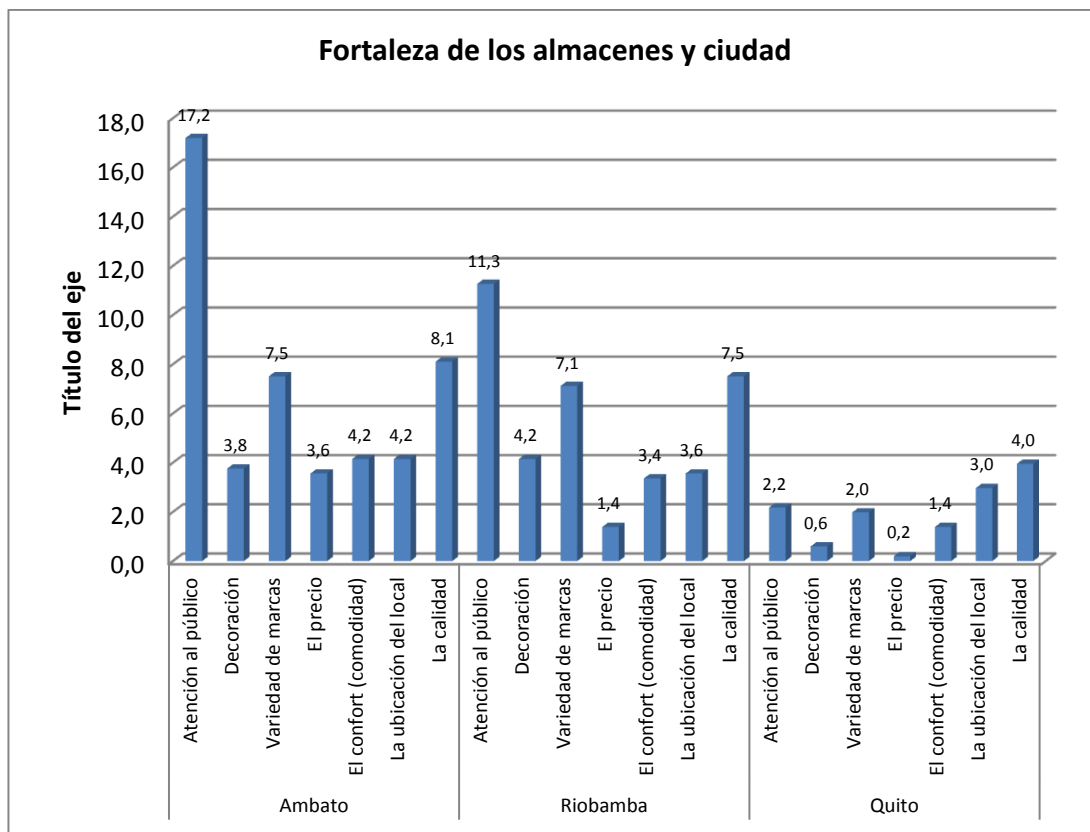


Gráfico 4.26. Fortalezas de los almacenes y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

Ambato y Riobamba repiten la tendencia regional al demostrar que la atención al público y la calidad son prioritarias y es lo que más les agradó, sin embargo en Quito lo más satisfactorio para el cliente es la calidad, seguido por la ubicación de los locales que se hallan el Centro Comercial el Recreo, al Sur de Quito y solo en tercer lugar se encuentra la atención al público.

En tercer lugar se ubica la variedad de marcas tanto para Ambato y Riobamba en orden de tendencias.

Es importante recalcar que el precio, que es un elemento fundamental en el comportamiento del consumidor, no tiene mayor relevancia desde el punto de vista de los clientes.

### Pregunta 11. Ud. es cliente de nuestros almacenes por:

Tabla 4.27. Razones de fidelidad

RAZONES DE FIDELIDAD	f	%
Recomendación de terceros	35	13,2
Le llamó la atención nuestros locales	123	46,4
No encuentra la marca en otro lugar	59	22,3
Por tradición	31	11,7
Por la publicidad	17	6,4
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

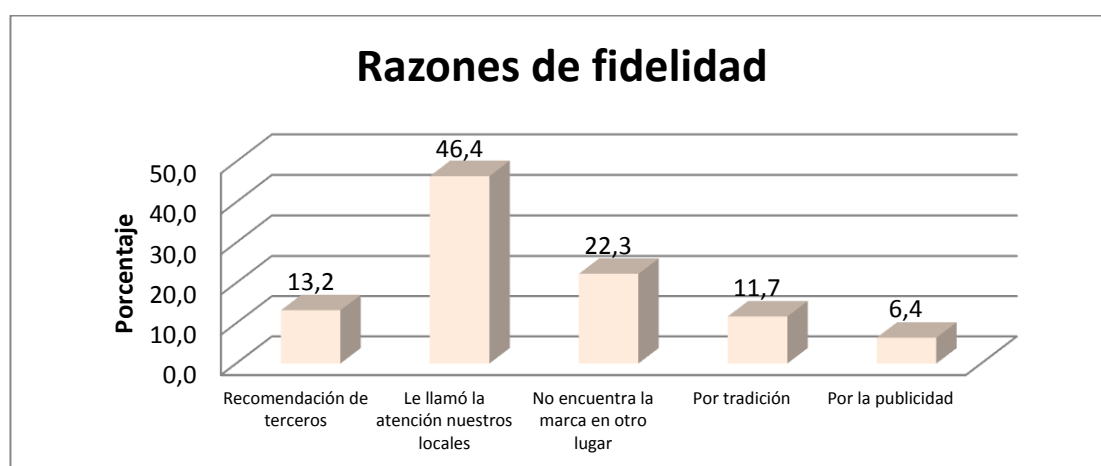


Gráfico 4.27. Razones de fidelidad  
Elaborado por: Investigadora

Entre las cinco alternativas planteadas a los encuestados, las razones por las que los clientes demuestran su fidelidad están bien repartidas, sin embargo, la presentación, la decoración, la cantidad de marcas y variedad son algunas de las razones que “**llama la atención**” del consumidor y se siente motivado a ingresar a sus instalaciones, aunada a la muy buena atención recibida garantiza la permanencia y continuidad de los consumidores de Centro Sport y sus filiales respectivas. En segundo lugar está la facilidad de encontrar la marca que busca.

### 11.1. Razones de fidelidad por localidad

Tabla 4.28. Razones de fidelidad y ciudad

CIUDAD	RAZONES DE FIDELIDAD	f	%
Ambato	Recomendación de terceros	16	6,0
	Le llamó la atención nuestros locales	56	21,1
	No encuentra la marca en otro lugar	21	7,9
	Por tradición	13	4,9
	Por la publicidad	5	1,9
Riobamba	Recomendación de terceros	9	3,4
	Le llamó la atención nuestros locales	50	18,9
	No encuentra la marca en otro lugar	23	8,7
	Por tradición	14	5,3
	Por la publicidad	7	2,6
Quito	Recomendación de terceros	10	3,8
	Le llamó la atención nuestros locales	17	6,4
	No encuentra la marca en otro lugar	15	5,7
	Por tradición	4	1,5
	Por la publicidad	5	1,9
<b>TOTAL</b>		<b>265</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

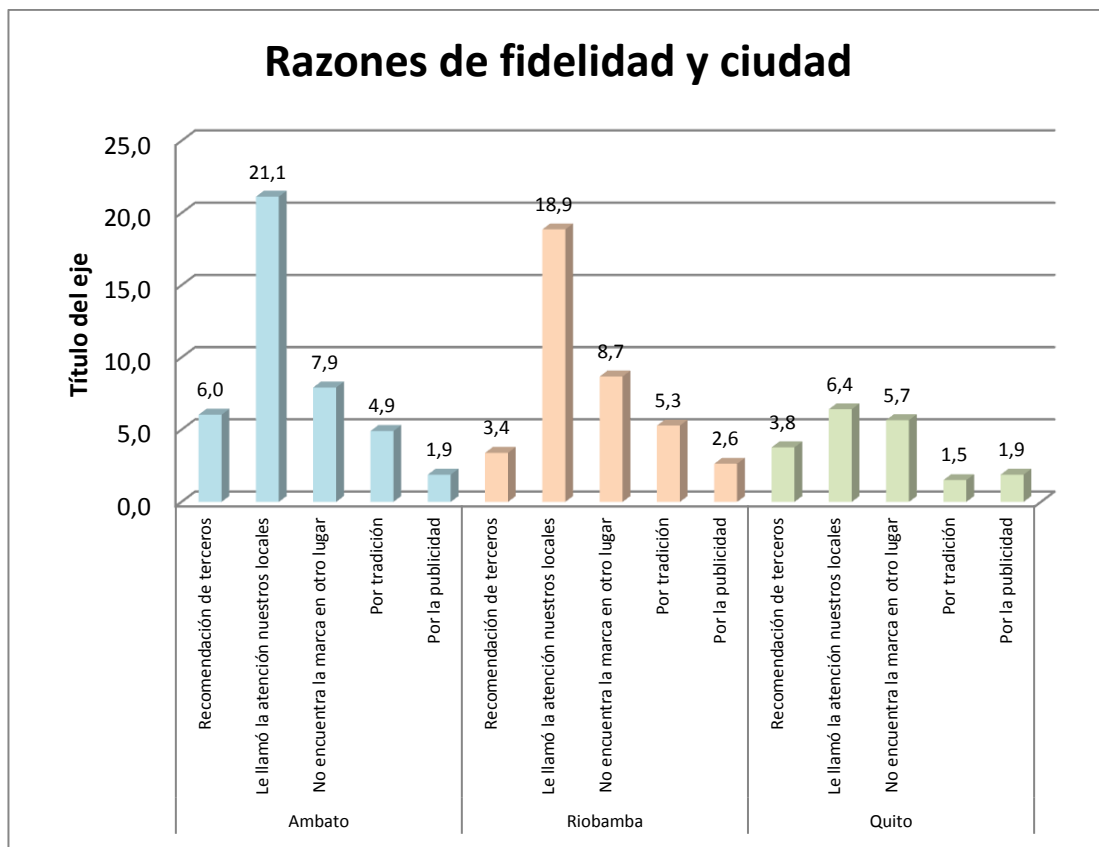


Gráfico 4.28. Razones de fidelidad y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

En la misma línea de tendencia regional, los clientes en las tres ciudades acudieron porque les “llamó la atención” de sus locales y por la dificultad que representa no encontrar la marca original que buscan en otros lugares.

Este fenómeno es evidente puesto que los almacenes, objeto de estudio, tienen la exclusividad de marca y es lógico que no encuentren en otros lugares marcas de calidad y originalidad propias del producto importado desde los Estados Unidos.

Es importante resaltar que “la recomendación de terceros” también juega un papel decisivo en la decisión de compra, tiene porcentajes significativos.

## Pregunta 12. Conoce Ud. nuestras filiales (sucursales)

Tabla 4.29. Posicionamiento de sucursales

POSICIONAMIENTO DE SUCURSALES	f	%
SI	101	38,8
NO	159	61,2
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

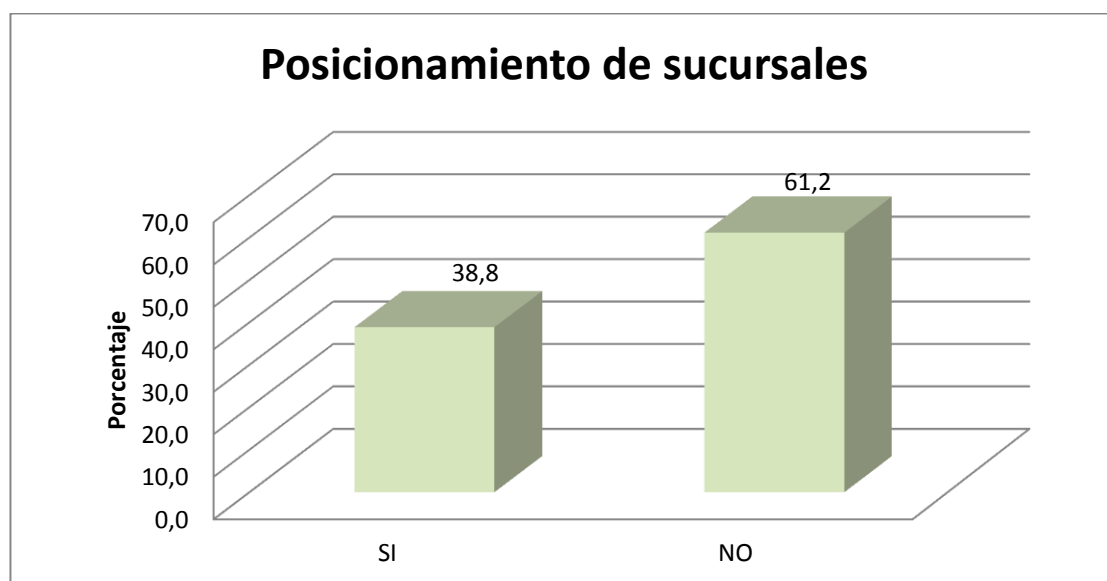


Gráfico 4.29. Posicionamiento de sucursales  
Elaborado por: Investigadora

Desde la óptica regional muy pocos conocen las sucursales de los almacenes, algunos están en la misma ciudad, caso de Ambato, y en las otras ciudades sólo hay un almacén por ciudad, por tanto, difícilmente que tengan oportunidad de conocer las filiales existentes en otras ciudades.

El 61% es significativo de la población que no conocen las sucursales de los almacenes Centro Sport, distribuidor exclusivo de DC shoes.



## 12.1. Posicionamiento de sucursales por localidad

Tabla 4.30. Posicionamiento de sucursales y ciudad

CIUDAD	POSICIONAMIENTO DE SUCURSALES	f	%
Ambato	SI	51	19,6
	NO	59	22,7
Riobamba	SI	39	15,0
	NO	61	23,5
Quito	SI	11	4,2
	NO	39	15,0
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

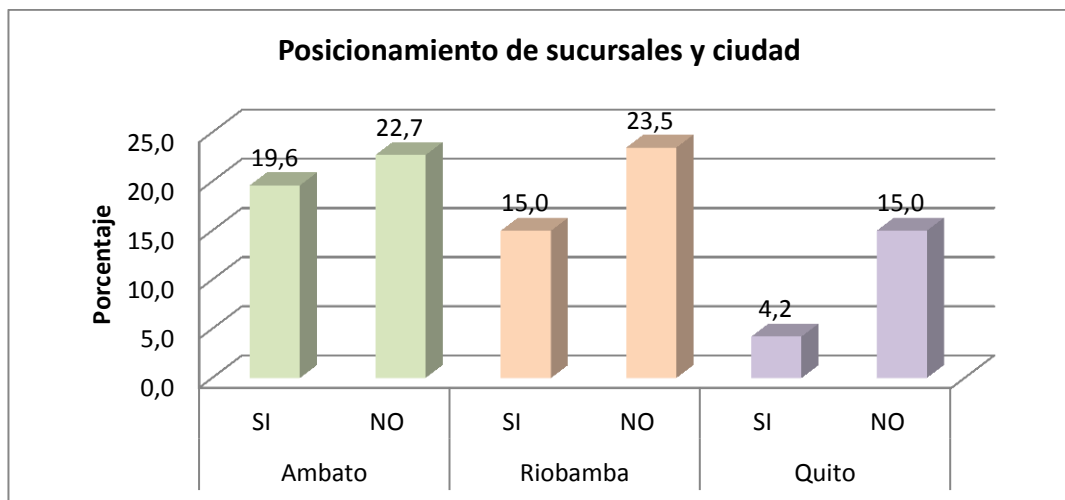


Gráfico 4.30. Posicionamiento de sucursales y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

En Ambato hay cierta paridad en los porcentajes entre los que “sí” y “no” conocen las sucursales, en Riobamba es más marcada la diferencia y definitivamente Quito es muy puntual en cuanto al conocimiento de las sucursales existentes. Solo un 4% de los encuestados creen conocer las otras sucursales repartidas en las tres ciudades.

La diferencia en Ambato radica en que en la misma ciudad están dos sucursales mas, en Riobamba sólo una y en Quito igualmente.

### Pregunta 13. De las siguientes marcas cuáles son sus preferidas

Tabla 4.31. Posicionamiento de marca global

MARCAS	f	%
Skechers	125	19,2
Adidas	99	15,2
DC Shoes	95	14,6
Converse	87	13,4
Reebok	64	9,8
CAT	62	9,5
VANS	41	6,3
Lotto	34	5,2
Dockers	13	2,0
Ecko	12	1,8
Merrell	10	1,5
Klin	4	0,6
Ferricelli	4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>650</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

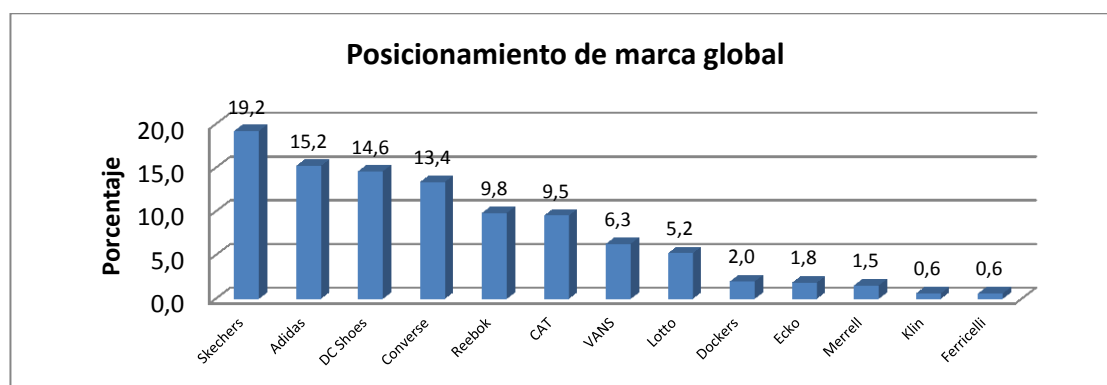


Gráfico 4.31. Posicionamiento de marca  
Elaborado por: Investigadora

Definitivamente la marca Skechers es la que mejor acogida y predilección tiene con un 19%, seguida de Adidas con 15% y finalmente la marca, objeto de este estudio, ocupa el tercer lugar con el 14,6%.

### 13.1. Posicionamiento de marca: Ambato

Tabla 4.32. Posicionamiento de marca: Ambato

MARCAS	f	%
DC Shoes	52	22,2
Adidas	35	15,0
Converse	30	12,8
CAT	30	12,8
VANS	20	8,5
Skechers	15	6,4
Reebok	15	6,4
Lotto	13	5,6
Ecko	9	3,8
Dockers	5	2,1
Merrell	4	1,7
Klin	4	1,7
Ferricelli	2	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

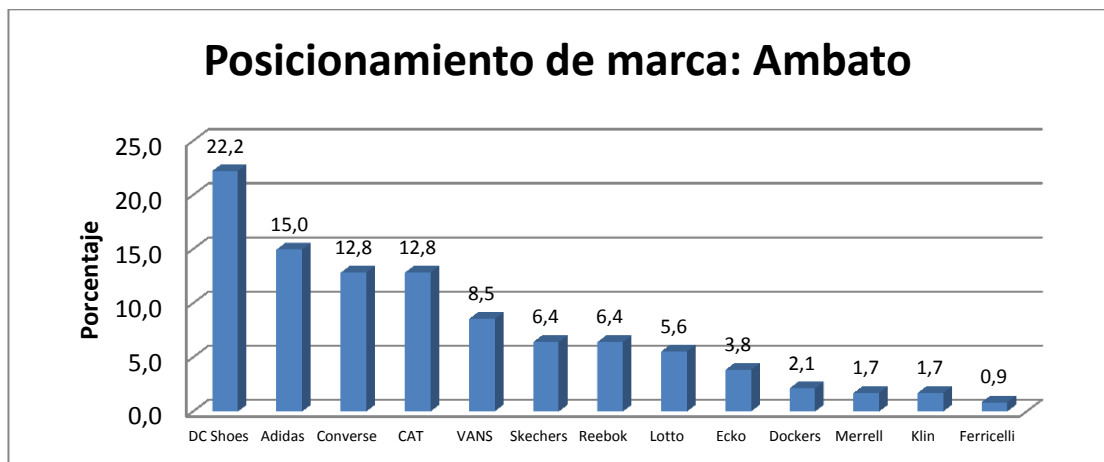


Gráfico 4.32. Posicionamiento de marca: Ambato  
Elaborado por: Investigadora

Al analizarlo por ciudad, en este caso Ambato, DC shoes, ocupa el primer lugar con el 22% aproximadamente. Seguido de Adidas y Converse.

### 13.2. Posicionamiento de marca: Riobamba

Tabla 4.33. Posicionamiento de marca: Riobamba

MARCAS	f	%
Skechers	69	28,3
Adidas	42	17,2
Converse	31	12,7
Reebok	27	11,1
DC Shoes	23	9,4
CAT	19	7,8
Lotto	13	5,3
VANS	9	3,7
Dockers	5	2,0
Merrell	3	1,2
Ecko	2	0,8
Ferricelli	1	0,4
Klin	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

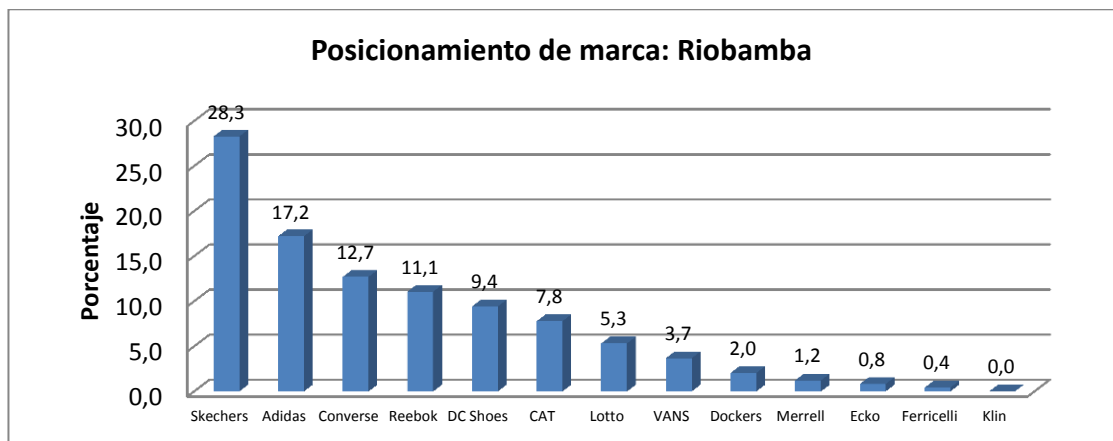


Gráfico 4.33. Posicionamiento de marca: Riobamba  
Elaborado por: Investigadora

En Riobamba, la marca DC shoes es desplazada al 5to lugar, con el 9,4% tiene diferencias significativas con Ambato y la misma ubicación con Quito.

### 13.3. Posicionamiento de marca: Quito

Tabla 4.34. Posicionamiento de marca: Quito

MARCAS	f	%
Skechers	41	23,8
Converse	26	15,1
Adidas	22	12,8
Reebok	22	12,8
DC Shoes	20	11,6
CAT	13	7,6
VANS	12	7,0
Lotto	8	4,7
Dockers	3	1,7
Merrell	3	1,7
Ecko	1	0,6
Ferricelli	1	0,6
Klin	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

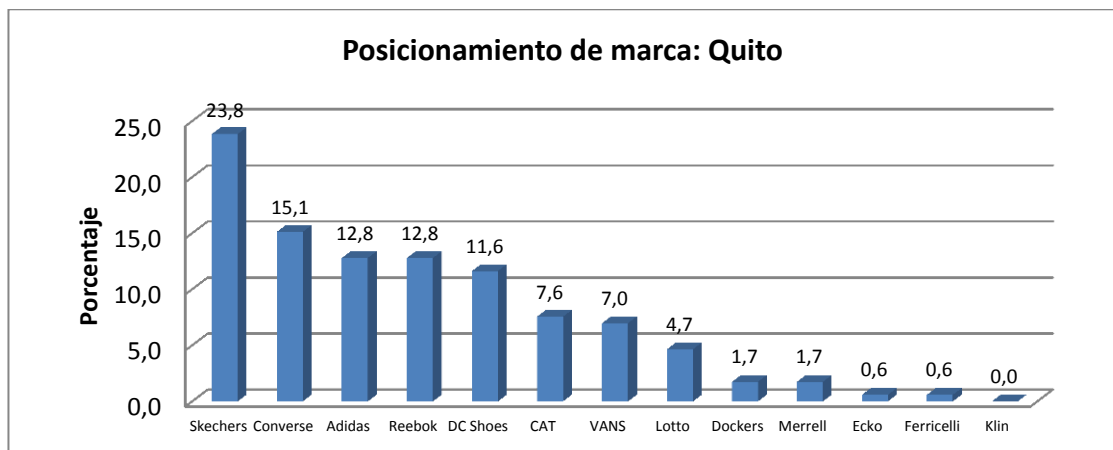


Gráfico 4.34. Posicionamiento de marca: Quito  
Elaborado por: Investigadora

Quito tiene una similitud bastante ajustada al comportamiento del consumidor de Riobamba y la ubicación de las cinco marcas ocupan puestos similares.

### 13.4. Posicionamiento de marca comparativo

Tabla 4.35. Posicionamiento de marca comparativo

MARCAS	Ambato	Riobamba	Quito
DC Shoes	22,2	9,4	11,6
Adidas	15,0	17,2	12,8
Converse	12,8	12,7	15,1
CAT	12,8	7,8	7,6
VANS	8,5	3,7	7,0
Skechers	6,4	28,3	23,8
Reebok	6,4	11,1	12,8
Lotto	5,6	5,3	4,7
Ecko	3,8	0,8	0,6
Dockers	2,1	2,0	1,7
Merrell	1,7	1,2	1,7
Klin	1,7	0,0	0,0
Ferricelli	0,9	0,4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

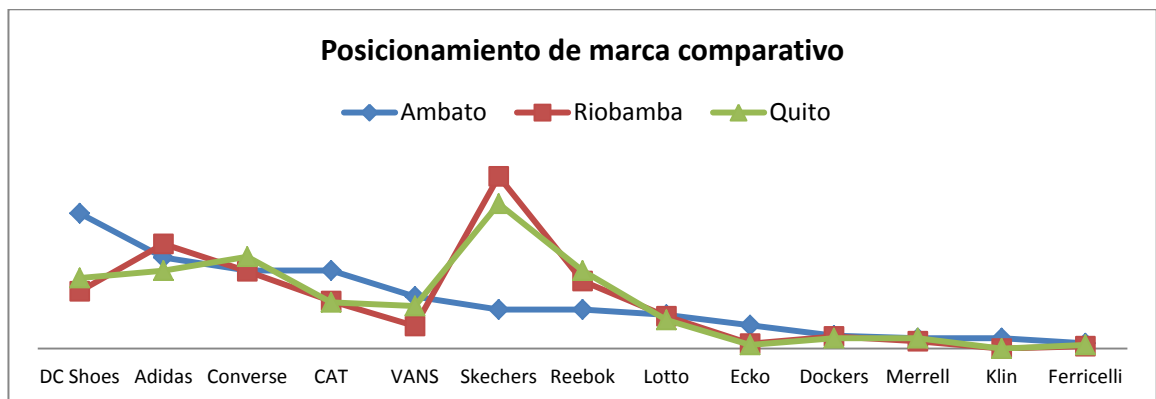


Gráfico 4.35. Posicionamiento de marca comparativo  
Elaborado por: Investigadora

La gráfica demuestra que definitivamente Quito y Riobamba tiene las mismas tendencias, mientras que Ambato se aparta significativamente de las dos empresas estudiadas.

**Pregunta 14. Qué cantidad de su presupuesto destina a compra de calzado anualmente**

Tabla 4.36. Presupuesto

<b>MONTOS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Entre 100 y 200	83	31,9
Entre 200 y 500	126	48,5
Entre 500 y 1000	41	15,8
Más de 1000	10	3,8
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

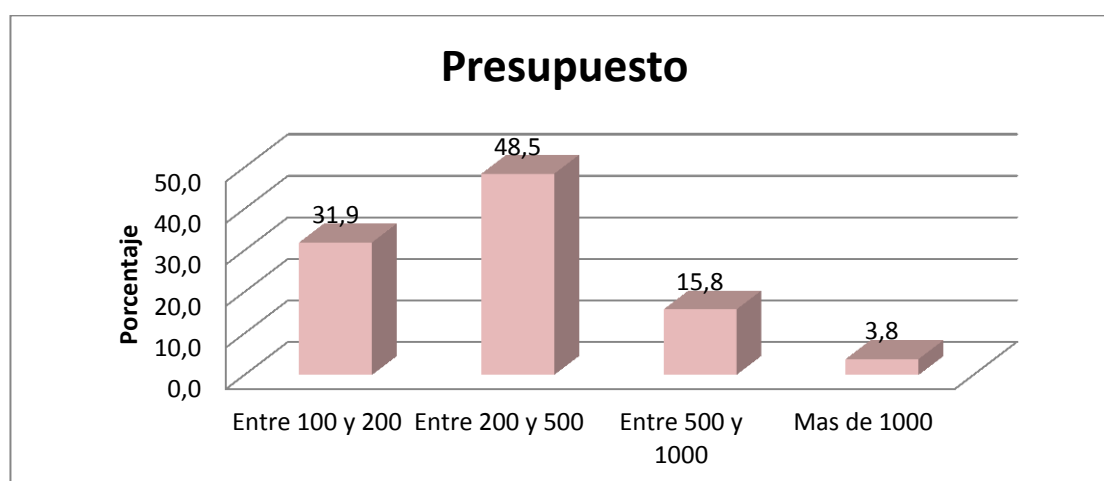


Gráfico 4.36. Presupuesto  
Elaborado por: Investigadora

Los presupuestos que manejan los encuestados con mayor frecuencia están entre 200 y 500 dólares, representado por un 48,5%, le siguen presupuestos menores con el 32% aproximadamente y al otro extremo están presupuestos superiores a 1000 dólares anuales efectuados por sólo un 4% aproximadamente.

Es análoga la respuesta en función que muchos de los consumidores acudían dos veces por año, si el costo de un par de zapatos supera los 200,00 dólares, entonces es coherente con el monto destinado para su adquisición anualmente.

## 14.1 Presupuesto por localidad

Tabla 4.37. Presupuesto y ciudad

CIUDAD	MONTOS	f	%
Ambato	Entre 100 y 200	26	10,0
	Entre 200 y 500	54	20,8
	Entre 500 y 1000	23	8,8
	Más de 1000	7	2,7
Riobamba	Entre 100 y 200	30	11,5
	Entre 200 y 500	54	20,8
	Entre 500 y 1000	13	5,0
	Más de 1000	3	1,2
Quito	Entre 100 y 200	27	10,4
	Entre 200 y 500	18	6,9
	Entre 500 y 1000	5	1,9
	Más de 1000	0	0,0
<b>TOTAL</b>		<b>260</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

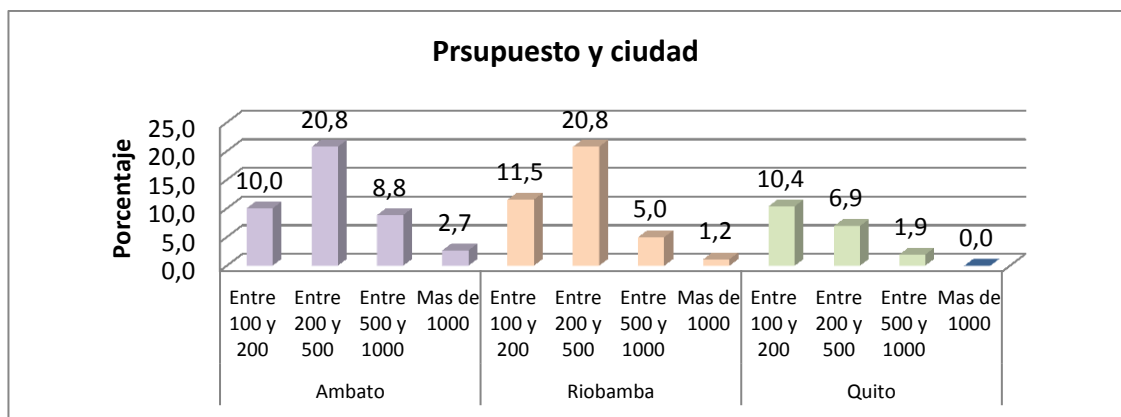


Gráfico 4.37. Presupuesto y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

A nivel de ciudades Ambato y Riobamba tienen las mismas tendencias de lo regional, excepto Quito que su mayor porcentaje tienen los presupuestos inferiores a 200 dólares.

Los datos evidencian que Ambato y Riobamba destinan más dinero al consumo de calzado.



### Pregunta 15. Su decisión de compra fue por:

Tabla 4.38. Comportamiento del consumidor

COMPORTAMIENTO	f	%
Necesidad	122	45,5
Estar a la moda	54	20,1
Fidelidad a la marca	23	8,6
Por cambio de modelo	69	25,7
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

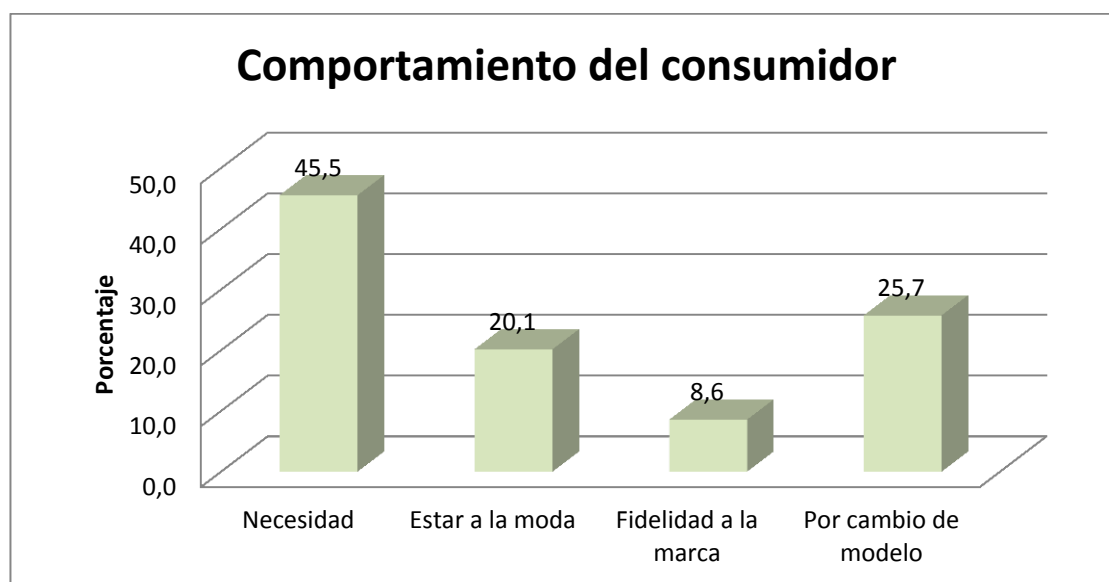


Gráfico 4.38. Comportamiento del consumidor  
Elaborado por: Investigadora

La respuesta es obvia, la mayoría afirma que compra por necesidad, así lo expresan más del 45% seguido por el cambio de modelo, mas no de marca, atributo que ya fue analizado anteriormente, le sigue razones como "estar a la moda" pero se genera una contradicción al ver que sólo el 9% aproximadamente lo hace por fidelidad a la marca.

## 15.1 Comportamiento del consumidor por localidad

Tabla 4.39. Comportamiento del consumidor y ciudad

CIUDAD	COMPORTAMIENTO	f	%
Ambato	Necesidad	54	20,1
	Estar a la moda	18	6,7
	Fidelidad a la marca	9	3,4
	Por cambio de modelo	32	11,9
Riobamba	Necesidad	50	18,7
	Estar a la moda	24	9,0
	Fidelidad a la marca	8	3,0
	Por cambio de modelo	21	7,8
Quito	Necesidad	18	6,7
	Estar a la moda	12	4,5
	Fidelidad a la marca	6	2,2
	Por cambio de modelo	16	6,0
<b>TOTAL</b>		<b>268</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

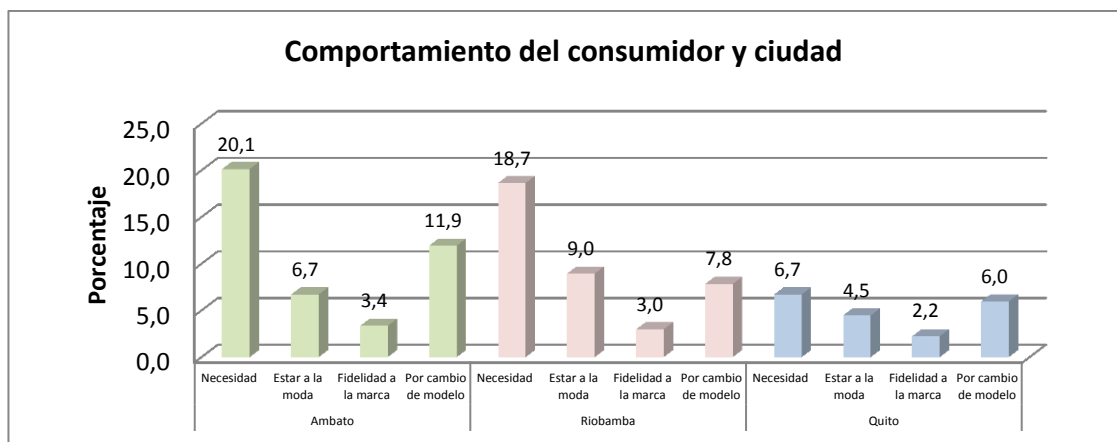


Gráfico 4.39. Comportamiento del consumidor y ciudad  
Elaborado por: Investigadora

Ambato y Riobamba presentan el mismo comportamiento del consumidor y se estandarizan con los resultados regionales. Hay una leve diferenciación con la ciudad de Quito.

### Pregunta 16. Sus compras lo prefiere pagar en:

Tabla 4.40. Forma de pago

FORMA DE PAGO	f	%
Efectivo	113	41,1
Tarjetas de crédito	162	58,9
<b>TOTAL</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

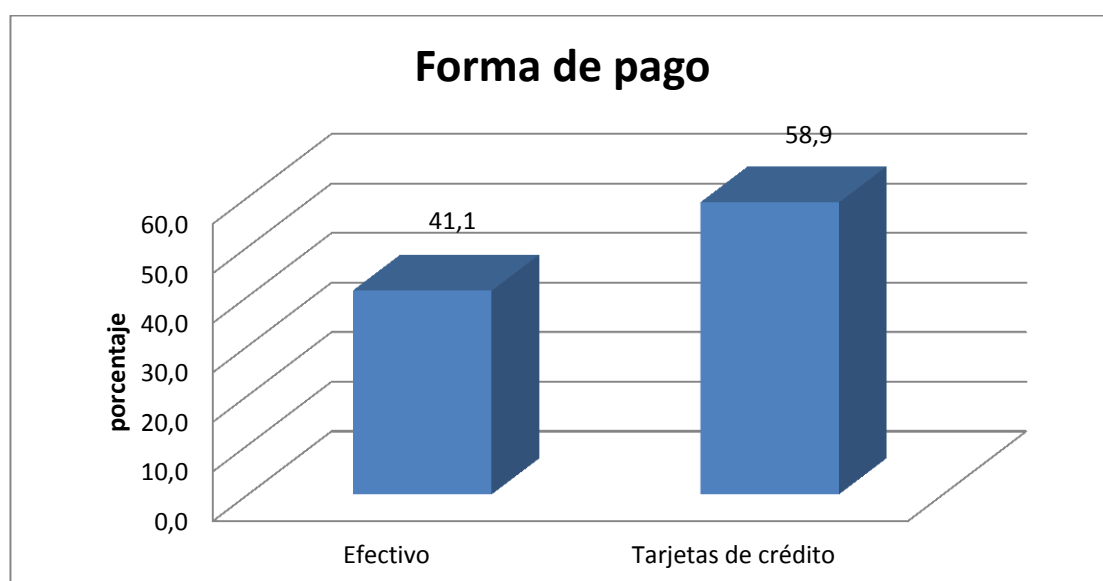


Gráfico 4.40. Forma de pago  
Elaborado por: Investigadora

En cuanto a las formas de pago por el consumo, la mayoría prefiere hacerlo con tarjeta de crédito (59% aproximadamente) por muchas razones, mientras que un porcentaje menor lo prefiere en efectivo, sin embargo las diferencias no son significativas. Estos son resultados globales del acumulado regional.

La preferencia de pago con tarjeta de crédito obedece a las facilidades que brinda, en especial, el financiamiento y la oportunidad de compra con cualquier tarjeta existente en el mercado financiero.

## 16.1. Forma de pago por localidad

Tabla 4.41. Forma de pago y ciudad

CIUDAD	FORMA DE PAGO	f	%
Ambato	Efectivo	49	17,8
	Tarjetas de crédito	65	23,6
Riobamba	Efectivo	42	15,3
	Tarjetas de crédito	64	23,3
Quito	Efectivo	22	8,0
	Tarjetas de crédito	33	12,0
<b>TOTAL</b>		<b>275</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los clientes externos

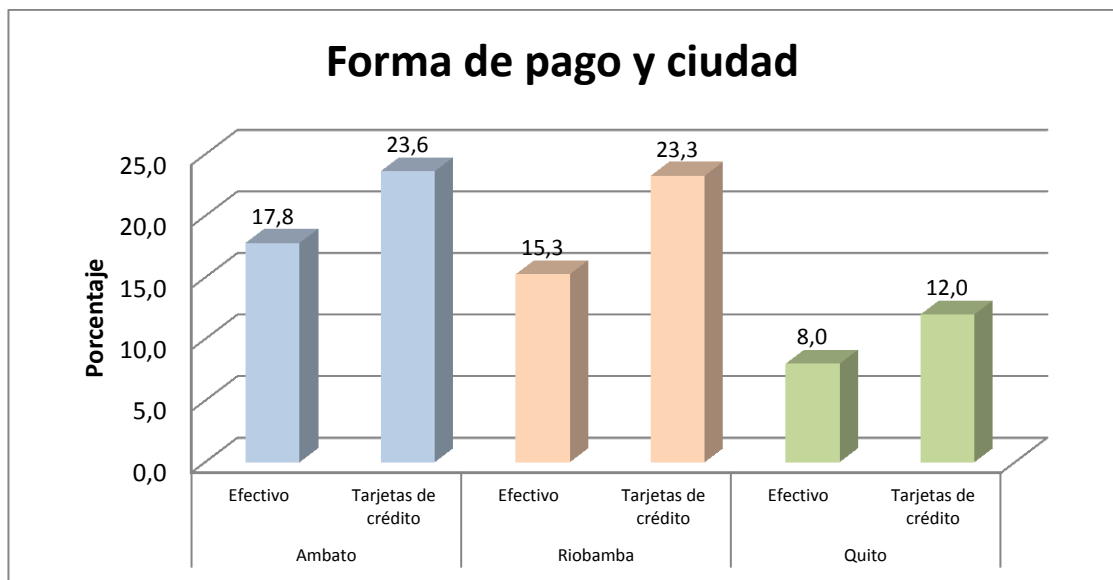


Gráfico 4.41. Forma de pago y ciudad.  
Elaborado por: Investigadora

De la misma forma, en las tres ciudades la inclinación a pagar con tarjeta de crédito es similar, y un porcentaje parecido lo prefiere hacer en efectivo.

Las razones de compra con tarjeta de crédito son similares en las tres ciudades y es la mejor oportunidad que considera el cliente para la compra de sus productos.

## 4.2. Interpretación de resultados

Habiéndose expuesto los resultados de manera detallada, explícita y precisa donde constan las 16 preguntas planteadas descritas con exactitud y objetividad, es importante ampliar dicha información de manera más profunda para comprender la dinámica del comercio de calzado bajo la formalidad de franquicia con los privilegios de exclusividad de marca y su relación con el posicionamiento en el mercado regional.

Las marcas que distribuye Centro Sport y todas sus filiales repartidas en las tres provincias: Pichincha, Tungurahua y Chimborazo, pero básicamente en sus capitales de provincia: Quito, Ambato y Riobamba, son acogidas tanto por hombres y mujeres lo que se determinó en la paridad aproximada de porcentajes participantes en las encuestas, la diferencia porcentual es mínima. Esta dualidad de géneros obedece a que los almacenes tienen una gran variedad de productos, para todas las edades, con diseños exclusivos y modelos actualizados, todos en función de las demandas del cliente y conforme evoluciona la innovación en los proveedores directos ubicados en los Estados Unidos, en especial para la marca DC Shoes.

Si bien es cierto, de acuerdo al diseño original de la investigación, el tamaño de la muestra es de 384 clientes, pero de manera real, en el presente trabajo se utilizó 260 encuestas que representa un 68% aproximadamente de la muestra original, la información arrojada es válida en tanto y en cuanto, están representadas significativamente las tres ciudades, con excepción de Quito, que por no formar parte de la región central, motivo de esta investigación, proporciona datos que son considerados únicamente referente para determinar el comportamiento del consumidor en la capital de la república.

Un factor a tomarse muy en cuenta es que los consumidores mayoritarios de los productos DC Shoes o las diferentes marcas que ofertan los almacenes son por clientes que tienen formación superior, seguida por

aquellos que están cursando la educación media o su nivel de instrucción máximo alcanzó este grado de preparación. Así mismo al determinar el comportamiento del consumidor por edad, el rango que va de los 21 a los 40 años es muy significativo, lo que quiere decir que ese target constituye la fortaleza de los almacenes Centro Sport y sus filiales. La investigación arroja estos resultados en virtud que las marcas, y principalmente los diseños, son de carácter juvenil y van de la mano con las preferencias y gustos de este segmento de consumidores. No se puede descartar el segmento juvenil propiamente dicho, compuesto por adolescentes y jóvenes, quienes no aparecen en la información puesto que son los padres quienes los compran y son ellos los informantes de esta encuesta.

Si se considera la fidelización de los clientes como elemento principal de esta investigación se determina que, muchos de los consumidores se enmarcan en un periodo de 5 años de ser asiduos clientes de las empresas y los productos ofertados en sus establecimientos. Este referente arroja un buen estándar de la salud y dinámica comercial de las empresas. Asimismo la frecuencia de compra es otro parámetro de medición que consideró este trabajo, por tanto se verificó que el mayor porcentaje de consumidores realizan sus compras, por lo menos dos veces al año en los almacenes, le sigue la frecuencia de, por lo menos, una vez al año, cuyo porcentaje acumulado supera el 60% del target existente. En la misma línea de análisis la satisfacción que genera la visita a los locales es muy significativa puesto que se halla sobre 92% entre **Alta** y **Muy alta**. El servicio y la atención es otro referente, la mayoría lo califica como **excelente** y **muy buena** lo que supera el 95% de las opiniones.

La presencia de una gran variedad de modelos y marcas (sobre las 15 marcas) generó que la opinión expresada sea superior al 93% en cuanto a la satisfacción dejada por el stock existente en los almacenes. Los directivos se esmeran por contar siempre con modelos y marcas variadas y hacer una rotación constante del inventario, de manera que durante el

año, por lo menos, se alterne dos y hasta tres colecciones diferentes, esta variedad va de la mano con los cambios estacionales del año o la influencia y presión del mercado, bajo estas circunstancias el cliente siempre encontrará lo que busca.

La reincidencia en comprar la marca que adquirió la última vez es muy significativa, supera el 76% y se debe a la fidelidad que los clientes tiene con marcas como: Skechers, Adidas, DC shoes, Converse, Reebok, etc., que hacen de su estilo de vida un referente, muy pocos se direccionan por otras o varían constantemente de marcas en sus hábitos de consumo.

Entre los detalles y características que más les agrada a los clientes son la atención y la calidad. En términos de fidelización y posicionamiento de marca son dos cualidades de suma importancia que apalancan la permanencia y pervivencia de los negocios, empresas y mercados. Ese concepto lo tienen muy claro los administradores de almacenes Centro Sport y sus filiales en las tres ciudades quienes manejan la misma política de gestión y administración.

Hay un desconocimiento generalizado de las filiales existentes en otras ciudades por parte de los clientes, solo muy pocos que han realizado compras en ciudades distintas desde hace mucho tiempo aseguran que si conocen las sucursales, las razones pueden ser: primero las filiales en otras ciudades no superan los dos años de existencia, mientras la matriz lleva más de 20 años en el mercado y, segundo, la distancia entre localidades es otro factor influyente para vincular las empresas entre ciudades.

Las cinco marcas mejor posicionadas en la mente del consumidor son: Skechers, Adidas, DC shoes, Converse y Reebok, en ese orden, todas ellas de producción y distribución internacional. Al hacer un análisis por localidad o ciudad, el posicionamiento varía puesto que en Ambato, la marca mejor posicionada es precisamente DC shoes, pero Quito y

Riobamba lideran con la marca Skechers siendo este porcentaje el que modifica el total nacional de los almacenes.

En función de la economía de cada ciudad, se verifica que de manera global, el mayor porcentaje de consumidores destina entre 200 y 500 dólares al año para compra de calzado, y a nivel individual, por ciudad, no hay diferencia significativa, es decir, este es un monto estándar, entre las tres ciudades, destinado a dicha acción comercial. Junto al monto de dinero que se destina a la compra están las razones de adquisición y, la más importante es por necesidad, seguida por el cambio de modelo; El comportamiento del consumidor es influenciado por varias razones para efectuar una compra y su espectro es muy amplio. Junto a la acción de compra se verificó que dentro de los hábitos de consumo, la mayoría prefiere pagar con tarjeta de crédito por las facilidades que este documento comercial brinda y por las oportunidades que los establecimientos facilitan.

### **4.3. Verificación de la hipótesis**

#### **1.- Planteo de hipótesis**

##### **a) Modelo lógico**

$H_0$ : La distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca de calzado 'DC shoes' en la Zona Centro del país difieren significativamente.

$H_1$ : La distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca de calzado 'DC shoes' en la Zona Centro del país no difieren significativamente.

##### **b) Modelo matemático**

$H_0: \sigma_1 \neq \sigma_2 \neq \sigma_3 \quad \text{ó} \quad (\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3)$

$H_1: \sigma_1 = \sigma_2 = \sigma_3 \quad \text{ó} \quad (\mu_1 = \mu_2 = \mu_3)$



### c) Modelo estadístico

$$F = \frac{\hat{S}_1^2}{\hat{S}_2^2}$$

$$\hat{S}_1^2 = \frac{na(\bar{X}_a - \bar{X}_g)^2 + nb(\bar{X}_b - \bar{X}_g)^2 + nc(\bar{X}_c - \bar{X}_g)^2}{n-1}; \text{ Entre grupos}$$

$$\hat{S}_2^2 = \frac{\sum (X_a - \bar{X}_a)^2 + \sum (X_b - \bar{X}_b)^2 + \sum (X_c - \bar{X}_c)^2}{(a+nb+nc-3)}; \text{ Dentro de grupos}$$

### 2.- Regla de decisión

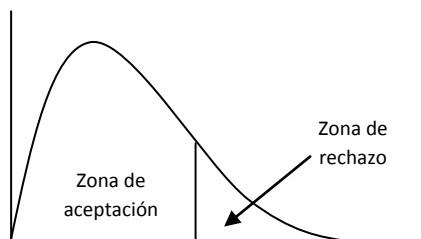
$$gI = \frac{D_1}{D_2} = \frac{n-1}{na+nb+nc-3}$$

$$\frac{D_1}{D_2} = \frac{3-1}{5+5+5-3} = \frac{2}{12}$$

$$1-0,95 = 0,05; \alpha \text{ de } 0,05$$

Al 95% de confiabilidad con  $\alpha$  de 0,05  $F_t$  es igual a 3,89

Se acepta la hipótesis nula si,  $F_c$  es menor o igual a  $F_t$ , caso contrario se rechaza con un  $\alpha$  de 0,05



$$3,89 \alpha 0,05$$

### 3.- Cálculo de F

Tabla 4.42. Presentación de los datos observados

5 MARCAS MEJOR POSICIONADAS	MARCAS	CIUDAD			TMH
		Ambato	Riobamba	Quito	
	DC Shoes	52	23	20	95
	Adidas	35	42	22	99
	Converse	30	31	26	87
	Reebok	30	27	22	79
	Skechers	15	69	41	125
	<b>TMV</b>	<b>162</b>	<b>192</b>	<b>131</b>	<b>485</b>

Fuente: Encuesta a los clientes

**Explicación:** Todos los valores expresados en la tabla son las frecuencias de preferencias de las cinco marcas mejor rankiadas, las mismas que están distribuidas en las diferentes ciudades estudiadas (Ambato, Riobamba, Quito) como se lo evidencia en la tabla 4.41. Estos datos permiten analizar las diferencias significativas existentes entre ellas a través del estadígrafo conocido como Fisher o Análisis de varianza

(ANOVA) ( $F = \frac{\hat{S}_1^2}{\hat{S}_2^2}$ ) para verificar la hipótesis planteada con anterioridad.

Con el objeto de exponer los cálculos matemáticos únicamente se presentan los resultados expresados en la hoja electrónica de Excel y no se lo ejecuta manualmente, cuyo proceso resulta muy laborioso y complejo, en tal virtud, los valores explican los procesos globales tanto realizado con: un análisis de varianza de un solo factor y análisis de varianza de dos factores con una sola muestra por grupo.

Tabla 4.43.Cálculos

ANÁLISIS DE VARIANZA DE DOS FACTORES CON UNA SOLA MUESTRA POR GRUPO						
ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Filas	405,33	4	101,33	0,4128	0,7952	3,8379
Columnas	372,13	2	186,07	0,7580	0,4995	4,4590
Error	1963,86	8	245,48			
<b>TOTAL</b>	<b>2741,33</b>	<b>14</b>				

Fuente: análisis estadístico.

#### 4.- Conclusión

Como el valor del  $F_c$  es de 0,9424 y es menor a  $F_t$  de 3,89 con un  $\alpha$  de 0,05, se **ACEPTA** la hipótesis nula, es decir, “La distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca de calzado ‘DC shoes’ en la Zona Centro del país difieren significativamente”. Significa que el posicionamiento de la marca depende de la exclusividad de la misma. A idéntica conclusión se llega con el análisis de dos factores con una sola muestra por grupo.

#### Verificación de correlacional ordinal con $r_s$ de Spearman

Para la verificación de posicionamiento de marca entre las tres ciudades se recurre al índice de correlación ordinal Spearman  $r_s$  bajo las siguientes consideraciones: Ambato-Riobamba, Ambato-Quito, Quito-Riobamba.

Solo se efectúa el proceso matemático y se calcula el índice de significación con la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

De donde:  $r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman;  $d$  = Diferencia entre los rango (X menos Y);  $n$  = Número de datos (pares).

Tabla 4.44. Relación ordinal del posicionamiento de marcas entre Ambato-Riobamba.

MARCAS	Porcentaje		Ubicación		D= X-Y	d <sup>2</sup> = (X-Y)
	Ambato	Riobamba	Ambato (X)	Riobamba (Y)		
DC Shoes	22,2	9,4	1	5	-4	16
Adidas	15,0	17,2	2	2	0	0
Converse	12,8	12,7	3	3	0	0
CAT	12,8	7,8	4	6	-2	4
VANS	8,5	3,7	5	8	-3	9
Skechers	6,4	28,3	6	1	5	25
Reebok	6,4	11,1	7	4	3	9
Lotto	5,6	5,3	8	7	1	1
Ecko	3,8	0,8	9	11	-2	4
Dockers	2,1	2	10	9	1	1
Merrell	1,7	1,2	11	10	1	1
Klin	1,7	0	12	13	-1	1
Ferricelli	0,9	0,4	13	12	1	1
<b>TOTAL</b>						<b>72</b>

Fuente: Encuesta a los clientes

Cálculo de rs de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot 72}{13 \cdot 13^2 - 1} = 0,8021 \text{ (Correlación positiva fuerte)}$$

Bajo la consideración de la tabla de probabilidades de Spearman, este valor significa que están altamente correlacionadas las posiciones de marca en ese orden en las dos ciudades, y que no difieren significativamente en cuanto a preferencia de los clientes tanto en Ambato como en Riobamba.

Con el mismo proceso se define la correlación para Ambato-Quito y Quito-Riobamba, siendo los resultados los siguientes:

Ambato-Quito  $r_s = 0,81$  (Correlación positiva fuerte)

Quito-Riobamba  $r_s = 0,98$  (Correlación positiva fuerte)

La siguiente es la norma de interpretación en función de Levine (1979), que en su análisis explica: “los coeficientes de correlación expresan numéricamente tanto la fuerza como la dirección de la correlación en línea recta. Tales coeficientes de correlación se encuentran generalmente entre -1,00 y + 1,00 como sigue:

-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,95	Correlación negativa fuerte
-0,50	Correlación negativa moderada
-0,01	Correlación negativa débil
0,00	ninguna correlación
+0,01	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva moderada
+0,95	Correlación positiva fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta”

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

Una vez finalizado el análisis de la información de campo y habiéndose aplicado las herramientas estadísticas más importantes para el efecto, la autora llega, entre otras a las siguientes conclusiones:

1. Se demuestra que la distribución exclusiva y el posicionamiento de la marca DC shoes en la región central, están estrechamente ligadas como lo evidencia estadístico de análisis de varianza(ANOVA)y confirmando la relación de posicionamiento en las tres ciudades investigadas: Ambato, Riobamba y Quito.
2. La marca original no tiene competencia directa en las ciudades de Ambato y Riobamba, por ser la empresa la única representante para la marca DC shoes, sin embargo en Quito, los datos son diferentes ya que la empresa es representante de la marca únicamente en la zona sur de la ciudad.
3. La marca DC shoes está muy bien posicionada en la ciudad de Ambato, donde ocupa el primer lugar, mientras que en Riobamba y Quito, ocupa el quinto lugar, sin embargo en el acumulado Nacional, o regional, está en primer lugar. Los argumentos son verificados con el índice de Spearman para la combinación de ciudades investigadas.

4. Los productos que comercializa Centro Sport son consumidos tanto por hombres como por mujeres en similitud de proporciones.
  
5. Los mayores consumidores de los productos de calzado expendidos por la empresa tienen instrucción media y superior. Característica fundamental a ser considerada en las campañas publicitarias o planes de marketing a desarrollarse en lo futuro.
  
6. El potencial del target de los compradores de la marca DC shoes, está entre los ciudadanos de 21 a 50. Es un mercado potencialmente significativo, por tanto, son las tallas y modelos de esta edad las que mayormente se provee el almacén.
  
7. El mayor porcentaje de los clientes son los propios habitantes de las capitales de provincia, sin embargo hay una dinámica muy interesante entre el cruce de clientes entre ciudades donde se encuentran posicionadas las empresas. Es decir, personal radicado en Riobamba compra en Ambato y viceversa, aun habiendo los locales en las mismas ciudades de su residencia.
  
8. El tiempo que los clientes llevan de hacer compras en los almacenes supera los 5 años de constancia y fidelidad, todo por razones de atención, calidad, buen servicio y variedad de productos que los pueden encontrar sin ningún problema. Así mismo la frecuencia de compra está en promedio 2 veces al año lo que representa una muy buena recurrencia de interrelación entre la

empresa y el mercado. Son estas características las que toma en cuenta la gerencia de la empresa para la toma de decisiones.

9. El grado de fidelidad de marca supera el 76% demostrado al verificar que la compra que acaba de realizar es un calzado de la misma marca anterior, es decir, es una reposición de la prenda, la tercera parte de la población encuestada varía en cuanto a marcas y preferencia de uso de calzado sport.
  
10. Una debilidad expresa de la línea de negocios es que muy pocos conocen la sucursales existentes en la misma ciudad donde está la matriz o en las otras ciudades donde están las filiales.
  
11. La mayor parte de los consumidores prefieren pagar con tarjeta de crédito como medio de transacción comercial, aunque hay un significativo porcentaje que también lo hace en efectivo.
  
12. El perfil del consumidor está caracterizado por aquellos que tienen edades entre 30 y 40 años, que realizan compras por lo menos dos veces al año y que en tienen más del 75% de fidelidad a la marca de su preferencia, les gusta pagar a crédito con tarjeta.
  
13. Las marcas que oferta Centro Sport, definitivamente no tienen competencia potencial porque muchas de ellas, gozan de la exclusividad y se encuentran en constante renovación en modelos y diseños.
  
14. Las marcas que comercializa la empresa están sólidamente posicionadas en las tres ciudades, objeto de este estudio.



## **5.2. Recomendaciones**

Al concluir la presente investigación, la autora se permite emitir las siguientes recomendaciones:

1. Empezar un plan de marketing y posicionamiento de marcas comercializadas por Almacenes Centro Sport y sus filiales en la región central: Merrell, Dockers y Timberland; con el propósito de impulsar nuevas marcas y opciones para los consumidores.
2. Dar a conocer las nuevas marcas que ofrecen los Almacenes Centro Sport y sus filiales, junto con los beneficios del calzado.
3. Mantener un stock continuo de modelos en todas las marcas que comercializa Almacenes Centro Sport y sus filiales.
4. Publicitar más radicalmente la existencia de los locales y sus sucursales en las tres ciudades donde ejercen su actividad económica.
5. Fidelizar su clientela a la cadena de almacenes en las distintas ciudades de la zona centro.
6. Ampliar convenios de representatividad de marcas, para una mejor diversificación de los productos con los mismos estándares de calidad, precio, atención y servicio como lo han hecho hasta ahora.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **1. Datos informativos**

**Título**

Plan de Marketing y posicionamiento de marcas comercializadas por Almacenes Centro Sport y sus filiales en la región central: Merrell, Dockers y Timberland.

**Institución ejecutora:**

Almacenes Centro Sport

**Beneficiarios:**

Cliente interno y cliente externo

**Ubicación:**

Ambato y Riobamba

**Tiempo estimado:**6 meses

**Fecha de inicio:** Segundo semestre del 2013. **Fin:** Indeterminado

**Equipo técnico responsable:**

Alta gerencia de Almacenes Centro Sport

Costo: \$ 4.452,80

## 2. Antecedentes

La página web toolkom.com (2011) expresa que “Conocer e identificar nuestro público objetivo es parte fundamental en cualquier briefing de campaña de comunicación, de posicionamiento y venta de productos o servicios, y es que hay multitud de actitudes e intereses para un mismo producto o servicio, y tampoco es lo mismo dirigirse a un particular, a una empresa o a una institución”.

Esto significa que “las variables son interminables y por esta razón es imprescindible conocer nuestro mercado y agruparlo en segmentos, homogéneos, medibles y rentabilizables desde los que asentar las bases estratégicas para adaptar nuestro producto, precio, comunicación y distribución de la manera más adecuada”.

En la misma línea de argumentos de la web citada se dice que “los consumidores del siglo XXI son cada vez más exigentes, están más informados y se muestran más críticos y no manipulables, o sea, cada vez es más complicado hacer marketing para masas y marketing convencional, más que nunca hay que conocer las motivaciones y comportamientos de nuestro público objetivo para llegar a ofrecerle lo que espera encontrar, captar su atención y fidelizarlo de forma no intrusiva, dejando que sea el consumidor quién se acerque a la marca y no la marca al consumidor, y en la medida de lo posible ofrecerle productos y servicios personalizados, lo que hoy se conoce como marketing one-to-one”.

Es la perfecta evidencia de lo que ocurre en los almacenes Centro Sport, que a pesar de ser representantes y distribuidores de aproximadamente 15 marcas distintas, del estudio se desprende que, sólo 5 de ellas son las mejor posicionadas en el mercado con pequeñas diferencias tanto en Ambato como Riobamba; sin considerar la capital de la república que tiene su área de influencia en el sur de la ciudad y que tiene una fuerte competencia por otros almacenes diseminados en Quito.

Las marcas con mejor representatividad en la mente del consumidor, es decir posicionadas en el mercado son: DC Shoes, Adidas, Converse, Reebok y Skechers, marcas que tienen un prestigio y reconocimiento mundial por ser de larga trayectoria, con sendas campañas publicitarias y por la calidad de sus productos, sin embargo existen marcas nuevas que distribuye Centro Sport, y son, precisamente estos, los que requieren atención prioritaria de la alta gerencia para ubicarlos en los mismos estándares y niveles de preferencia que las marcas anteriores.

Las marcas a considerar en la presente propuesta y que requieren mayor atención son: Merrell, Dockers y la marca de reciente introducción: Timberland.

Un aspecto sobresaliente a considerar es la acentuada diferenciación de predilección y aceptación de los productos entre Ambato, Riobamba y Quito con todas sus áreas de influencia, por tanto, las estrategias aplicadas en el plan deben tener sus particularidades especiales, tal vez no tan evidentes, pero con sus diferencias al fin.

La investigación evidencia que los gustos y preferencias son diferentes en las tres ciudades y obedece a particularidades y características especiales del consumidor y del producto, esa evidencia se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 6.1. Diferencias de ranking o posicionamiento de marcas en las tres ciudades.

<b>MARCAS</b>	<b>Ambato</b>	<b>Riobamba</b>	<b>Quito</b>
DC Shoes	22,2	9,4	11,6
Adidas	15,0	17,2	12,8
Converse	12,8	12,7	15,1
CAT	12,8	7,8	7,6
VANS	8,5	3,7	7,0
Skechers	6,4	28,3	23,8
Reebok	6,4	11,1	12,8
Lotto	5,6	5,3	4,7
Ecko	3,8	0,8	0,6
Dockers	2,1	2,0	1,7
Merrell	1,7	1,2	1,7
Klin	1,7	0,0	0,0
Ferricelli	0,9	0,4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>

Fuente: encuesta

Concomitantemente con los datos, Muñoz (s.f) reflexiona al respecto cuando dice que “Por lo común, los consumidores eligen los productos y servicios que conceden el mayor valor. Por consiguiente, la clave para atraer clientes y conservarlos es comprender sus necesidades y sus procesos de compra mejor que los competidores y proporcionar más valor. Según el grado en el que una compañía se puede posicionar como la que proporciona un valor superior a los segmentos del mercado meta, ya sea ofreciendo precios más bajos que la competencia o proporcionando más beneficios para justificar los precios más altos, puede lograr una ventaja competitiva. Pero las posiciones sólidas no se pueden crear sobre falsas promesas. Si una compañía posiciona su producto como el que ofrece la calidad y, el servicio mejores, entonces debe proporcionar la calidad y el servicio prometidos. Por consiguiente, el posicionamiento se inicia con la diferenciación real de la oferta de mercadotecnia de la compañía, de manera que dé a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia”.

### **3. Justificación**

Pensar en el posicionamiento de las marcas nuevas de reciente introducción, de las ya plenamente posicionadas tiene varias razones: ofrecer un abanico de oportunidades y posibilidades de decisión al consumidor para satisfacer sus necesidades las mismas que, a lo mejor, no pueden ser alcanzadas al verse limitados a obtener los productos “estrella” de los almacenes, tal vez por limitaciones de capacidad económica, de preferencias comerciales o de disponibilidad en el stock. Ser un punto de referencia y exclusividad en las ciudades donde se encuentran los almacenes Centro Sport y sus filiales con toda la gama y disponibilidad de sus productos.

Desde el punto de vista teórico los programas o planes de posicionamiento siguen una línea lógica como los especialistas de la web puromarketing.com (2011) argumentan que “en la actualidad uno de los puntos principales para una empresa es conocer el posicionamiento que tiene su marca en el mercado y en la mente de los consumidores. Es un concepto que se ha utilizado en la mercadotecnia y que es fundamental para el éxito de cualquier organización, estar consciente de ello, es uno de los retos de los administradores en la actualidad y ser tomado en cuenta para que la empresa se mantenga en el mercado” y concluyen que “todo ser humano tiene el hábito de priorizar sus actividades, lo que le interesa, sus necesidades y por lo tanto, cada cosa tiene una ‘posición’. De acuerdo con la importancia del mismo, éste ocupa un lugar determinado en la vida, en la mente de cada individuo”.

### **4. Objetivos**

#### **4.1. General**

Posicionar nuevas marcas que comercializan almacenes Centro Sport y sus filiales en la región central del país basado en el modelo de “distribución exclusiva”.

## **4.2 Específicos**

1. Difundir en el consumidor la diversidad de marcas disponibles en los almacenes Centro Sport de la ciudad de Ambato y sus filiales en la región central.
2. Potenciar la presencia de la marca corporativa de Almacenes 'Centro Sport' y sus filiales en el centro del país.
3. Proponer un plan de posicionamiento basado en el modelo de exclusividad para las marcas nuevas de reciente introducción: Merrell, Dockers y Timberland

## **5. Análisis de factibilidad**

La presente propuesta es factible en la medida que haya la decisión política y administrativa de la alta gerencia para su planificación y ejecución como así lo han expresado sus directivos. Hay la apertura y predisposición de los propietarios y de la autora de la propuesta para ejecutar inmediatamente el presente plan de marketing que busca posicionar a las marcas nuevas en el mercado del calzado en la región central como son Dockers y Merrell y la marca de muy reciente introducción: Timberland.

Al ser productos exclusivos y de muy buena calidad, la penetración en el mercado será cuestión de tiempo y de estrategias adecuadas para su posicionamiento inmediato.

Se cuenta con el presupuesto adecuado y oportuno para llevar a cabo la aplicación del plan de marketing en cuanto haya la disponibilidad de tiempo y facilidades comerciales para el efecto.

Desde el punto de vista legal, no hay impedimento alguno para mejorar la empresa privada, siempre y cuando sea para brindar un mejor servicio y atención al público consumidor.

Desde un punto de vista estético y decorativo el plan proyecta aplicar estrategias de merchandising para beneficiar al consumidor con locales muy acogedores que le brinden confort, y bienestar al visitar los mismos.

## **6. Fundamentación científico técnica**

### **El posicionamiento de marca**

#### **Generalidades**

González (2012) hace un breve recorrido por los elementos del “posicionamiento de marca” diferenciando del constructo “posicionamiento de mercado” por tanto, “El posicionamiento de marca (Brand positioning) responde a la pregunta: ¿Qué lugar ocupas en la mente de los consumidores?”

El mismo autor explica claramente que “Es a menudo habitual confundir el posicionamiento de marca con el posicionamiento de mercado, aunque son conceptos significativamente diferentes. El posicionamiento de marca se refiere al lugar que ocupa una marca y todas sus asociaciones (características, atributos, personalidad, imagen) en la mente de una persona de manera distintiva frente a sus competidores. Por otro lado, el posicionamiento de mercado, se refiere a la posición competitiva de la compañía en términos de tamaño y cuota de mercado en un sector determinado”.

González (2012) reafirma que “El posicionamiento de marca enfatiza la conexión emocional entre una marca y nuestra mente, y es lo que impulsa nuestra elección a través de las comparaciones que hacemos con otras marcas”.

Lanza, Rodríguez, Píriz y Bonino (s.f) analizan que “Un buen posicionamiento de marca implica, según Keller, que la marca sea ampliamente conocida entre los consumidores, que los mismos tengan asociaciones fuertes hacia la marca y que la imagen de la misma sea



*fuerte, favorable y única*. De modo que un buen posicionamiento otorga a la marca un sitio de privilegio, diferente y superior al de sus competidoras. Para ello, deben establecerse claramente los Puntos de Diferencia (PD) y los Puntos de Semejanza (PS) de la marca. Los PD son aquellos atributos de la marca que representan beneficios para los consumidores que únicamente pueden ser obtenidos mediante el uso o consumo de la marca en cuestión. Son los aspectos que otorgan el sitio de privilegio y diferencial de una marca. Los PS, en cambio, son aquellos aspectos de la marca que garantizan que ésta puede competir en la categoría en la que compete, son los requisitos básicos que debe tener para asemejarse a sus competidoras”.

Del mismo modo González (2012) profundiza cuando dice que “el posicionamiento se inicia con los atributos a los que se pretende asociar una marca, según se definan y establezcan en las etapas de creación y desarrollo de su concepto e identidad (personalidad e imagen). Estas asociaciones se generan principalmente a través del conjunto de comunicaciones que la marca realiza. Las personas, las interpretamos en función de cómo percibimos el uso de las palabras, imágenes, sonidos, medios, productos, servicios, etc., que van canalizándose hacia nuestras emociones y nuestro subconsciente; lugares donde finalmente la marca encuentra su espacio. Ese espacio difiere de una persona a otra por muy diversos y misceláneos motivos personales, factores estructurales y situaciones coyunturales. Cuanto menor es la variación que sufre la posición de una marca en la mente de un amplio número de personas heterogéneas, es decir, cuanto más se aproximan las percepciones sobre la marca de dos personas que no tienen nada en común, más claro es su posicionamiento. Si además este posicionamiento se corresponde con el estratégicamente propuesto, esto quiere decir que tenemos una marca bien posicionada. Algo nada sencillo”.

Con demasiada frecuencia, muchos “expertos”, al tratar el asunto del posicionamiento de marca, nos recuerdan que el posicionamiento consiste

en ubicar un atributo único y relevante en la mente del consumidor. Algo que en teoría es ideal, pero en la práctica es casi siempre irreal, pues esto rara vez se consigue, dado que los mercados están sobresaturados de marcas que ya han posicionado ese atributo (junto a algún otro) y se encuentran en plena pugna por liderar el espacio en las mentes de su público objetivo. De aquí el trilladísimo, y sin embargo muy acertado aforismo de que el marketing no es una guerra de productos, sino una batalla de percepciones.

Y esto es así porque las distintas realidades en las que vivimos cada uno de nosotros son un cúmulo de asimilaciones depuradas en base a una serie de valores y actitudes, un aprendizaje y una cultura, que para bien o para mal, condicionan la manera en que percibimos e interpretamos nuestro entorno. Así, construir correctamente el posicionamiento de una marca instalando las percepciones más adecuadas a la misma en la mente de nuestro público objetivo, es una de las tareas más complejas y gratificantes del branding. Compleja por el laborioso proceso que conlleva la concepción y desarrollo de una marca, pero gratificante, porque cuando se hace bien y se crean vínculos sólidos entre la marca y sus correspondientes atributos, las percepciones que cada una de sus manifestaciones suscitan, son interpretadas como una realidad total cuando efectivamente, son tan sólo una minúscula parte de la misma.

### **Pasos para posicionar una marca**

La literatura especializada tiene mucha información al respecto y depende también del estratega de marketing, de la alta gerencia, de las políticas de la empresa, de las exigencias del mercado para que unos autores hablen de cuatro, cinco, siete y hasta 14 pasos como mecanismo de posicionamiento de la marca. La autora, en este caso, toma como referencia los siete pasos desarrollados por Pérez (2008) de donde se sistematiza la siguiente información:

## 1) Segmentar el mercado

Cada persona tiene necesidades distintas; un producto que trate de satisfacer todas esas necesidades terminará siendo un “todo para nadie”. Por esa razón el primer paso para posicionar una marca es identificar los segmentos existentes en el mercado para luego seleccionar el más atractivo.

La segmentación consiste en agrupar a los potenciales consumidores en grupos que claramente se diferencien unos de otros pero que muestren cierto grado de homogeneidad dentro del grupo. En otras palabras, se trata de identificar consumidores que tengan preferencias similares entre sí, agrupándolos en un grupo con preferencias suficientemente distintas de otros grupos.

Esta agrupación de consumidores se puede hacer en base a diferentes metodologías:

- **Sociodemográfica:** es un método indirecto que asume que el origen de las preferencias está dado por los perfiles como el sexo, la edad, la renta, la educación, la localización, etc.
- **Atributos buscados:** es una metodología que pone el énfasis en los sistemas de valores de los consumidores, ya que dos personas del mismo perfil demográfico pueden tener preferencias muy diferentes.
- **Conductual:** determina los segmentos en base al comportamiento de compra de las personas; para ello puede elegir características tales como el historial de compra (usuarios potenciales, primeros usuarios, usuarios regulares, etc), la tasa de consumo del producto o servicio (destaca al 20% de los consumidores que generan el 80% del negocio o aquellos consumidores por encima del promedio de la tasa promedio de consumo), y el grado de fidelidad (consumidores ocasionales, consumidores habituales, etc).

- **Psicográfica:** esta metodología, también llamada 'estilos de vida' busca identificar y agrupar a los consumidores en base a su similitud en valores, actitudes, intereses y opiniones. Así busca identificar indicadores de personalidad semejantes que también se correlacionen con las **decisiones de compra.**

Desde el punto de vista del posicionamiento, una segmentación resulta especialmente útil si los diferentes grupos están correlacionados con beneficios o atributos específicos.

La segmentación comienza típicamente realizando una investigación de mercado, donde se identifican las variables que caracterizan a cada consumidor (según la metodología elegida) y luego se agrupa a los consumidores en base a características similares. Para ello se usan técnicas como análisis 'conjoint' (para identificar las necesidades de los consumidores y la importancia relativa de cada una), análisis multi-dimensional (para agrupar esos consumidores en "clusters") y análisis discriminante (para determinar las características demográficas de esos segmentos o "clusters").

## **2) Seleccionar el segmento objetivo**

Una vez que la compañía ha identificado los segmentos que agrupan a los consumidores, el siguiente paso es elegir aquel segmento que resulta más atractivo para la compañía.

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

- **Nivel de beneficios** (tamaño actual y futuro, en términos de ingresos y rentabilidad).
- **Nivel competitivo** (posición de la competencia, barreras de entrada/salida, etc).

- **Vínculo entre el producto y el mercado** (coherencia con la imagen de la compañía, transferencia de imagen con otros productos, etc).

Adicionalmente a esas características que definen el nivel de atractivo de cada segmento, la compañía debe evaluar sus fortalezas y capacidades esenciales para competir en cada segmento.

Así la compañía puede elegir uno o más segmentos para servir. Como cada segmento requerirá esfuerzos específicos, una empresa pequeña con recursos limitados debe enfocarse en un segmento específico, que pueda capturar y defender de los competidores, mientras que una empresa más grande tendrá los recursos necesarios para cubrir más de un segmento (por ej, con productos o marcas diferenciados), aunque en cualquier caso es necesario hacer una decisión estratégica y no intentar cubrir todo el mercado, ya que en ese caso, la empresa estará cubriendo segmentos no tan atractivos corriendo el riesgo de diluir su presencia en segmentos claves.

### **3) Determinar el atributo más atractivo**

El siguiente paso es determinar qué atributos son importantes para el segmento objetivo y cómo están posicionados los productos de la competencia en la mente del consumidor, para así elegir un “hueco” donde ubicar nuestro producto. Para realizar este paso se usan mapas perceptuales.

En primer lugar se identifican qué atributos los consumidores, en el segmento elegido, consideran importante al momento de comprar un producto. Para ello se lleva a cabo una investigación de mercado, donde se les pregunta a los consumidores que valoren ciertos atributos.

Típicamente se identifican los atributos en una sesión de grupo y luego se determina el valor relativo de cada uno entrevistando a una cantidad estadísticamente significativa de consumidores.

Esta investigación de mercado es seguida de un proceso de análisis donde se agrupan los atributos en macro-atributos (en ese proceso se buscan correlaciones entre atributos, generalmente usando una herramienta llamada análisis factorial o “*factor analysis*”).

Alternativamente se puede seguir un proceso inverso donde se le pregunta a un número estadísticamente significativo de consumidores que comparen marcas y atributos y luego, por correlación, se infieren los atributos que determinan las diferencias.

En cualquiera de los casos, el resultado es un listado de atributos en orden de importancia –un “ranking”- y el grado de asociación entre esos atributos y las marcas.

Si se dibuja gráficamente los macro-atributos en una matriz, y luego se ubica cada marca según el grado de asociación que tienen con cada uno, resulta un mapa perceptual

Con estos mapas perceptuales se identifica el atributo con el cual podemos asociar nuestra marca. Junto al atributo elegido se suele desarrollar una razón que lo soporte (una razón por la cual el atributo tendrá credibilidad suficiente).

Estas “razones para creer” son de distintos tipos. Puede ser un ingrediente del producto (como el Pro-V de Pantene), una institución detrás del producto (como el Instituto Ponds) o una figura relevante (como Michael Jordan con Nike).

De esta manera el posicionamiento se redacta en base a sus tres elementos fundamentales.

Es importante recalcar que el posicionamiento elegido debe guiar todas las decisiones de la empresa, tales como el desarrollo de nuevos productos.

#### **4) Crear y testear conceptos de posicionamiento**

Para llevar a la práctica este posicionamiento y su “razón para creer” generalmente se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (en sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos). Con estas pruebas se afina el concepto hasta lograr el óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa.

#### **5) Desarrollar un plan táctico para implantar el posicionamiento.**

Con el posicionamiento óptimo en un papel, llega la hora de diseñar un plan de comunicación que lo transmita y lo fije en la memoria de los consumidores, para que cuando tengan que decidir sobre qué marca comprar, la nuestra sea la elegida.

#### **6) Diseñar un plan de evolución hacia el posicionamiento ideal.**

En muchos casos la asociación entre marcas y atributos irá cambiando en el tiempo debido a reacciones competitivas, el lanzamiento de nuevas marcas, la aparición de nuevas tecnologías que permitirán satisfacer nuevas necesidades (creando nuevos atributos) o inclusive por la elevada sofisticación de los consumidores que irán demandando atributos de mayor orden.

Por esa razón, la empresa debe prever una evolución de su posicionamiento hacia niveles superiores, y trabajar activamente para liderar esa transformación y no depender de la competencia.

Cabe aclarar que esa evolución ocurrirá en el medio/largo plazo, es decir, este proceso de re-posicionamiento puede plantearse en un plazo no menor de 4-5 años (dependiendo de la categoría pueden ser plazos menores) y no puede ser muy extremo (es muy difícil, costoso y en la mayoría de los casos imposible, cambiar un posicionamiento desde un atributo a otro opuesto).

## 7) Crear un programa de monitoreo del posicionamiento

Con cierta frecuencia debemos controlar cómo evoluciona la asociación de nuestra marca y sus competidores con los atributos claves en la mente de los consumidores. Esto se realiza con entrevistas a un número estadísticamente representativo de consumidores con una frecuencia que típicamente es trimestral o bianual, y que como mínimo debe hacerse cuando hay discontinuidades en el mercado (por ej., lanzamiento de nuevas marcas, avances tecnológicos, etc.).

## 7. Modelo operativo

Tabla 6.2. Modelo operativo de la propuesta

FASES	ETAPAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADORES DE LOGRO
Previa	Estudio de mercado	Conocer el posicionamiento de las marcas que comercializa Centro Sport	Contar con el estudio de mercado en un 100%	Recolección de información de los clientes efectivos	Colaboradores de la empresa	60 días	260 encuestas ejecutadas
Inicial	Desarrollo del Plan de Marketing	Diseñar un Plan de Marketing y posicionamiento de marcas	Contar con el 100% del Plan de Marketing	-Recolectar información -Desarrollar el FODA -Plantear los objetivos estratégicos -Planificar el presupuesto	Alta gerencia	30 días	Informe ejecutivo del plan de marketing.
Operativa	Implementación del plan de marketing	Implementar el Plan de marketing diseñado para el efecto	Alcanzar un 95% de todas las acciones propuestas en el plan	Contratación de profesionales Diseño de banners Diseño de volantes Compra de escaparatería	Alta gerencia	Seis meses	Existencia de Banners en las puertas de entrada Merchandising Volantes distribuidos
Seguimiento y evaluación	Diseño de un cronograma de seguimiento	Evaluar los logros alcanzados con el plan de marketing Verificar la rentabilidad progresiva de la empresa.	Alcanzar el 10% de incremento en ventas y rentabilidad	Vigilancia de las acciones emprendidas a través del tiempo.	Alta gerencia	Indefinido, permanente y continuo	-Libros contables -Satisfacción del cliente -Nuevas encuestas.



# PLAN DE MARKETING

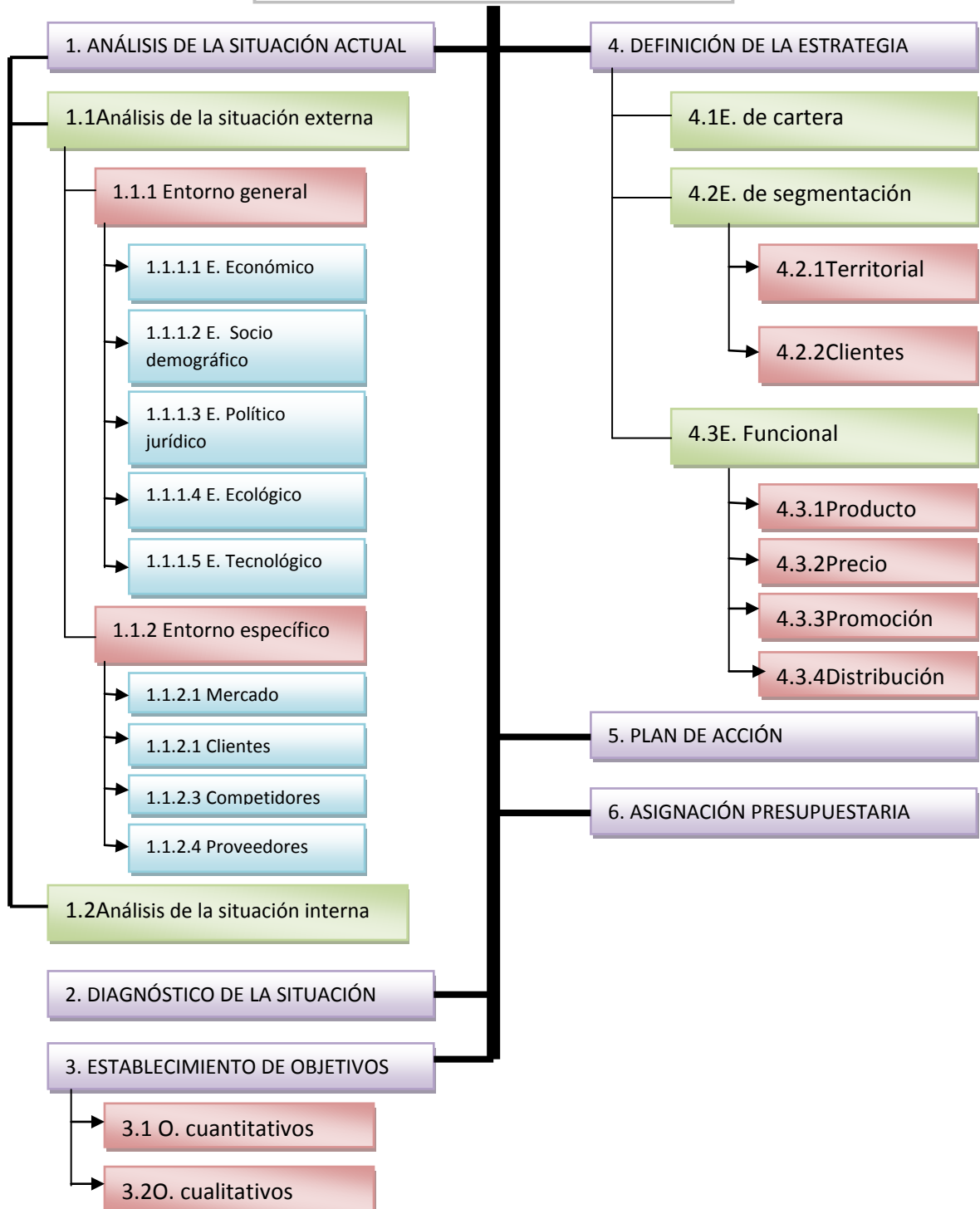


Gráfico 6.1. Esquema del Plan de Marketing  
Elaborado por: Investigadora

2013

# PLAN DE MARKETING Y FIDELIZACIÓN



Gabriela Salinas

Centro Sport

01/03/2013

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Tras analizar la situación en la que se encuentra el sector del calzado dentro del mercado local y nacional y con producción propia e importada, y realizar un estudio más detallado del entorno en el que las marcas importadas están desarrollando su actividad, se ha considerado que es fundamental que la empresa logre un posicionamiento diferencial en un sector altamente competitivo como éste.

Por eso, el objetivo central que se ha fijado es convertirse en la empresa de comercialización de calzado importado de referencia de la gente joven y adulta, tanto de género masculino y femenino en la localidad en la que se ubica los locales comerciales. Para ello se llevará a cabo las siguientes acciones:

- Promociones destinadas a la captación de la población de 30-65 años: Utilizando para ello distintos medios cuya audiencia se sitúe mayoritariamente en la franja de edad a la que el negocio se orienta.
- Comercialización de nuevos productos que satisfacen las nuevas necesidades y hábitos de consumo que surgen en el segmento de mercado, como pueden ser las marcas más deportivas, informales o de trabajo.
- Ofrecer un servicio y atención personalizada.
- Fidelización permanente del cliente.

Todos estos objetivos tienen como función final la consecución de un aumento prolongado y estable del volumen de ventas. Para este primer semestre del ejercicio, 2013, se ha fijado un crecimiento de las ventas del 10% aproximadamente.

## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Análisis de la situación externa**

#### **2.1.1. Entorno general**

##### **2.1.1.1 Entorno económico**

Los almacenes Centro Sport y sus filiales en las ciudades de Ambato y Riobamba distribuidores del calzado de las marcas: MERRELL, TIMBERLAND y DOCKERS, para las cuales se diseña el presente plan de marketing se somete al presente entorno económico que se detalla a continuación:

Al hablar del Ecuador, se presentan algunas cifras que determinan claramente los vaivenes de la economía ecuatoriana a través del tiempo, por ejemplo para el Banco Central (BCE) (2010) a julio de 2010 hacía el siguiente análisis: “la economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensible del entorno internacional y fuertemente inequitativa”. Tomando como consideración promedios del bienio 2007-2009, se determina que el PIB fue de 50,6 mil millones, lo que significa sólo el 0,1% de la economía mundial; la tasa de apertura internacional el 84,5%, mientras que Argentina tuvo el 26,2% y Brasil el 25%; Total de exportaciones primarias alcanzó el 76% del total de exportaciones. PIB per cápita USD 3.662; Coeficiente de GINI por el ingreso de 2009: 0,49, lo que significa que hubo alta desigualdad; pobreza de acuerdo al Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas INBI de 2009, 45,8% de la población es pobre.

De acuerdo con el mismo análisis del BCE (2010), “la economía del Ecuador es altamente dependiente del comercio internacional y del entorno mundial, especialmente de la economía de los Estados Unidos (principal socio comercial, 43,8% de las exportaciones)”.

“La evolución del Índice de Términos de Intercambio, ITI, ilustra el peso en las relaciones económicas del país con el resto del mundo. Gracias al petróleo, entre 2000 y 2008, los términos de intercambio con petróleo mejoran en un 66,7% y sin petróleo en 8%”.

“Las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado) desde 1990 hasta 2009 han representado el 22% de las exportaciones totales. De su parte, las exportaciones de productos primarios (poco valor agregado) están concentradas, en promedio en 92% únicamente en cuatro productos básicos: petróleo crudo, banano, camarón y flores naturales, de las cuales, el petróleo tiene la mayor participación (alrededor de 40,2% entre 1990-1999 y 62% en 2000-2009)”.

Con datos más actualizados y desde la perspectiva del análisis económico de Carrera (2011), equipara al Ecuador con el mundo comparando indicadores como: “ranking de competitividad global, puesto 101 entre 142países; Ranking de clima de negocios, puesto 130 entre 183 países; riesgo país, 891 puntos, segundo más alto de América Latina; calificación de deuda: especulativa, de las más bajas; Proporción del PIB mundial: 0,1%”.

Ortiz (2013) analiza la economía del país con visión al 2013 y dice que “el PIB del Ecuador sería del 4,5% en el 2013 y por tanto el PIB nominal sería de aproximadamente USD 90.000 mil millones”. El déficit fiscal en el 2013 podría estar sobre el 2%; A nivel del sector externo la política del gobierno de frenar importaciones no ha evidenciado el resultado que hubieran esperado, ya que no hay un incremento de las Exportaciones; de ahí que en el 2012 el Déficit comercial real fue de USD 3.000 millones, cuando en el 2011 el mismo rubro fue de USD 2.500 millones, es decir, cada año en dólares reales desmejoró la balanza, lo cual es muy desventajoso. Las remesas, por su aporte, llegan a USD 2.400 millones; nivel que indica que pese a que es fundamental para ciertos sectores, ya no es la variable más importante de la economía. En el 2007 las remesas

representaban el 6,5% del PIB y al 2012 apenas llega al 2,8%, es decir, (las remesas) en términos relativos frente al tamaño de la economía, el rubro en mención ha caído fuertemente, casi a la mitad.

EL RCM, Reporte de Consistencia Macroeconómica (2013) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador realiza el siguiente análisis “Según las previsiones macroeconómicas del Banco Central, la economía real creció 4,8% en el 2012, gracias al impulso del consumo de los hogares (4,9%) y la inversión (6,7%), este último debido a la continuidad e incremento de la formación bruta de capital fijo del sector público en sectores estratégicos como vialidad, energía, entre los más importantes. Por ramas de actividad productiva el ex instituto emisor estima que la industria manufacturera, agricultura y construcción fueron los motores del crecimiento con tasas de variación anual real de casi seis puntos porcentuales. Para el año 2013 el BCE es menos optimista y estima una tasa de crecimiento de 4%, lo cual se explica por una disminución de la inversión pública y consumo privado, pero fundamentalmente por una aceleración de las importaciones de combustibles y derivados de petróleo debido a la paralización de la principal refinería del país, lo cual incidirá negativamente en el desempeño de la actividad productiva. En el primer trimestre de 2013 la actividad electoral y elecciones presidenciales y legislativas también postergarán las decisiones de inversión de los agentes económicos debido a la incertidumbre política”.

#### **2.1.1.2. Entorno socio-demográfico**

Según datos del INEC, el 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra.

La tasa anual de crecimiento de la población urbana se estima en 2.3%, mientras que el porcentaje de la población rural ha descendido a causa de

las migraciones internas a las ciudades y a la eminente emigración exterior.

Las principales ciudades del Ecuador, consideradas así por el número de habitantes y por la actividad económica que desarrollan son las siguientes: Guayaquil, Quito, Cuenca, Portoviejo, Machala, Santo Domingo, Ambato.

La misma revista RCM (2013) expone: “El Gobierno Nacional incrementó a inicios de 2013 el salario básico mensual de USD 292 a USD 318 dólares. Este incremento del 8,8% más las bonificaciones más importantes como el decimotercer y decimocuarto sueldo permite identificar que el ingreso mínimo mensual alcanzará los USD 370,8 con lo cual se cumple la cobertura de la canasta básica familiar, tomando como referencia que una familia en promedio de 4 miembros cuenta con 1,7 personas que perciben ingresos o salario. Según el INEC, el año 2012 terminará con una tasa de ocupación alrededor del 50%, la más alta en los últimos cinco años. De las nuevas contrataciones, el 80% del empleo es generado por el sector público y el 20% por el sector privado. El desempleo y subempleo disminuyeron en 3 y 11 puntos, respectivamente desde el 2007, alcanzando en el 2012 en promedio tasas del 5% y 42%. La afiliación al IESS se incrementó de 38% en el 2007 al 60% para el año anterior. Persiste la necesidad de comprender la metodología y forma de cálculo de estos indicadores, particularmente por la volatilidad que muestra la Población Económicamente Activa (PEA) de un trimestre a otro durante los últimos cinco años. Por ejemplo en el año 2012 y de acuerdo a estimaciones del BCE, la actividad productiva se desaceleraría en casi el 40% con respecto al 2011 en sectores productivos intensivos en mano de obra como: la construcción, el comercio y la agricultura, a pesar de esto el desempleo en 2012 mostrará una tasa menor (5%) que su año inmediatamente anterior (5,07%).

Por otro lado en palabras de Cadena, director del CEA, citado por la Cámara de Comercio de Quito (2013) “Según las cifras oficiales del INEC, la población económicamente activa (PEA) de nuestro país, llegó a mediados de este año a los 7 millones de ecuatorianos; es decir, las personas que están en edad de trabajar y quieren hacerlo. De éstas personas, el 4,6 % no tiene trabajo alguno y el 54,1% está en el subempleo y solamente el 41,8% mantiene un trabajo formal; es decir, menos de la mitad de los trabajadores ecuatorianos tiene un trabajo de 40 horas semanales con un ingreso igual o superior al salario mínimo y está afiliado al IESS entre otras condiciones. Y aunque estas cifras del INEC son preocupantes, inclusive podrían ser optimistas ya que en el IESS se encuentran afiliados 2’349.000 trabajadores, lo que resulta en tan solo el 33% de la PEA”. Las diferencias de opinión entre los dos autores obedecen a que el primero realiza una proyección, mientras que segundo autor trabaja con datos concretos suministrados por el INEC como fuente oficial.

### **2.1.1.3. Entorno político jurídico**

Desde la óptica del profesor Gutiérrez (2009), “El Ecuador cuenta con aproximadamente 286 990 lineamientos jurídicos ordenatorios del colectivo social, no desconocemos el deber que tiene el Estado como ente regulador y promovedor de igualdad de condiciones de acceso a oportunidades (a sabiendas de que estas son escasas) por medio de normas jurídicas, sin embargo está probado que sociedades o economías con menos saturación legislativa, producen beneficios económicos más favorables tanto para el ente privado como para el Estado (en la recepción de impuestos). A pesar del extenso ordenamiento jurídico nacional, la Constitución Política del Ecuador consagra con rango constitucional la no aceptabilidad a los monopolios u oligopolios perse, aun cuando en el mismo ordenamiento supremo consagra como excepción a la regla el monopolio estatal, en virtud de la solidaridad colectiva”.



“Es importante resaltar que los monopolios naturales o patentes industriales bien sean bajo la administración privada o pública, son la respuesta más eficiente a una política económica racional. Siendo fundamental el destacar que según disposición constitucional expresa, solo será el Ejecutivo Nacional quien podrá fungir como titular de monopolios”. Consideramos que las disposiciones constitucionales no han debido ser dirigidas al monopolio u oligopolio como figuras económicas, sino más bien encaminadas a tutelar el abuso de poder de mercado, el cual disminuye la posibilidad de que el Estado Ecuatoriano garantice la igualdad de acceso a oportunidades.

Termina explicando el mismo autor que: “El nuevo régimen constitucional económico, mantiene en principio limitaciones objetivas tradicionales en cuanto a los principios liberales, a demás de amparar los pres existentes en el ordenamiento jurídico nacional tales como las prohibiciones por materia ambiental, o áreas estratégicas para el estado. Sin embargo es fundamental destacar la nueva disposición de planificación económica del Estado en su articulado en virtud del cual amplía su intervención como proveedor de bienes y servicios, a demás de competidor con el sector privado en las nuevas áreas o sectores estratégicos del Estado. Es en razón de lo cual tenemos un Estado Benefactor, Gendarme y Empresario”.Aunado a esta nueva perspectiva extensa de Estado empresario, vemos con alarma el incremento en cuanto a las limitaciones subjetivas de los principios liberales, tales como: función social, utilidad pública, bien común, buen vivir o SumakKawsay que estos deben desarrollar. Elementos que son eminentemente filosóficos, de ahí sus secuelas negativas en la propia economía (alto grado de inseguridad e incertidumbre).

#### **2.1.1.4. Entorno ecológico**

El Ecuador goza actualmente de una amplia gama de leyes que protegen el medio ambiente y cuidan sus fuentes naturales con una visión de

sostenibilidad y sustentabilidad. Se parte desde la misma Constitución Política del Estado donde se consagran los derechos de la naturaleza los mismos que tienen configuración mandatoria a favor del medioambiente y sus usuarios.

Basta con señalar algunos principios de ellos como:

Reconociendo que el principio fundamental que debe trascender el conjunto de políticas es el compromiso de la sociedad de promover el desarrollo hacia la sustentabilidad;

La sociedad ecuatoriana deberá observar permanentemente el concepto de minimizar los riesgos e impactos negativos ambientales mientras se mantienen las oportunidades sociales y económicas del desarrollo sustentable

- Reconociendo que el desarrollo sustentable sólo puede alcanzarse cuando sus tres elementos lo social, lo económico y lo ambiental son tratados armónica y equilibradamente en cada instante y para cada acción.

Todo habitante en el Ecuador y sus instituciones y organizaciones públicas y privadas deberán realizar cada acción, en cada instante, de manera que propenda en forma simultánea a ser socialmente justa, económicamente rentable y ambientalmente sustentable.

- Reconociendo que la gestión ambiental corresponde a todos en cada instante de la vida y que nadie puede sustituir la responsabilidad de cada quien en esta gestión en su campo de actuación.
- Reconociendo que el ambiente tiene que ver con todo y está presente en cada acción humana.

Las consideraciones ambientales deben estar presentes, explícitamente, en todas las actividades humanas y en cada campo de actuación de las entidades públicas y privadas, particularmente como parte obligatoria e indisoluble de la toma de decisiones; por lo tanto, lo ambiental no deberá ser considerado en ningún caso como un sector independiente y separado de las consideraciones sociales, económicas, políticas, culturales y en general, de cualquier orden. Esto sin perjuicio de que, por razones puramente metodológicas, deban hacerse análisis y capacitaciones sobre llamados "temas ambientales".

- Reconociendo que, si bien es responsabilidad de cada habitante en el Ecuador efectuar permanentemente la gestión adecuada que le corresponde, es conveniente que se incentive aquello.

El Estado Ecuatoriano propenderá al establecimiento de incentivos de varios órdenes para facilitar el cumplimiento de regulaciones o para la aplicación de iniciativas propias de los habitantes del Ecuador o de sus organizaciones, tendientes a lograr la adecuada gestión ambiental en el país, por ejemplo, privilegiando actividades productivas y otras enmarcadas en tecnologías y procedimientos ambientalmente sustentables.

#### **2.1.1.5. Entorno tecnológico**

Para Naranjo (2008) en su columna editorial del Universo, en línea, detalla la brecha tecnológica y el panorama del Ecuador al explicar que “El Foro Económico Mundial ha elaborado el Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico midiendo “el entorno de los países en sus negocios, infraestructura, políticas y regulaciones, necesarios para desarrollar y asimilar tecnologías” así como “la disposición de sus gobiernos, negocios e individuos” con el mismo propósito. El estudio abarca a 127 países y corresponde al periodo 2007-2008. Si bien era previsible que Estados Unidos y varios países europeos ocuparan posiciones altas en el ranking; hay sorpresas: el primer lugar lo ocupa Dinamarca y el quinto Singapur.

Coincidencias: ambos son países muy pequeños, con alrededor de cinco millones de habitantes y no poseen ni petróleo ni grandes recursos naturales. ¿Y cuál es la posición del Ecuador? Ocupamos el puesto 107, casi al final de la lista. En Latinoamérica Chile ocupa el puesto 34; México, 58; Brasil, 59; Panamá, 64; Colombia, 69. De nuevo, el pequeño Panamá, cuya gente no difiere de la nuestra, está bastante por encima de Ecuador”.

Los criterios usados por el Foro Económico Mundial para evaluar entorno y disposición de los países para las tecnologías, muestra en qué y hasta qué punto estamos retrasados y aun atascados. Cambiar profundamente en esta década o permanecer al margen del desarrollo tecnológico es la alternativa y el desafío del país entero.

Sin embargo, en materia de calzado, Ecuador y, muy especialmente, la provincia del Tungurahua si cuenta con tecnología de punta, la misma que es importada, especialmente de Europa y muy particularmente de Italia, esto garantiza la calidad y producción de esta actividad tan importante en el centro del país.

## **2.1.2. Entorno específico**

### **2.1.2.1. Mercado (Naturaleza y estructura)**

Así está la evolución del mercado del calzado en Ecuador; un recorrido a través de una década deja ver la clara fluctuación entre la producción nacional y la importación de este producto.

Para el año 2004, este era el escenario: De acuerdo con la página Web Explored.com (2004) “La industria del calzado nacional anda con los zapatos ajustados, pero los empresarios del sector hacen intentos por avanzar. La competencia interna pasó y sienten que el contrabando y la mercadería extranjera les quita mercado. Según estimaciones de la Cámara del Calzado de Tungurahua cerca del 77 por ciento del consumo

nacional proviene de afuera. La mercadería llega desde China, Korea, Panamá, EE.UU., Chile y Brasil. Con estos antecedentes el mercado que se reparten los fabricantes locales no llega ni a siete millones de pares de zapatos. Si se toma en cuenta que en el país se vende un promedio de 20 millones de pares al año, según las últimas cifras de los involucrados en el negocio. Es decir, cada habitante consume unos dos pares al año. Y en esta dinámica las pequeñas empresas tienden a desaparecer. Lo que pasa en Tungurahua, una de las provincias dedicadas a la actividad, es un referente. En 1997, cuando se hizo un censo del sector, el número de fabricantes de calzado -entre grandes, medianos, pequeños y artesanales- era de 2 200. La realidad cambió siete años más tarde. El presidente de la Cámara del Calzado de Tungurahua, Calixto Peñaloza, estima que hoy quedan unas 600”.

Para el 2009, el mercado del calzado tomó otro giro como así lo reporta Diario HOY (30 de julio de 2009). El sector del calzado experimenta un crecimiento sostenido en sus ventas del 30% desde que empezó el presente año. (2009). Esto, según analiza Jorge Villacís, director ejecutivo de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), "se debe a la restricción sobre la importación de calzado extranjero que impuso el Comexi a inicios de 2009". Aunque esta medida no significa que la producción de calzado nacional haya superado a la importación del mismo. El funcionario aclaró que "el 50% de los zapatos que se venden en el Ecuador son nacionales". Por ello, queda claro que el 50% restante continua siendo importado. Pese a esta situación, los industriales del sector han aumentado la fabricación de calzado en 40%.

En 2008, la demanda fue de 32 millones de zapatos. Para este año, los agremiados del calzado esperan que se eleve entre 20% y 30%. También aspiran a que la Resolución 466 del Comexi no sea temporal, como fue planteada en un inicio.

Algunos datos importantes para la fecha fueron: “Tungurahua es la provincia en que se fabrica el 44% de la producción nacional de calzado; Los precios de los zapatos nacionales tienen un mínimo incremento que bordea el 5%; Importación de insumos y maquinaria para la elaboración de calzado no tiene ninguna restricción; El Austro tiene el 20% de la producción de zapatos, mientras que en Pichincha se fabrica el 28%.

La Revista Líderes (22 de octubre de 2012) señala claramente que el panorama en el año 2012 las cifras cambiaron profundamente: “La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias. Una de las principales razones para este repunte es la aplicación del arancel mixto, que entró en vigencia el 1 de junio del 2010. Con estos aranceles, que impone un gravamen de USD 6 más 10% ad valorem a cada par importado, se trata de proteger al calzado nacional; principalmente ante los productos con costos más reducidos que ingresaban de China, Colombia o Perú. Lillia Villavicencio, presidenta de CALTU, recuerda que en el 2008, en el país existían alrededor de 600 empresas productoras de calzado que estuvieron a punto de quebrar. Pero gracias a las medidas gubernamentales se dinamizó este sector. Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos.

Mientras que según CALTU, hasta este año están registrados 4 500 productores, a escala nacional; entre grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 50% pertenecen a la provincia de Tungurahua. Con zapatos nacionales a precios competitivos, se produjo el efecto dominó en el mercado, que desencadenó en mayores compras. Cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) muestran que, en el 2008, la venta

interna de zapatos nacionales representó USD 165, 7 millones. Para el 2011 la cifra escaló a 318 millones.

Al tenor de la misma problemática El Universo (17 de octubre de 2012) en línea hace el siguiente detalle: “La demanda de calzado nacional creció en los primeros nueve meses del año, avanzando en su participación frente al producto importado. Entre enero y septiembre, el sector ha facturado \$ 263 millones, que equivalen a 29 millones de pares de zapatos. Ello significa un promedio de ventas de \$ 29,2 millones mensuales, que de mantenerse ese ritmo podría representar al término del año \$ 350 millones, es decir, \$ 32 millones más que el año anterior. En cambio, la demanda relacionada a zapatos importados representó \$ 128 millones entre enero y septiembre, que equivalen a 14 millones de pares, según el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro).

**Fabricantes:** En 2008 se contabilizaron 600 empresas y talleres de calzado a nivel nacional y hasta septiembre de este año (2012) se han registrado 4.700.

**Estudios:** La demanda de calzado nacional creció un 6,66%, en los últimos 4 años, según cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro).

**Productores:** Tungurahua, Azuay, Imbabura, Pichincha y Guayas son las provincias que concentran la mayor producción del calzado.

#### **2.1.2.2. Clientes**

Los clientes potenciales que consumen las marcas MERRELL, TIMBERLAND y DOCKERS que distribuye almacenes Centro Sport se encuentran en el sector de clase media alta, en edades comprendidas entre los 30 y 65 años, generalmente aquellos propietarios de haciendas y fincas, puesto que estos productos son altamente resistentes para caminatas forzadas, propias de la actividad agrícola y ganadera; usan

también los operadores de maquinaria pesada y gente de la construcción. Son clientes muy potenciales de la empresa el sector público, en un buen porcentaje, en especial para aquellos trabajadores de la industria petrolera y de las Fuerzas Armadas. Además quienes les gusta el calzado casual que también se distribuye en esas líneas y modelos.

### **2.1.2.3. Competidores**

Internamente en el mercado local Centro Sport como distribuidor de las marcas MERRELL, TIMBERLAND y DOCKERS tiene competidores indirectos puesto que no hay almacén que comercialice estos productos, las razones porque no ofrecen las mencionadas marcas es por el precio elevado y lo sustituyen con otro tipo de calzado, generalmente de producción nacional o local como el caso de GAMOS, que fabrica cierta línea de calzado con similares características a los de la marca MERREL. Esta línea de calzado de hombre también está dedicado para actividades forzadas pero que dista mucho de las propiedades, calidad y diseño de las marcas importadas.

Un competidor, como elemento para restar el mercado es Marathon Sport, pero tampoco comercializa las marcas en estudio, sin embargo ocupa un sector del mercado objetivo, preferentemente en la línea deportiva que si afecta a las otras marcas que comercializa Centro Sport y sus filiales.

### **2.1.2.4. Proveedores**

Las tres marcas que se comercializa y que requieren un plan de posicionamiento son importadas directamente de los Estados Unidos por grandes importadores ecuatorianos con quienes se mantienen relaciones comerciales por mucho tiempo. Uno de los proveedores directos y con quien se mantienen una estrecha relación comercial es Mourad Assad Denise cuyo centro de operaciones está ubicado en Av. Segunda 1138 e/11 y 12 en la ciudad de Manta - Ecuador.



En cuanto a las marcas, por ejemplo, MERRELL, se los hizo hace 22 años, por primera vez, y a mano, a pedido de Randy Merrell, del cual toma su nombre la marca en la ciudad de Vernal, Utah, en los Estados Unidos.

La marca se produce en aproximadamente 22 países, repartidos en los 4 continentes. En América latina se lo encuentra en Chile.

Del mismo modo la marca TIMBERLAND es una compañía estadounidense de accesorios, calzado y ropa deportiva o de montaña en la que trabajan unas 5.500 personas en todo el mundo. Cotiza públicamente en la bolsa de Nueva York con el símbolo *TBL* y alcanzó unos ingresos de 1.400 millones de dólares en 2008. La sede de la compañía se encuentra en Estados Unidos, 200 Domain Drive, Stratham, New Hampshire (NH) 03885. (wikipedia.org. 2013). La marca DOCKERS, también lo fabrican en los Estados Unidos y en otros países alrededor del mundo.

## **2.2. Análisis de la situación interna**

Como bien es cierto, la empresa distribuye sobre las 15 marcas de calzado, algunas con exclusividad contractual y otras de manera representativa. Para el efecto del presente plan de marketing y posicionamiento, de las marcas MERRELL, TIMBERLAND y DOCKERS, la empresa goza de buena salud financiera y obedece a varias razones a saber:

A través de los años, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido en sus ventas, comercialización y expansión, tanto es así que hoy cuenta con 2 locales en el Mall de los Andes en la ciudad de Ambato por un periodo de 6 años aproximadamente; otro en la ciudad de Riobamba, igualmente en el Paseo Shopping Riobamba por más de un año. Del mismo modo tiene su filial en el Centro Comercial el Recreo de la ciudad de Quito.

La administración de los establecimientos se los hace de una manera técnica y moderna ajustándose firmemente a las tendencias del comportamiento del consumidor y a las exigencias del mercado. Esta administración ha sufrido una transición drástica desde la empírica hacia la administración eficiente donde se aplica elementos de eficiencia y eficacia siempre pensando en el beneficio y bienestar del consumidor final.

Un pilar fundamental de la supervivencia y permanencia de la empresa es la solvencia económica con la que se desenvuelve: cuenta con capital propio y un amplio margen de liquidez lo que le permite mantener operativo el negocio en cualquier época del año y solventar imprevistos de orden circunstancial.

Al contar con capital propio el nivel de apalancamiento es mínimo y por tanto el riesgo financiero generado por préstamos u otras fuentes de capitales externos es insignificante.

La ubicación de los locales es una ventaja competitiva superior en referencia a la competencia, la exclusividad de marca apoya el crecimiento comercial y el elevado porcentaje de fidelización de clientes aporta significativamente a una buena salud financiera, económica y comercial de Centro Sport y sus filiales.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

Para una mayor comprensión y entendimiento de la funcionalidad de la empresa, es importante realizar el análisis FODA el mismo que se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 6.3. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 Exclusividad de marcas.</li> <li>-2 Ubicación estratégica de los almacenes en Centros Comerciales.</li> <li>-3 Liquidez y apalancamiento suficiente para el giro del negocio.</li> <li>-4 Experiencia en el mercado (25 años)</li> <li>-5 Productos de calidad y a la moda.</li> <li>-6 Imagen consolidada de los almacenes en la zona centro.</li> <li>-7 Capacitación a empleados</li> <li>-8 Baja rotación de personal.</li> <li>-9 Conocimiento, gusto y búsqueda de marcas de calidad por parte de los dueños - administradores.</li> <li>-10 Logística, en reposición, oportuna de mercaderías a los almacenes.</li> <li>-11 Tecnología informática en manejo de inventarios y facturación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 Espacios reducidos en las bodegas de los almacenes ubicados en los Centros Comerciales.</li> <li>-2 La empresa no hace publicidad.</li> <li>-3 Falta de planificación en los cambios de decoración de los almacenes.</li> <li>-4 Limitada capacitación al personal de ventas para llegar a la excelencia en la atención al cliente.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 Empresas internacionales ofrecen exclusividad de marcas.</li> <li>-2 Alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>-3 Variedad de marcas para todo tipo de mercado.</li> <li>-4 Cambio de colecciones por parte de proveedores.</li> <li>-5 Crédito al consumidor final al momento de adquirir un producto (separación del producto con un porcentaje).</li> <li>-6 Empresas de las marcas dispuestas a realizar publicidad y promoción compartidas (Ej. día de la madre se sortea un día en un SPA)</li> <li>-7 Sucursales, en centros comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 No ser importadores directos de marcas.</li> <li>-2 Apertura de nuevos locales con el mismo giro del negocio.</li> <li>-3 Incertidumbre sobre la renovación de contratos de concesión en los almacenes ubicados en centros comerciales.</li> <li>-4 Continuo cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.</li> <li>-5 Restricción de importación de calzado para el fomento a la producción nacional.</li> <li>-6 Continuos requerimientos de documentación por parte Instituciones</li> </ul>

brindan comodidades.  -8 Marcas con lanzamiento de portafolios acorde a la moda.  -9 Entrar en nuevos mercados o segmentos.  -10 Ampliación de marcas y modelos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	controladoras. SRI, por ejemplo  -7 Falsificación de modelos de marcas reconocidas.  -8 Limitación de tiempo y horarios para el ingreso de mercaderías en los centros comerciales.
---	--

Fuente: Administración de la empresa

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

- El peso es un valor subjetivo analizado entre 0,0 y 1
- Para una Fortaleza y Oportunidad mayor el indicador es 4
- Para una Fortaleza y Oportunidad menor el indicador es 3
- Para una Debilidad y Amenaza mayor el indicador es 1
- Para una Debilidad y Amenaza menor el indicador es 2

La ponderación oscila entre 0.0 sin importancia y 0.1 muy importante para cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual a 1, el resultado ponderado debe oscilar entre 4.0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2.5.

Tabla 6.4. Matriz de ponderación de Fortalezas y Debilidades.

<b>FACTORES ACTUALES INTERNOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Exclusividad de marcas.	0,3	4	1,2
Ubicación estratégica de los almacenes en Centros Comerciales.	0,05	4	0,20
Liquidez y apalancamiento suficiente para el giro del negocio.	0,05	4	0,20
Experiencia en el mercado (25 años)	0,05	3	0,15
Imagen consolidada de los almacenes en la zona centro.	0,07	3	0,21
Productos de calidad y a la moda.	0,05	3	0,15
Capacitación a empleados	0,02	3	0,06
Baja rotación de personal.	0,01	3	0,03
Conocimiento, gusto y búsqueda de marcas de calidad por parte de los dueños - administradores.	0,02	3	0,06
Logística, en reposición, oportuna de mercaderías a los almacenes.	0,01	3	0,03
Tecnología informática en manejo de inventarios y facturación.	0,01	3	0,03
<b>DEBILIDADES</b>			
Espacios reducidos en las bodegas de los almacenes ubicados en los Centros Comerciales.	0,15	1	0,15
La empresa no hace publicidad.	0,09	1	0,09
Falta de planificación en los cambios de decoración de los almacenes.	0,07	2	0,14
Limitada capacitación al personal de ventas para llegar a la excelencia en la atención al cliente.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,91</b>

Como conclusión el resultado ponderado (2,91) es mayor a la media aritmética, de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades.

Tabla 6.5. Matriz de ponderación de Oportunidades y Amenazas.

FACTORES ACTUALES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Exclusividad de marcas.	0,2	4	0,8
Alianzas estratégicas con proveedores.	0,05	4	0,20
Variedad de marcas para todo tipo de mercado.	0,05	4	0,20
Continuo cambio de colecciones en modelos de zapatos.	0,05	3	0,15
Crédito al consumidor final al momento de adquirir un producto (separación del producto con un porcentaje).	0,02	3	0,06
Promociones por temporada con el apoyo de las marcas (Ej. día de la madre se sorteá un día en un SPA)	0,02	3	0,06
Sucursales, en centros comerciales brindan comodidades.	0,02	3	0,06
Mercadería a la moda.	0,01	3	0,03
Entrar en nuevos mercados o segmentos.	0,02	3	0,06
Ampliación de marcas y modelos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	0,01	3	0,03
<b>AMENAZAS</b>			
No ser importadores directos de marcas.	0,2	1	0,1
Apertura de nuevos locales con el mismo giro del negocio.	0,09	1	0,09
Incertidumbre sobre la renovación de contratos de concesión en los almacenes ubicados en centros comerciales.	0,06	2	0,12
Continuo cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.	0,05	2	0,10
Inseguridad política y económica del país.	0,02	1	0,02
Continuos requerimientos de documentación por parte Instituciones controladoras. SRI, por ejemplo.	0,05	1	0,05
Falsificación de modelos de marcas reconocidas.	0,07	2	0,14
Limitación de tiempo y horarios para el ingreso de mercaderías en los centros comerciales.	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,29</b>

La conclusión al análisis externo frente al resultado de 2,29 que está por debajo de la media aritmética de 2,5, se puede asegurar que las oportunidades que brinda el entorno son desfavorables para el crecimiento de las marcas distribuidas por Centros Sport, pero no es muy significativa la diferencia con las amenazas existentes en el entorno.

Tabla 6.6. Matriz de estrategias

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 Empresas internacionales ofrecen exclusividad de marcas</li> <li>-2 Alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>-3 Variedad de marcas para todo tipo de mercado.</li> <li>-4 Cambio de colecciones por parte de proveedores.</li> <li>-5 Crédito al consumidor final al momento de adquirir un producto (separación del producto con un porcentaje).</li> <li>-6 Empresas de las marcas dispuestas a realizar publicidad compartida. (Ej.: día de la madre se sorteó un día en un SPA)</li> <li>-7 Sucursales, en centros comerciales brindan comodidades.</li> <li>-8 Marcas con lanzamientos de portafolios acorde a la moda.</li> <li>-9 Entrar en nuevos mercados o segmentos.</li> <li>-10 Ampliación de marcas y modelos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 No ser importadores directos de marcas.</li> <li>-2 Apertura de nuevos locales con el mismo giro del negocio.</li> <li>-3 Incertidumbre sobre la renovación de contratos de concesión en los almacenes ubicados en centros comerciales.</li> <li>-4 Continuo cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.</li> <li>-5 Restricción de importación de calzado para el fomento a la producción nacional.</li> <li>-6 Continuos requerimientos de documentación por parte Instituciones controladoras. SRI, por ejemplo</li> <li>-7 Falsificación de modelos de marcas reconocidas.</li> <li>-8 Limitación de tiempo y horarios para el ingreso de mercaderías en los centros comerciales.</li> </ul>
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 Exclusividad de marcas.</li> <li>-2 Ubicación estratégica de los almacenes en Centros Comerciales.</li> <li>-3 Liquidez y apalancamiento suficiente para el giro del negocio.</li> <li>-4 Experiencia en el mercado (25 años)</li> <li>-5 Productos de calidad y a la moda.</li> <li>-6 Imagen consolidada de los almacenes en la zona centro.</li> <li>-7 Capacitación a empleados</li> <li>-8 Baja rotación de personal.</li> <li>-9 Conocimiento, gusto y búsqueda de marcas de calidad por parte de los dueños - administradores.</li> <li>-10 Logística, en reposición, oportuna de mercaderías a los almacenes.</li> <li>-11 Tecnología informática en manejo de inventarios y facturación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener la exclusividad de marcas (1f-1o)</li> <li>-Controlar la liquidez y el apalancamiento del negocio. (3f-9o)</li> <li>-Constante innovación y variedad de productos para todas las edades. (10f-8o )</li> <li>-Capacitar regularmente a los colaboradores. (7f-2o)</li> <li>-Agilizar los procesos de logística en la reposición de mercadería en los almacenes filiales en la dos ciudades. (10f-7o)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formalizar los contratos con los directivos de los Centros Comerciales para los próximos 10 años más.(2f-3a)</li> <li>-Estar preparados para la inseguridad jurídica y económica del país con acciones preventivas y correctivas. (3f-5a)</li> <li>-Mantener el negocio en regla con documentación legal administrativa de acuerdo a la dependencia específica: SRI, MRL, IESS, etc.(11f-6a)</li> </ul>
	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 Espacios reducidos en las bodegas de los almacenes ubicados en los Centros Comerciales.</li> <li>-2 La empresa no hace publicidad.</li> <li>-3 Falta de planificación en los cambios de decoración de los almacenes.</li> <li>-4 Limitada capacitación al personal de ventas para llegar a la excelencia en la atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer una campaña publicitaria con medios tradicionales. (2d-6o)</li> <li>-Organizar y planificar los cambios estructurales internos de los locales coherentemente con la época de año y la temporada comercial. (3d-10o)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alertar a las autoridades de control sobre la indiscriminada falsificación de marcas. (4d-7a)</li> <li>- Manejar con oportunidad y eficiencia los horarios de suministro de mercadería a las bodegas en los centros comerciales acorde a las exigencias de dichos establecimientos. (1d-8a)</li> </ul>

## **4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivos cuantitativos**

Enfocar el modelo de distribución exclusiva de las tres marcas mediante alianzas estratégicas con importadores directos de renombre internacional y mundial.

Incrementar el volumen de ventas en un 10% y generar rentabilidad en el mismo porcentaje.

Aperturar nuevos locales comerciales, por ejemplo, en el Valle de los Chillos en un plazo de dos años.

Fidelizar un 40% de los clientes esporádicos y recurrentes.

### **4.2. Objetivos cualitativos**

Potenciar la imagen de las marcas MERRELL, TIMBERLAND y DOCKERS entre el target de clientes comprendidos entre los 30 y 65 años.

Fidelizar a los clientes que ya se posee y estimular a la repetición del consumo.

Mayor flexibilidad ante los gustos de la demanda.

## **5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **5.1. Estrategia de cartera**

De acuerdo a la literatura científica para el efecto, la estrategia de cartera se hará de acuerdo con la matriz de Ansoff, cuyo diseño es el siguiente:



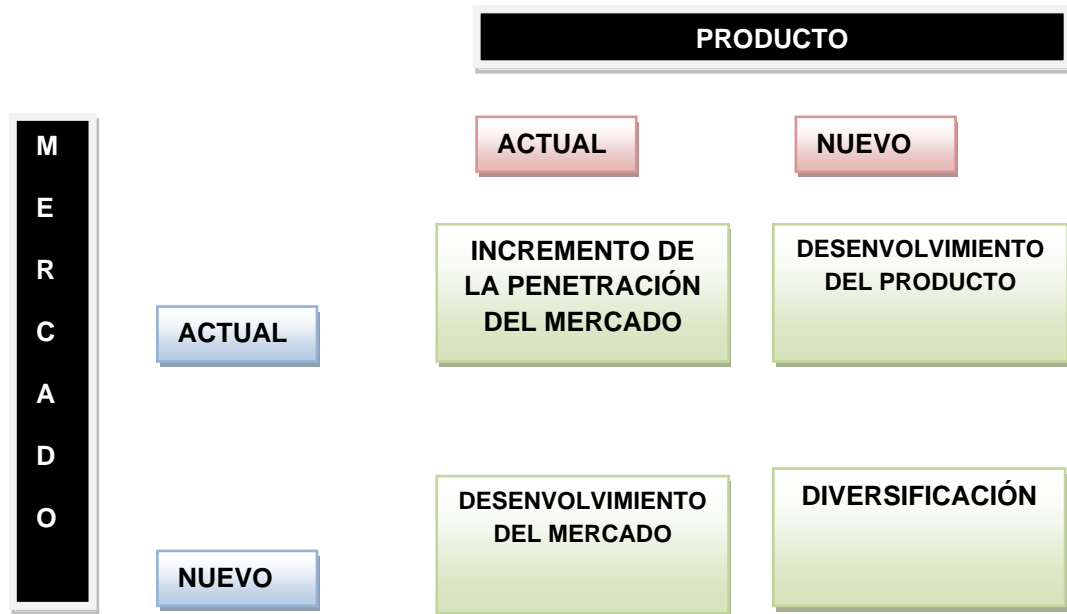


Gráfico 6.1. Matriz de Ansoff  
Fuente: C.E.E.I. Galicia, S.A. (2010)

El principio básico de esta matriz es detectar posibles oportunidades de negocio, proporcionando a través del análisis y toma de decisiones, las estrategias más adecuadas y oportunas, para lograr un mejor posicionamiento y las condiciones económicas de la empresa, mediante el aumento de clientes y por consiguiente el aumento en las ventas.

Para potenciar el cuadrante uno, penetración de mercado, es necesario: dar descuentos por volumen; Aumento en la inversión publicitaria; Estrategias de promoción; Captación de nuevos clientes; penetración más agresiva en los canales de distribución.

El segundo cuadrante, Desarrollo de productos, lanzamiento y modificación de productos y marcas para cubrir necesidades locales.

El desarrollo de recados como cuadrante tres, utilización de nuevos canales de distribución, penetración de nuevos segmentos entre otros.

Finalmente el cuadrante cuatro, la diversificación: la misma que puede ser horizontal, vertical, concéntrica y conglomerada.

## **5.2. Estrategia de segmentación y posicionamiento**

### **5.2.1. Territorial**

Los clientes de los productos que ofrece la empresa están radicados en la zona central del país, en especial en las ciudades donde se encuentra la matriz y sus sucursales: Ambato y Riobamba respectivamente. En este plan no se incluyen los habitantes de Quito, puesto que no es objeto de este trabajo, aunque la empresa dispone de un local en el Centro Comercial El Recreo, al sur de la capital.

Del estudio preliminar se desprende que acuden a comprar los productos de la empresa de otras ciudades más apartadas como Guaranda, Latacunga, El Puyo y sus cantones, aunque no en la misma cantidad y frecuencia con la que lo hacen los habitantes de Ambato y Riobamba.

La estrategia de este plan es buscar la idealización de ese target que está diseminado en otros lugares distantes del área de influencia de los almacenes.

### **5.2.2. Clientes**

La orientación de las marcas y por características de los clientes está bastante heterogeneizada como se detalla a continuación:

La marca MERRELL, ofrece variedad de productos para hombres, mujeres y niños; En las ciudades de Ambato y Riobamba, los almacenes se están dirigiendo a un mercado masculino principalmente y en menor cantidad al femenino; La edad de las personas que prefieren la marca oscila a partir de los 30 años en adelante; Es para un nivel medio, medio alto. (debido a su costo); La mayor parte de compradores son personas casadas; El nivel de instrucción de los consumidores preferentemente es el superior y postgrado.

La marca TIMBERLAND, tiene este tipo de clientela:

Timberland, ofrece calzado para adolescentes, mujeres y hombres, además de ropa; Se está impulsando la marca Timberland solo para el mercado masculino en los almacenes de las ciudades de Ambato y Riobamba; Es un tipo de calzado para clase media – media alta, debido a su precio; Esta dirigido también a un mercado de profesionales en trabajos pesados o de construcción; Tiene gran acogida también por los jóvenes, debido a que es un calzado cómodo, casual y sus modelos son modernos.

Finalmente la marca DOCKERS, está orientada a un segmento con estas características:

Dockers, es una marca de calzado para hombres, mujeres y niños; En la cadena de almacenes Centro Sport y sus filiales se está enfocando en el calzado Dockers para hombres, debido a su comodidad y estilo; Es un tipo de calzado para clase media – media alta, debido a su precio, aunque hay modelos con precios más cómodos; Esta dirigido a un mercado entre los 22 a 68 años, personas que gustan de un calzado cómodo, casual y a la moda.

### **5.3. Estrategia funcional**

#### **5.3.1. Producto**

Es importante hacer referencia a los atributos y cualidades sobresalientes que ofrecen los productos en mención: MERRELL, TIMBERLAND y DOCKERS los mismos que se detallan a continuación:

#### **MERRELL, atributos: (ver anexo B)**

- Marca dedicada a mantener el paso de la evolución del Nuevo Outdoor.
- Diseñados para pies levemente más anchos.
- Lengüeta: fabricada de cuero o tela, evita la entrada de piedras y ramas al interior del zapato.

- Cuello acolchado: Proporciona una grata amortiguación alrededor del tobillo y evita la entrada de basuras al zapato.
- Capellada: Protege la parte superior del pie y sujeta el tobillo. Puede ser de cuero, cuero waterproof, cuero sintético o una combinación de tela y cuero.
- Forro: Ayuda a reducir la fricción, manteniendo el pie libre de humedad.
- Refuerzo Posterior: Pieza curva que refuerza el calzado para evitar torceduras. Evita el desgaste de la costura posterior y protege el tendón de Aquiles.
- Contrafuerte: Armazón perfilado que centra y sostiene el talón en la parte posterior del calzado.
- Punta: Mantiene la forma rígida del zapato para proteger la parte delantera y permite el libre movimiento de los dedos.
- Puntera: Protege la parte delantera de los golpes de piedras e incrementa la vida útil del calzado. Además evita la delaminación.
- Plantilla interior: Amortigua y sostiene el pie directamente después del calcetín. Se puede variar el grosor para acomodarla a diferentes tamaños de pie (angosto, mediano, ancho).
- Cambrillon: Pieza de acero o nylon, permite que el calzado flecte correctamente en la planta del pie y no en el arco. Así mismo, aumenta el soporte del arco al caminar con peso.
- Air Cushion de Merrell: Cámara de aire con licencia Merrell que absorbe impactos, centra y estabiliza el pie.
- Entresuela: Capa acolchada que también centra y estabiliza el pie en terrenos duros.
- Planta VIBRAM: Su diseño y componente de caucho, proporcionan una gran tracción en terrenos duros. Algunas plantas VIBRAM se pueden recambiar.

### **TIMBERLAND, atributos: (ver anexo C)**

- Timberland, es un calzado de calidad y con un estilo distinto, es resistente y elegante, lo cual le hace muy apreciado por sus usuarios.
- Están hechos con materiales como el cuero de alta calidad mediante el uso de premier, gamuza suave.
- “Cálidos, calzado y outdoor aislados para la mayor protección posible frente al frío.
- Secos, excepcional protección impermeable para mantenerse seco.
- Cómodos, tecnología diseñada para mantenerte cómodo en el outdoor durante más tiempo.
- Fresco, tecnología transpirante para mantenerte fresco cuando estés en el outdoor.
- Con tracción, excelente tracción que se adapta a terrenos con desnivel y superficies resbaladizas.
- Ecológicos, fabricamos calzado con materiales naturales, reciclados y renovables. (uso de algodón biológico)
- Los forros del calzado fabricados con imitación de piel de oveja Smartwool® contienen fibras de merino naturales y forro polar Polartec® Thermal Pro® hechos con PET reciclado. El resultado es súper cálido y cómodo.
- Con un 60% de lana de merino se regula la temperatura corporal, manteniendo así los pies frescos cuando hace calor y calientes cuando hace frío, además de secos.
- Fabricado con 40% de PET reciclado, el material del que se componen las botellas de soda.
- Calidez, transpirabilidad y secado rápido.

### **DOCKERS, atributos: (ver anexo D)**

- Zapatos cómodos y durables, marcan un estilo de vida.

- Ofrecen una garantía excepcional que ha ido construyendo sobre la base diseño y la calidad.
- Algunos modelos Dockers son hechos con cueros pulidos y resistentes al agua y sus plantillas son suaves y cómodas, mientras que otros son de gamuza.
- Lengüeta acolchada y cuellos de encaje evita moretones y ampollas para uso prolongado.
- Forros de malla, absorben la humedad dando un ambiente de pie sano.
- El calzado es hecho con la comodidad de plantillas látex acolchadas y plantilla EVA, estabilizadoras para una mayor comodidad.
- Planta de caucho.

### 5.3.2. Precio

A decir verdad, en relación con los productos nacionales y con la producción local, las tres marcas de calzado tienen un costo significativamente superior como se detalla en la siguiente lista referencial de precios:

Tabla 6.7. Lista de precios de los productos y sus marcas

MERRELL		TIMBERLAND		DOCKERS	
Cod.	Precio	Cod.	Precio	Cod.	Precio
J88413	186	2652	195	90-22708	125
J88153	196	5220	196	90-05689	138
J50929	189	6061	198	90-22737	132
J38619	136	6062	198	90-23029	125
J588287	205	6163	195	90-23036	128
PROMEDIO	182,4	PROMEDIO	196,4	PROMEDIO	129,6

Fuente: Departamento de ventas

Sin embargo dadas las ventajas de calidad, los clientes que usan esta línea de productos no consideran un factor importante para la decisión de

compra puesto que, a la par de precio, está la calidad, la durabilidad y el confort que les brinda el producto.

Como una estrategia de precio, la administración considera hacer muy buenos descuentos al cliente fidelizado, (más de dos compras al año) o a quienes lleven más de 4 pares de zapatos en una sola compra.

### **5.3.3. Promoción**

Por la naturaleza del negocio y la línea de productos importados ofrecidos, la empresa nunca ha hecho publicidad expresa para ninguna de sus líneas y marcas, sin embargo como se busca posicionar las marcas MERRELL, TIMBERLAND y DOCKERS, es necesario pensar en una estrategia de promoción a sabiendas que estas marcas están afectadas por las otras que la misma empresa distribuye, por tanto, la promoción estará encaminada a la preparación, diseño y difusión de volantes con información pertinente al producto a entregarse en los locales ubicados en la ciudad de Riobamba y Ambato. (Ver anexo E)

Se piensa participar en el evento de moda a realizarse por el mes de octubre denominado FashionWeek.

La construcción de banners exhibidos en cada una de las entradas de los locales es otra estrategia a implementarse en este programa de marketing. (Ver anexos F – G – H).

### **5.3.4. Distribución**

La distribución de los productos que comercializa Centro Sport y sus filiales es mediante venta directa al consumidor a través de la compra personal. Los productos son entregados en los empaques que la propia empresa productora pone a disposición como parte de su imagen corporativa.

## 6. Plan de acción

Tabla 6.8. Plan de acción

VARIABLE	ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
PRODUCTO	Ampliación o modificación de la gama de productos	Mejora de las características del producto	Indeterminado, depende del fabricante	Alta gerencia
		Captación de un mayor número de clientes	6 meses	
	Comercialización de nuevos productos	Diseño de nuevos productos con alto componente de la variable "confort al caminar"	Indeterminado, depende del fabricante	
PRECIO	Establecimiento de precios competitivos	Fijación de precios tomando como referencia la competencia en otras ciudades	2 meses	
		Establecimiento de descuentos	Todo el tiempo	
PROMOCIÓN	Comunicación externa	Volantes	2 meses	
		Banners	2 meses	
DISTRIBUCIÓN	Utilización de canales directos	Venta directa en el propio establecimiento	Todo el tiempo	

Fuente: Departamento administrativo



## 7. Asignación presupuestaria

Tabla 6.9. Presupuesto

Curso de Capacitación al personal "Empresa N N"	\$ 1.500,00
Volantes (1000 unidades)	\$ 268,80
Banners (4)	\$ 340,00
Aromatización de almacenes "Empresa"	\$ 1.344,00
Participación FASHION WEEK "Mall de los Andes"	\$ 500,00
Participación en Programa Navideño "Paseo Shopping Riobamba"	\$ 500,00
	<b>\$ 4.452,80</b>

El 15% del Flujo de Caja destinado para Gastos Publicidad

Fuente: Departamento de contabilidad

## 8. Administración de la propuesta

La administración de la propuesta queda en manos de la alta gerencia de la empresa, quienes serán los encargados de tomar decisiones, dónde, cuándo y cómo empezar con su ejecución y verificar los fondos económicos disponibles para el efecto.

Para determinación del presupuesto con el que se financiará la ejecución y operatividad del plan se hace constar un flujo de caja de uno de los locales ubicado en el Mall de los Andes, Ambato con sus movimientos financieros de un trimestre a manera de ejemplo.

Tabla 6.10. Flujo de caja.

**BE COOL BE YOU**  
**SALINAS PÉREZ MARÍA GABRIELA**  
**FLUJO DE CAJA**

	2012	2013	
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 24.400,40	\$ 3.094,39	\$ 28.577,77
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	\$ 95.379,00	\$ 31.112,83	\$ 32.489,92
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 95.379,00</b>	<b>\$ 31.112,83</b>	<b>\$ 32.489,92</b>
<b>EGRESOS</b>			
Sueldos	\$ 1.415,92	\$ 1.030,25	\$ 1.019,65
IESS	\$ 290,26	\$ 211,20	\$ 209,03
Beneficios Sociales	\$ 1.018,04	\$ 0,00	\$ 0,00
Servicios Basicos	\$ 258,29	\$ 236,25	\$ 246,74
Arriendo	\$ 2.548,84	\$ 2.168,44	\$ 2.168,44
Compras	\$ 111.153,66	\$ 1.983,31	\$ 26.361,92
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 116.685,01</b>	<b>\$ 5.629,45</b>	<b>\$ 30.005,78</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 3.094,39</b>	<b>\$ 28.577,77</b>	<b>\$ 31.061,91</b>

Gastos Publicidad (15%)	<b>\$ 4.659,29</b>
-------------------------	--------------------

Fuente: Contabilidad de la empresa

## 9. Plan de monitoreo y evaluación

La evaluación y monitoreo del plan de evaluación se lo realizará luego de un tiempo prudencial de su ejecución que puede ser un semestre mediante los flujos de ventas direccionadas en estas tres marcas en especial, pero que podrían beneficiar también a las otras que comercializa los almacenes Centro Sport y sus filiales.

La evaluación será realizada por la alta gerencia en contraste con el departamento financiero. Operativamente se puede realizar una encuesta al consumidor para verificar su grado de fidelización a las marcas y su comportamiento frente al producto.

El reporte de la evaluación servirá para tomar decisiones importantes en cuanto a las marcas y giro del negocio.

Tabla 6.11. Cronograma de monitoreo y ejecución

ACTIVIDADES	MESES											
	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
Curso de capacitación al personal	■		■		■							
Elaboración de volantes	■											
Distribución de volantes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Exhibición de banners		■	■	■	■	■	■					
Instalación de aromatizadores			■	■	■							
Participación en la FashionWeek					■							
Participación en Navidad Riobamba							■					

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ANDERSON, E. WEITZ, B.** (1992). *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*. Journal of Marketing Research; vol. 29, february; pp. 18–34.
2. **BCE**, Banco Central del Ecuador (2010). Evolución de la economía ecuatoriana. Junio 2010. [En línea] disponible en: [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu\\_06-10.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06-10.pdf) consultado el 16-03-2013.
3. **BERNAL, César A.** (2010). *Metodología de la investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. (Tercera edición) Bogotá D.C.: Pearson.
4. **C.E.E.I. Galicia, S.A.** (2010). Cómo elaborar un Plan de Marketing. Manuales Prácticos de Gestión. Santiago de Compostela: BIG Galicia.
5. **CALZADOECUADOR.** (2010). *La industria del calzado en Ambato y el Ecuador*. [En línea] disponible: [http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1:la-industria-del-calzado-en-ambato-y-en-ecuador](http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1:la-industria-del-calzado-en-ambato-y-en-ecuador) consultado el 14 de julio de 2012.

6. **Cámara de Comercio de Quito.** (2013). Ecuador, un país emprendedor. [en línea] disponible en: [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2433&Itemid=99](http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2433&Itemid=99) consultado el 16-03-2013.
7. **Carrera, Jaime.** (nov. 2011). Proforma Presupuesto 2012. Observatorio Política Fiscal. [en línea] disponible en: <http://www.observatoriofiscal.org/attachments/article/2479/Presentacion%20presupuesto%202012.pdf> consultado el 16-03-2013.
8. **CERDA, H.** (1998). *Los elementos de la investigación.* Bogotá: el Búho.
9. **CRUZ Roche, Ignacio** (1990): *Fundamentos de Marketing,* Barcelona: Editorial Ariel.
10. **CUESTA, V. Pedro.** (2001). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España.* Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
11. **DEFINICIÓN ABC** (2012). *Definición de comercialización.* [en línea] disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php> consultado el 02-08-2012.
12. **ECUADORINMEDIATO.COM,** (2012). Industria del calzado en Ecuador reactiva economía nacional. [en línea] disponible en:

[http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=173609&umt=industria\\_calzado\\_en\\_ecuador\\_reactiva\\_economia\\_nacional](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=173609&umt=industria_calzado_en_ecuador_reactiva_economia_nacional) consultado el 15 de julio de 2012.

13. **El Universo**. (17 de octubre de 2012). Demanda de calzado nacional crece frente al producto importado. [en línea] disponible en: <http://www.eluniverso.com/2012/10/17/1/1356/demanda-calzado-local-crece-frente-importado.html> consultado el 16-03-2013.
14. **ELCOMERCIO.COM**, (2011). La **industria del calzado crece con la protección estatal**. [En línea] disponible en: [http://www.elcomercio.com/negocios/industria-calzado-crece-proteccion-estatal\\_0\\_508749259.html](http://www.elcomercio.com/negocios/industria-calzado-crece-proteccion-estatal_0_508749259.html) consultado el 15 de julio de 2012.
15. **ELORZ**, Domezain, M. (1998). **Análisis del posicionamiento de las marcas de una categoría a partir de las ventas agregadas de los establecimientos**. Revista española de investigación de Marketing ESIC. Vol. 2, No 1.
16. **Explored. com**. (08 de enero de 2004). El 77% del calzado en Ecuador es importado. [en línea] disponible en: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-77-del-calzado-en-ecuador-es-importado-164947.html> consultado el 16-03-2013
17. **GALLARDO**, Yolanda. y Moreno, G. Adonay. (1999). **Recolección de la información**. Módulo 3. Serie Aprender a Investigar. (Tercera edición) Santafé de Bogotá: ICFES.
18. **GARCÉS**, P. Hugo. (2000). **Investigación científica**. Quito: Ediciones Abya Ayala.

19. **GILER**, M. Genda L., López, L. Ebelyn J. y Vargas, S. Mónica A. (2010). **Análisis de la aplicación de barreras arancelarias a las importaciones ecuatorianas: caso textil y calzado**. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral. Centro de Investigación Científica y Tecnológica.
20. **GILSON**, E. (1962). **El ser y la esencia**. Buenos Aires: Deschlee de Browner.
21. **González**, Jorge. (2012). *Las 7 dimensiones del branding: IV. El posicionamiento de marca*. [En línea] disponible en: <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-iv-el-posicionamiento-de-marca/> consultado el 1 de febrero de 2012.
22. **GUIMARAES**, B. Carlos A. y Scheider, Johann. (2007). **Términos de referencia Acceso a mercados por las Micros y Pequeñas Empresas**. Brasilia: SEBRAE.
23. **Gutiérrez P.** Gilberto. (2009). Marco económico constitucional ecuatoriano. [en línea] disponible en: [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4841:marco-economico-constitucional-ecuatoriano&catid=34:derecho-economico](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4841:marco-economico-constitucional-ecuatoriano&catid=34:derecho-economico) consultado el 16-03-2013.
24. **HERNÁNDEZ**, Roberto. et. al. (2010). **Metodología de la investigación**. (Quinta edición). México D.F. McGraw-Hill.

25. **HERNÁNDEZ**, S. R. y Mendoza, C. P. (2008, noviembre). ***El matrimonio Cuantitativo-cualitativo: el paradigma mixto***. En J. L. AlvarezGayou (Presidente), *6º Congreso de Investigación en Sexología*. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.
26. **HOY. COM.** (30 de julio de 2009). Calzado nacional avanza pisando fuerte. [en línea] disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/calzado-nacional-avanza-pisando-fuerte-360600.html> consultado el 16-03-2013.
27. **IGLESIAS**, A. Víctor; et. al. (2010). ***Distribución exclusiva. Implicaciones para fabricantes y distribuidores***. Revista Distribución y Consumo No. 48. Oviedo: Universidad de Oviedo.
28. **IMEBU**, Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, (2010). ***Industria del calzado y su visualización internacional***. Área de Negocios Internacionales. Bucaramanga: Centro de Desarrollo Empresarial.
29. **KELLER**, L. Kevin. (2008). ***Administración estratégica de marca***. México D.F.: Pearson Educación.
30. **LAMBIN**, J.J. (1994). ***Marketing estratégico***. McGrawHill.
31. **LANZA**, Juan M. et al. (s.f). ***¿Cómo construir y gestionar posicionamiento de marca?***. Montevideo: Opción Consultores.
32. **Lanza**, Juan M.; Rodríguez, José R.; Píriz, Manuel y Bonino, Agustín. (s.f). ***¿Cómo construir y gestionar posicionamiento de***



marca?. [En línea] disponible en:  
[http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion\\_posicionamiento\\_marcas.pdf](http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_posicionamiento_marcas.pdf) consultado el 30 de enero de 2013.

33. **LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.** (2001). Ley de defensa del Consumidor. Quito: Congreso Nacional.

34. **LONGINO, H.** (1990). *Science as Social Knowledge*. Princeton University Press.

35. **MALLA, M. Giovanni J.** (2011). *Importación a consumo régimen 10 de calzado femenino colombiano vía terrestre a Quito Ecuador*. Tesis de ingeniería. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.

36. **MERCADEO.COM** (2012). *Tutorial de Franquicia*. [En línea] disponible en: <http://www.mercadeo.com/archivos/T-Franquicias.pdf> consultado el 2-08-2012.

37. **MINISTERIO DE PRODUCCIÓN,** (2009). *Características del comercio mundial, producción de calzado países tradicionales*. Centro de estudios para la producción, Análisis Sectorial, Buenos Aires: disponible en:  
<http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>  
consultado el 15 de julio 2012.

38. **MONTERO**, M. Isabel y Oreja, R. Juan R. (2006). *El posicionamiento del automóvil todoterreno en España. Un análisis conjunto multiatributo*. Colección E-BOOKS, No. 1. La Laguna, Tenerife: Universidad de la Laguna.
39. **Muñoz**, S. Victoria A. (s.f) *Estrategias de mercadotecnia para diferenciar y posicionar la oferta*. [En línea] disponible en: [http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS\\_DE\\_MERCADOTECNIA\\_PARA\\_DIFERENCIAR\\_Y\\_POSICIONAR\\_LA\\_OFERTA.pdf](http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS_DE_MERCADOTECNIA_PARA_DIFERENCIAR_Y_POSICIONAR_LA_OFERTA.pdf) consultado el 30 de enero de 2013.
40. **NARANJO**, Marco. y Burgos, Sebastián. (2010). *Boletín de Análisis sectorial y de MIPYMES, sector calzado*. Programa de Economía FLACSO Sede Ecuador. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas. Quito: FLACSO.
41. **Naranjo**, Plutarco (29 de julio de 2008). Ecuador y el desarrollo tecnológico. [en línea] disponible en: <http://www.eluniverso.com/2008/07/29/0001/21/D1AA34B606AE4663A05A0318CAF6596A.html> consultado el 16-03-2013.
42. **NAVARRO**, B. Ma. Ángeles y Delgado, B. Ma. Elena. (2006). *Los nuevos valores masculino, del hombre tradicional a 'metrosexual'*. En Ruiz de Maya Salvador y Grande E. Ildelfonso (2006). *Comportamientos del consumidor. 29 casos reales*. Madrid: BUSINESS & MARKETING SCHOOL. HESIC.

43. **Ortiz**, Fausto. (2013). El PIB del Ecuador sería del 4.5%, en el 2013. El Financiero digital. Herramienta de Análisis. Ecuador 1 de febrero de 2013. [en línea] disponible en: [http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_07\\_2013/economia\\_01\\_2013.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_07_2013/economia_01_2013.pdf) consultado el 16-03-2013.
44. **ORTIZ**, Frida. Y García Ma. Del Pilar. (2005). **Metodología de la investigación**. México: Editorial Limusa.
45. **PALACIOS**, T. Luis. (s.f). **Estrategia de posicionamiento de marketing**. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
46. **Pérez**, C. César. (2008). *7 pasos para posicionar una marca o producto*. [En línea] disponible en: <http://marketisimo.blogspot.com/2008/02/7-pasos-para-posicionar-una-marca-o.html> consultado el 2 de febrero de 2013.
47. **Puromarketing.com**. (2011). *La importancia del posicionamiento de una marca en el mercado y en la mente de los consumidores*. [En línea] disponible en: <http://www.puromarketing.com/13/10274/importancia-posicionamiento-marca-mercado-mente.html> consultado el 30 de enero de 2013.
48. **QUINTERO**, Ceci. (s.f). Estrategias de marca y posicionamiento. [En línea] disponible en: [http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/marcas.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/marcas.pdf) consultado el 17 de julio de 2012.

49. **RAMÍREZ**, J. L. (2009). *¿Qué es y para qué sirve la epistemología?* En M. Bunge, *Epistemología* (pág. Capítulo I). Barcelona: Editorial Ariel.
50. **RCM**, Reporte de Consistencia Macroeconómica. (Enero 2013). 2013: un año estable pero con crecimiento moderado. Pontificia Universidad católica del Ecuador. [en línea] disponible en: [http://www.puce.edu.ec/economia/rcm/documentos/2013\\_01\\_RCM.pdf](http://www.puce.edu.ec/economia/rcm/documentos/2013_01_RCM.pdf) consultado el 16-03-2013.
51. **Revista Líderes**. (22 de octubre de 2012). La producción de calzado pisa fuerte en el país. [en línea] disponible en: [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/zapatos-calzado-produccion-Ecuador-empresa\\_0\\_796720325.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/zapatos-calzado-produccion-Ecuador-empresa_0_796720325.html) consultado el 16-03-2013.
52. **RIES**, Al. y J. Trout. (2001). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mc GrawHill.
53. **RUIZ**, Ramón. (2007). *El Método científico y sus etapas*. México.
54. **SAINZ** de Vicuña, J. Ma. (1999). *Estrategia de posicionamiento para el pequeño comercio*. Distribución y Consumo. Vol. 9. No. 44. Oviedo: Universidad de Oviedo.
55. **SANTESMASES** Mestre, Miguel (1999): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, (4ª edición), Madrid: Ediciones Pirámide.

56. **SECRETARIA DE ECONOMÍA.** (2009). *Programa para la competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado.* México. [En línea] disponible en: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/Texto.pdf> consultado el 15 de julio de 2012.
57. **SOLOMON,** Michael R. (2008). *Comportamiento del consumidor.* (Séptima edición) México D.F.: Pearson Prentice Hall.
58. **TAMAYO Y TAMAYO,** Mario. (1999). *La investigación.* Módulo 2. Serie Aprender a investigar. (Tercera edición). Santa Fe de Bogotá: ICFES.
59. **TIPOS DE ENCUESTAS Y DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN** (s.f). Documento [en línea] Disponible en: [http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos\\_encuestas.PDF](http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF) consultado el 20-04-2012.
60. **Toolkom.com.** (2010). *Público objetivo: El consumidor del siglo XXI.* [en línea] disponible en: <http://blog.toolkom.com/2010/08/publico-objetivo-el-consumidor-del-siglo-xxi/> consultado el 30 de enero de 2013.
61. **UNIVERSITAS.NET.** (s.f). *Técnicas de la investigación.* [en línea] Disponible en: <http://www.universitas.net.ve/biblioteca/datos/documental.pdf>. consultado el 22-04-2012.

62. **USAID.** (2009). *Guía para la segmentación del mercado.* USA: USAID.
63. **VÁZQUEZ,** C. Rodolfo y Trespacios, G. Juan Antonio (1997): *Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas,* Madrid: Editorial Cívitas.
64. **VEGAS,** R. Juan C. (2008). *Asociatividad.* [En línea] disponible en:  
[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf) consultado el 02-08-2012.
65. **Wikipedia.org.** (2013). Timberland. [en línea] disponible en:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Timberland> consultado el 16-03-2013.
66. **ZORRILLA,** Santiago. Et. al. (2000). *Metodología de la investigación.* México D.F. McGraw-Hill.



## ANEXO A

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN MARKETING

#### OBJETIVO

Conocer el posicionamiento de la marca DC shoes en la Zona Centro del país mediante un estudio diagnóstico de aceptación del producto

#### INSTRUCCIONES

- ✓ Marque con una **(X)** la respuesta que mejor se ajuste a su criterio
- ✓ No deje ninguna pregunta sin responder
- ✓ Sea sincero en sus respuestas
- ✓ La encuesta es de carácter anónimo, y sólo tiene utilidad informativa

**Lugar de la encuesta:** Quito ( )      Ambato ( )      Riobamba ( )

**Género**                      M ( )                      F ( )

**Instrucción:** Primaria( )    Media( )    Superior ( )    Postgrado ( )

**Edad:** años cumplidos    (      )

**1.-Cuál es su ciudad de residencia**

-----

**2.- Ud. es cliente de la empresa desde:**

- a) Hace un año                      (      )
- b) Entre 1 y 5 años                      (      )
- c) Entre 5 y 10 años                      (      )
- d) Más de 10 años                      (      )

**3.- Con qué frecuencia realiza sus compras en los almacenes:**

- 1 vez al año ( )
- 2 veces al año ( )
- 3 veces al año ( )
- Más de 4 veces ( )

**4. Cuál es el grado de satisfacción que le dejan los productos de nuestra empresa:**

- 5 Muy alta ( )
- 4 Alta ( )
- 3 Media ( )
- 2 Baja ( )
- 1 Muy baja ( )

**5.- Cuál es su calificación de la atención y servicio que recibió en los almacenes:**

- 5 Excelente ( )
- 4 Muy Buena ( )
- 3 Buena ( )
- 2 Regular ( )
- 1 Mala ( )

**6.- Qué impresión le causa las instalaciones de los almacenes:**

- 5 Excelente ( )
- 4 Muy Buena ( )
- 3 Buena ( )
- 2 Regular ( )
- 1 Mala ( )

**7.- Le satisface la variedad de modelos existentes en los almacenes:**

- 5 Muy satisfactorio ( )
- 4 Satisfactorio ( )
- 3 Indiferente ( )
- 2 Poco satisfactorio ( )
- 1 Nada satisfactorio ( )

**8. Encontró el producto que buscaba**

- Si ( )
- No ( )



**9.- Ha comprado antes la marca que acaba de adquirir**

Si ( )  
No ( )

**10.- Qué es lo que más le agradó de nuestros almacenes (una o varias alternativas)**

- a) Atención al público ( )
- b) Decoración ( )
- c) Variedad de marcas ( )
- d) El precio ( )
- e) El confort (comodidad) ( )
- f) La ubicación del local ( )
- g) La calidad ( )

**11.- Ud. es cliente de nuestros almacenes por:**

- a) Recomendación de terceros ( )
- b) Le llamó la atención nuestros locales ( )
- c) No encuentra la marca en otro lugar ( )
- d) Por tradición ( )
- e) Por la publicidad ( )

**12.- Conoce Ud. nuestras filiales (sucursales)**

Si ( )  
No ( )

**13.- De las siguientes marcas cuáles son sus preferidas**

- a) DC shoes ( )
- b) CAT ( )
- c) Adidas ( )
- d) Converse ( )
- e) VANS ( )
- f) Dockers ( )
- g) Reebok ( )
- h) Lotto ( )
- i) Klin ( )
- j) Ecko ( )
- k) Merrell ( )
- l) Ferricelli ( )
- m) Skechers ( )

**14.- Qué cantidad de su presupuesto destina a compra de calzado anualmente**

- a) Entre 100 y 200 ( )
- b) Entre 200 y 500 ( )
- c) Entre 500 y 1000 ( )
- d) Más de 1000. ( )

**15.- Su decisión de compra fue por:**

- a) Necesidad ( )
- b) Estar a la moda ( )
- c) Fidelidad a la marca ( )
- d) Por cambio de modelo ( )

**16.- Sus compras lo prefiere pagar en:**

- a) Efectivo ( )
- b) Tarjetas de crédito ( )

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO B

### Modelos MERRELL

- J38619



- J50929



- J85153



- J88413



## ANEXO C

### Modelos TIMBERLAND

- 5220R



- 6062R



- 163R



- 2652R



## ANEXO D

### Modelos DOCKERS

- 90-22708



- 90-23029



- **90-23036**



- **90-23059**





## ANEXO E

- Volante MERRELL

**MERRELL**

**1- LENGÜETA**  
Fabricada de cuero o de tela, evita la entrada de piedras y ramas al interior del zapato.

**2- CUELLO ACOLCHADO**  
Proporciona una grata amortiguación alrededor del tobillo y evita la entrada de basuras al zapato.

**3- CAPELLADA**  
Protege la parte superior del pie y sujeta el tobillo. Puede ser de cuero, cuero waterproof, cuero sintético o una combinación de tela y cuero.

**4- FORRO**  
Ayuda a reducir la fricción, manteniendo el pie libre de humedad.

**5- REFUERZO POSTERIOR**  
Pieza curva que refuerza el calzado para evitar torceduras. Evita el desgaste de la costura posterior y protege el tendón de Aquiles.

**6- CONTRAFUERTE**  
Armazón perfilado que centra y sostiene el talón en la parte posterior del calzado.

**7- MEMBRANA**  
Protege la parte delantera de los golpes de piedras o incrementa la vida útil del calzado. Además evita la delaminación.

**8- SUELO**  
Mantiene la forma rígida del zapato para proteger la parte delantera y permite el libre movimiento de los dedos.

**9- PLANTILLA INTERIOR**  
Amortigua y sostiene el pie directamente después del calorón. Se puede variar el grosor para acomodarla a diferentes tamaños de pie (angosto, mediano, ancho).

**10- CAMBRELISH**  
Pieza de acero o nylon, permite que el calzado flexione correctamente en la planta del pie y no en el arco. Así mismo, aumenta el soporte del arco al caminar con peso.

**11- AIR CUSHION® DE MERRELL®**  
Cámara de aire con licencia Merrell® que absorbe impactos, contra y estabiliza el pie.

**12- CAPA WATERPROOF**  
Capa acolchada que también centra y estabiliza el pie en terrenos duros.

**13- PLANTA VIBRAM®**  
Su diseño y componente de caucho, proporcionan una gran tracción en terrenos duros. Algunas plantas Vibram se pueden recambiar.

**Encuentralos en :**

**BOCOOL®**  
*be you...*

**Ambato:** Mall de los Andes, local #145-146 / Sucre 0531 y Martinez (Centro Sport)  
**Riobamba:** Paseo Shopping Riobamba, local # 92-93

## ANEXO F

- Banner DOCKERS 1



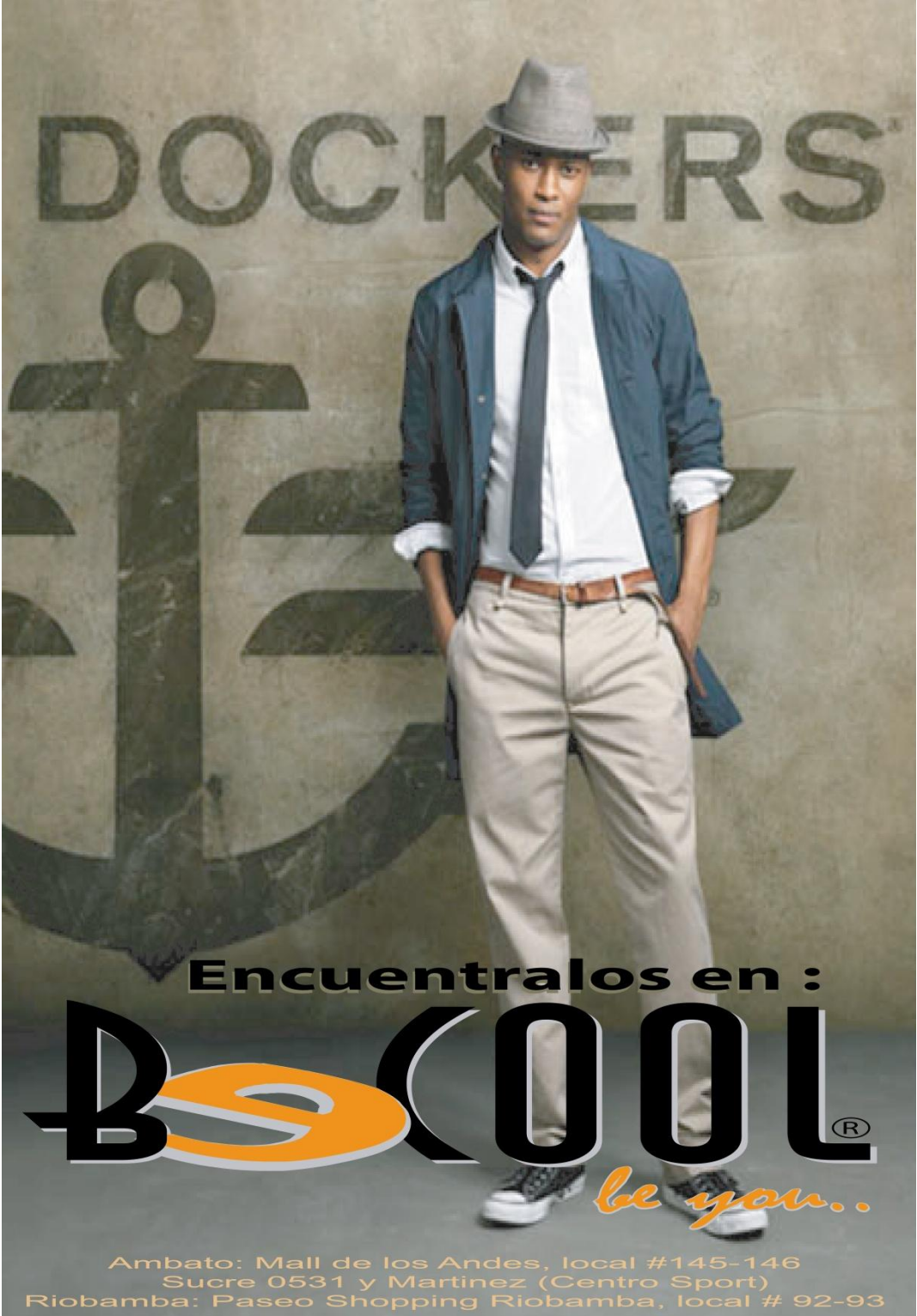
**DOCKERS**  


**Encuentralos en :**  
**BSCOOOL**®  
*be you..*

Ambato: Mall de los Andes, local #145-146  
Sucre 0531 y Martínez (Centro Sport)  
Riobamba: Paseo Shopping Riobamba, local # 92-93

## ANEXO G

- Banner DOCKERS 2



Encuentralos en :

**BS COOL**®

*be you..*

Ambato: Mall de los Andes, local #145-146  
Sucre 0531 y Martinez (Centro Sport)  
Riobamba: Paseo Shopping Riobamba, local # 92-93

## ANEXO H

- Banner TIMBERLAND



**Timberland** 

Encuentralos en :

**BS COOL**  <sup>®</sup>

*be you..*

Ambato: Mall de los Andes, local #145-146  
Sucre 0531 y Martinez (Centro Sport)  
Riobamba: Paseo Shopping Riobamba, local # 92-93