



**Facultad de Ciencias Empresariales y Economía**

**Ciencias Empresariales**

**Diseño de estrategia de Marketing para el fortalecimiento de una línea de productos en la empresa ecuatoriana ZAROAL S.A.**

**Plan Empresarial**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la obtención del título de Ingeniera Comercial con Énfasis en Integración y Negocios Internacionales – Mercadeo**

**Autor**

**Urquizo López Eliana Carolina**

**Profesor Guía: Doreikys Cruz**

**Mayo, 2016**

## **DECLARACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

*El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.*

*De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.*

Eliana Carolina Urquizo López

1714716873

## **DEDICATORIA**

A Dios, por todas las bendiciones.

A mis papás, Carla y Pedro, por ser siempre mi ejemplo. Gracias por su esfuerzo, apoyo y amor inigualable.

A mis abuelos, por su inmensa bondad.

A mi hermano Pedro, por su complicidad, amistad y buen humor.

A mi compañero de vida, Alejandro, por no dejarme caer y por animarme en cada paso que doy.

A mis primos y tíos, por demostrarme tanto cariño.

A mí misma, Eliana, por creer que puedo lograrlo.

Gracias, ZAROAL S.A. por su disposición y ayuda.

Gracias, Universidad De Los Hemisferios, por hacer de esta carrera una etapa enriquecedora e inolvidable.

¡Lo logramos!

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>DECLARACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS.....</b>                  | <b>1</b>  |
| <b>DEDICATORIA .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>ÍNDICE.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>                                      | <b>6</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>                                      | <b>7</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>FUNDAMENTACIÓN.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1. Problema de investigación .....</b>                          | <b>11</b> |
| <b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>                        | <b>11</b> |
| <b>1.2. Formulación de pregunta problema de investigación.....</b> | <b>12</b> |
| <b>2. Objetivo de la investigación .....</b>                       | <b>13</b> |
| <b>2.1. Objetivo general .....</b>                                 | <b>13</b> |
| <b>2.2. Objetivos Específicos.....</b>                             | <b>13</b> |
| <b>3. Justificación.....</b>                                       | <b>13</b> |
| <b>4. Delimitación .....</b>                                       | <b>14</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>MARCO REFERENCIAL .....</b>                          | <b>16</b> |
| <b>1. Antecedentes de la investigación .....</b>        | <b>16</b> |
| <b>2. Marco Teórico.....</b>                            | <b>19</b> |
| <b>2.1. Herramientas de Estudio .....</b>               | <b>19</b> |
| <b>2.2. Marco Conceptual.....</b>                       | <b>19</b> |
| <b>2.2.1. Evolución del concepto de Marketing .....</b> | <b>19</b> |
| <b>2.2.2. Línea de productos .....</b>                  | <b>20</b> |
| <b>2.2.3. Estrategias de Marketing .....</b>            | <b>21</b> |
| <b>2.2.4. Política Comercial Estratégica .....</b>      | <b>23</b> |
| <b>2.2.5. Políticas Económicas .....</b>                | <b>24</b> |
| <b>2.2.6. Aranceles y Salvaguardias .....</b>           | <b>24</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>                         | <b>27</b> |
| <b>1. Tipo de investigación.....</b>                    | <b>27</b> |
| <b>2. Diseño de la investigación .....</b>              | <b>27</b> |
| <b>2.1. Focus Group.....</b>                            | <b>28</b> |
| <b>2.2. Población .....</b>                             | <b>29</b> |
| <b>3. Instrumento de Diagnóstico .....</b>              | <b>29</b> |
| <b>3.1. Instrumento de medición .....</b>               | <b>29</b> |
| <b>4. Validez de contenido.....</b>                     | <b>31</b> |
| <b>RESULTADOS .....</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>1. Análisis PEST.....</b>                            | <b>32</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.1. Entorno Político.....</b>                                    | <b>32</b> |
| <b>1.1.1. Entorno Político: Ecuador .....</b>                        | <b>32</b> |
| <b>1.1.2. Entorno Político: Industria Importadora y Textil .....</b> | <b>34</b> |
| <b>1.2. Entorno Económico .....</b>                                  | <b>36</b> |
| <b>1.3. Entorno Social.....</b>                                      | <b>39</b> |
| <b>1.4. Entorno Tecnológico .....</b>                                | <b>39</b> |
| <b>2. Análisis 5 Fuerzas .....</b>                                   | <b>41</b> |
| <b>2.1. Poder de negociación con los compradores o clientes.....</b> | <b>41</b> |
| <b>2.1.1. Minoristas.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>2.1.2. Cliente final.....</b>                                     | <b>43</b> |
| <b>2.2. Poder de negociación con los proveedores .....</b>           | <b>43</b> |
| <b>2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....</b>           | <b>44</b> |
| <b>2.4. Amenaza de productos sustitutos .....</b>                    | <b>45</b> |
| <b>2.5. Rivalidad entre los competidores.....</b>                    | <b>46</b> |
| <b>3. FODA.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>3.1. Análisis FODA .....</b>                                      | <b>47</b> |
| <b>3.2. FODA Ponderado.....</b>                                      | <b>50</b> |
| <b>3.2.1. Consolidación.....</b>                                     | <b>50</b> |
| <b>3.2.2. Ponderación .....</b>                                      | <b>51</b> |
| <b>3.3. FODA Cruzado.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>DISEÑO DE ESTRATEGIA .....</b>                                    | <b>52</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Estrategias para cumplimiento de objetivos de la marca .....</b> | <b>52</b> |
| <b>1.1. Descripción general del plan .....</b>                         | <b>52</b> |
| <b>1.2. Premios y Reconocimientos .....</b>                            | <b>52</b> |
| <b>1.3. Indicadores de desempeño.....</b>                              | <b>53</b> |
| <b>1.4. Comunicación .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>2. Estrategias de posicionamiento .....</b>                         | <b>54</b> |
| <b>2.1. Campaña Publicitaria .....</b>                                 | <b>54</b> |
| <b>2.1.1. Comunicación en puntos de venta .....</b>                    | <b>54</b> |
| <b>2.1.2. Campaña en medios digitales .....</b>                        | <b>55</b> |
| <b>2.2. Tiendas exclusivas de la marca SPAZZIO.....</b>                | <b>57</b> |
| <b>2.2.1. Tienda online .....</b>                                      | <b>57</b> |
| <b>2.2.2. Tienda física .....</b>                                      | <b>57</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>68</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>Tabla 1.....</b> | <b>26</b> |
|---------------------|-----------|

## RESUMEN EJECUTIVO

Ecuador ha tenido, en los últimos años, varios cambios en el ámbito económico, político y social, que exigen a las empresas responder al entorno para poder crecer o mantenerse en sus negocios. Una de estas empresas es ZAROAL S.A. que, hace diez años, comercializa mochilas, billeteras, carteras y bolsos, importados desde China, bajo la marca ecuatoriana SPAZZIO.

Considerando los cambios en la economía, la marca SPAZZIO se vio en la necesidad de hacer una evaluación del contexto para determinar los factores que más influyen en el desarrollo de su negocio. De igual manera, se consideró oportuno hacer una investigación interna y, finalmente, determinar cuáles son las estrategias que pueden fortalecer la marca.

En el capítulo uno de este trabajo, se destaca la importancia metodológica, teórica y social de esta investigación, para la compañía, la marca y empresas similares del sector manufacturero o importador de estos productos. Asimismo, se plantean los objetivos generales y específicos a lograr.

En el capítulo dos, se presentan los antecedentes referenciales y los conceptos importantes que aparecen durante la investigación.

La metodología del trabajo se describe en el capítulo tres, donde se explica que la investigación fue descriptiva documental, pues se elaboró una evaluación externa con el análisis PEST y con el estudio de las 5 fuerzas de Porter. Además, se hizo un trabajo de campo, a través de un *focus group*, que permitió hacer un diagnóstico interno de la empresa y la marca, en conjunto con los directivos de la empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos, éstos se presentan en el capítulo cuatro, donde se desarrolla el análisis político, económico, social y tecnológico, así como el estudio de las 5 fuerzas. Finalmente, en este capítulo se consolidan los resultados en una matriz FODA cruzada y ponderada.

Por último, en el capítulo cinco se elabora una propuesta de estrategias que responden a las variables que más influyen en el fortalecimiento de los productos de la marca SPAZZIO. El diseño de la propuesta está basado en estrategias de cumplimiento de objetivos de la empresa y en estrategias de posicionamiento de marca.

Palabras clave: Estrategias de Marketing, Línea de productos, Políticas Económicas, Aranceles, Grupo Focal.

## **ABSTRACT**

Ecuador has had, in the last few years, several changes on economic, political and social topics, which demand companies to respond to the environment for them to grow or stay in the business. One of these companies is ZAROAL S.A. which, for the last ten years, sells backpacks, wallets, purses and handbags, imported from China, with the Ecuadorian brand SPAZZIO.

Considering the variations in the economy, SPAZZIO was in the need to analyze the context and determine the factors that influence on the development of their business. Moreover, it was considered appropriate to have an internal diagnosis, and, finally, define strategies that may strengthen the brand.

Chapter one of this paper explains the methodological, theoretical and social importance of this research, for the company, brand and similar companies that manufacture or import these products. Also, this chapter stands out the general and specific goals to achieve.

Later, chapter two sets reference background as well as the important concepts that appear during the investigation.

The methodology of this paper is described in chapter three, which explains that the research was descriptive documentary, as an external evaluation was done with a PEST analysis and a study of the 5 forces of Porter. In addition to this, there was investigation on field by using a focus group, which allowed an internal diagnosis of the company and brand.

As for the results, they are presented in chapter four, where political, economic, social and technological investigation is developed, as well as the study of the 5 forces. Finally, in this chapter the results are consolidated in a SWOT matrix, which had a weighted and crossed analysis.

Finally, chapter five proposes strategies that respond to the variables that influence on the brand's strengthening. The design of this plan is based on goal achievement strategies and brand positioning strategies.

Keywords: Marketing Strategies, Product Line, Economic Politics, Duty, Focus Group.

## FUNDAMENTACIÓN

### 1. Problema de investigación

#### 1.1. Planteamiento del problema

El contexto mundial y la globalización obligan cada vez más a las empresas a tener capacidad de adaptarse al cambio. Ecuador, por su parte, ha atravesado una serie de reformas políticas, económicas y sociales que exigen al sector privado generar estrategias que le permitan seguir siendo competitivo en el mercado nacional. La economía mundial y las medidas de respuesta que ha tomado Ecuador no solamente generan retos para las empresas productoras, sino también en aquellas que se dedican a la importación de productos, como es el caso de ZAROAL S.A., quien importa desde China los artículos de la marca SPAZZIO.

Uno de los retos que ha tenido el mercado ecuatoriano es enfrentar las consecuencias laborales, financieras y sociales de la caída en el precio del barril de petróleo y la baja producción del mismo. Según datos del Banco Central de Ecuador, hasta diciembre de 2015, el precio del crudo llegó a disminuir en un 50% y, en los primeros meses de 2016, se llegó a tener un precio de 20 USD por barril. (Banco Central del Ecuador, 2016) Al haber esta caída significativa, el estado ecuatoriano ha dejado de percibir dinero para el presupuesto del país y, como respuesta, se han tomado medidas que le permitan seguir recaudando.

Los impuestos, aranceles y deudas públicas han sido algunas de las reacciones que el gobierno ha tenido para enfrentar esta situación. En marzo de 2015, por ejemplo, se aplicaron salvaguardias al 32% de las importaciones generales, las mismas que iban desde un 5% hasta un 45% de impuesto. Como consecuencias, ha habido un aumento en los gastos de las empresas ecuatorianas, así como en sus precios finales; este es el caso de ZAROAL S.A. Al mismo tiempo, se han visto obligadas a reducir personal y a buscar estrategias que les permitan seguir siendo competitivos en el sector. En consecuencia, el

desempleo ecuatoriano ha subido a 4,77%, según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

Al haber menos dinamismo en la economía, reducción de empleo, más gastos y más riesgo país, las empresas ecuatorianas, en especial las importadoras, han comenzado a tener una percepción negativa sobre el futuro de su negocio. Esto conlleva a que haya inestabilidad laboral, menos inversiones y disminución en el consumo. Es aquí cuando empresas como ZAROAL S.A. deben definir cuáles van a ser las estrategias que les permitan mantener sus ventas en este entorno cambiante.

Por su parte, la organización ecuatoriana ZAROAL S.A. fue creada y constituida en abril de 1988 como una empresa familiar, dedicándose, inicialmente, a la importación y distribución de artículos de expresión social. En principio, ZAROAL fue representante oficial de la marca colombiana *Pelanas* que comercializaba peluches, cobijas, tarjetas, almohadas, entre otros productos. Con el pasar del tiempo y en la actualidad, han llegado a importar el mismo tipo de productos desde Panamá y Colombia, con las marcas originales *Canelo*, *Garfield* y *Disney*.

Años más tarde, en septiembre de 2006, la empresa creó una línea de maletas, mochilas, carteras y billeteras, distribuidas bajo la marca SPAZZIO, con el fin de diversificar su portafolio bajo una marca propia. Durante estos diez años, la línea ha alcanzado a colocar sus productos en 400 clientes minoristas activos, como bazares, papelerías y tiendas, ubicados en la Costa, Sierra y Oriente de Ecuador, excluyendo la región Insular.

Hasta el año 2015, SPAZZIO había conservado estables volúmenes en la venta de sus productos, en todas las zonas que cubre. Sin embargo, las reformas políticas y económicas, así como la situación actual de Ecuador antes mencionada, han causado que las ventas decrezcan, pues los precios de sus artículos han subido y los niveles de consumo en sus clientes han disminuido.

Pese a que sus productos han sido reconocidos por los clientes y consumidores como artículos de calidad y durabilidad, la marca carece de una estrategia formal de gestión comercial, así como de tácticas de posicionamiento de la marca SPAZZIO. Es por esto que ZAROAL S.A. se ve en la necesidad de definir estrategias de marketing que permita a la línea de productos SPAZZIO adaptarse a los cambios del país.

## **1.2. Formulación de pregunta problema de investigación**

Tomando en cuenta los factores externos e internos que están influyendo en la comercialización de los productos SPAZZIO, esta investigación busca determinar: ¿Qué acciones pueden ayudar a la empresa ZAROAL S.A. a fortalecer esta línea de productos?

## **2. Objetivo de la investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Plantear lineamientos de marketing que fortalezcan la línea de productos SPAZZIO y que se apeguen al contexto y diagnóstico interno de la empresa ecuatoriana ZAROAL S.A.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Encontrar los factores del entorno que afectan al desarrollo de la empresa, mediante un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico).
- Determinar el nivel de competencia de la empresa y del sector importador ecuatoriano, utilizando el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Elaborar un diagnóstico de las variables internas y externas que definen la situación actual de la empresa, a través de la formulación de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la línea de productos SPAZZIO.

## **3. Justificación**

El haber realizado un análisis del contexto político, económico, social y tecnológico, ayuda a las empresas de marroquinería y textil a ubicarse en el contexto nacional que enfrentan. De esta manera, tienen la opción de tomar medidas para reaccionar oportunamente ante los cambios que se presentan en el país.

Al mismo tiempo, esta investigación pretendió analizar el nivel de competencia que tenía la empresa. Mediante este estudio, ZAROAL definiría la intensidad o rivalidad de sus competidores y sabría qué tan sencillo es estar en el negocio de mochilas, billeteras y carteras. Al establecer esto, se pudo conocer qué tan atractivo es el negocio para verificar si la empresa tiene la habilidad de mantenerse en él.

La metodología de evaluación externa e interna permitió, no solamente recolectar información, sino también interpretarla y ponderarla. Las variables obtenidas en los

análisis dieron paso a que las estrategias y lineamientos propuestos sean aplicables a la realidad de la empresa, bajo un sustento cuantitativo.

Ahora bien, el enfoque social de esta investigación se evidenció en la evaluación de factores internos, pues se tomó en cuenta el compromiso del equipo de ventas con la empresa, así como la fidelización que ZAROAL busca lograr en sus clientes minoristas. Al tomar en cuenta estos elementos humanos, el sector importador puede apoyarse en esta investigación como un modelo de cumplimiento de objetivos, motivado por la valoración y recompensación del esfuerzo del recurso humano.

Desde el punto de vista teórico, este proyecto aplica sus análisis hacia la situación interna y externa de la empresa. Además, se toman como referencia diferentes tipos de estrategias de marketing que pueden ser aplicadas al contexto individual de las empresas o productos. Los postulados presentados son adaptables al diagnóstico de cada organización y pueden ser encaminados a estrategias dirigidas hacia afuera de la empresa, o bien pueden inclinarse por el fortalecimiento interno de la misma.

Por último, esta investigación y su propuesta le permitirán a la empresa proyectarse en el futuro y tener una visión más clara de las tendencias, tácticas y estrategias aplicables a su línea de productos. Si bien la empresa no es nueva o naciente, es necesario formalizar estrategias y lineamientos para cumplir objetivos a mediano plazo. Con este estudio, la empresa podría generar una estrategia de posicionamiento, gestión comercial, e incluso, encaminar sus acciones para mantener relaciones con sus clientes y colaboradores, siendo éstas duraderas y rentables.

#### **4. Delimitación**

La presente investigación y su propuesta final se enfocaron exclusivamente en la línea de productos SPAZZIO de la empresa importadora ecuatoriana ZAROAL S.A., ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador.

El período donde se desarrolló el hecho de investigación fue de enero a diciembre de 2015 y el lapso que cubrió la realización de este trabajo fue de enero a abril de 2016.

En cuanto al contenido, este trabajo se basó en las teorías de Michael Porter, para analizar las 5 Fuerzas y Allan Chapman, para elaborar una matriz FODA y PEST. Para estos

estudios, se utilizaron informes de fuentes oficiales, así como resultados de discusiones con los directivos de la empresa, que ayuden a determinar la situación de la misma.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1. Antecedentes de la investigación**

Para iniciar con los antecedentes, se tiene el artículo de Morales y Mariher (2005), titulado “Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado de Zulia” El objetivo era analizar los componentes del marketing estratégico en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir. De esta manera, se evaluaría el ambiente interno y externo, y diseñar sus estrategias a largo plazo para los mercados meta. Para llegar a esto, se usaron los textos de Kotler y Armstrong (1998), así como los de Williams, Etzel y Walker (2000)

La investigación fue descriptiva y de campo, a través de un estudio realizado en 27 PYMEs del sector. El trabajo de campo se apoyó en un cuestionario que guió las entrevistas. El contenido y las variables obtenidas fueron sometidos a la validación de jueces expertos. Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Método de Medida de Estabilidad y se obtuvo una correlación positiva de 0,7491.

En los resultados, se encontró que las empresas de la muestra no contaban con los principales lineamientos del proceso de planificación estratégica. Asimismo, se concluyó que un 51,9% no elaboraban planes de mercadeo. Además, las empresas no reflejan una orientación formal hacia el mercado, sino que se dedican únicamente a la comercialización de sus productos, sin estrategias de largo plazo. Finalmente, se propuso complementar las tácticas de corto plazo con proyectos a futuro, como exportación de los productos textiles. Como sugerencia, se planteó encontrar nuevos segmentos y tendencias de consumo que quedan por atender.

El aporte de esta investigación está en que se hizo el análisis de entorno enfocado en la industria y con esto se demostró la importancia de aplicar un estudio del contexto de las empresas, independientemente de su tamaño. En este caso, se demuestra que las PYMEs del sector necesitan conocer el mercado en el que se desenvuelven, pues deben preparar estrategias para adaptarse a los cambios de su negocio. Si bien estas empresas no tienen la capacidad de hacer inversiones muy grandes en planes estratégicos agresivos, tienen la

opción de innovar en su segmento y canalizar sus acciones en la diferenciación e innovación.

Continuando con el tema de estrategias, está el trabajo de Nope, Melo y Rodríguez (2008) titulado “Plan estratégico de mercadeo para el fomento de la producción de plantas medicinales y aromáticas de Asoplames” El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan de mercadeo que permitiera detectar oportunidades de comercialización e incrementar la eficiencia del sistema de mercadeo de las plantas medicinales y aromáticas. Esto se logró utilizando los postulados de Lambin (1997) y Zapata (1998)

Esta investigación se llevó a cabo en el departamento de Boyacá, Colombia, en los municipios de: Nuevo Colón, Turmequé, Ramiriquí, Jenesano y Ventaquemada. Mediante un diseño no experimental de tipo descriptivo y empleando las técnicas de encuestas, se aplicaron formularios a la población objetivo, conformada por 49 cultivadores. En la parte de comercialización, se tomó una muestra por iluminación de 20 establecimientos para conocer si éstos compran plantas medicinales y aromáticas.

Entre los resultados obtenidos se encontró que en la región y en el país existe un gran potencial de expansión para estos productos. Además, existen varias ventajas en la producción de PMA (Plantas Medicinales y Aromáticas) como: buen número de socios, posibilidad de ampliar áreas de cultivo, buenas condiciones agroecológicas y nuevas ramas productivas. Sin embargo, también se encontraron algunas debilidades, como la baja capacidad de inversión, desaprovechamiento de oportunidades de crédito por desconocimiento de la existencia de éstas, bajo nivel productivo y escasa capacitación sobre agro negocios. En cuanto a las amenazas, se encontró falta de asociación de las empresas del sector y competencia desleal entre ellas; esto debido a falta de legislación en el sector.

Como propuesta, los autores diseñaron el plan estratégico de mercadeo y sugieren que en 5 años la asociación diversifique sus cultivos y alcance la comercialización de sus productos a diferentes niveles. De igual manera, buscan ser pioneros en la producción y comercialización de PMA, a nivel del sector y de la región.

El aporte más significativo de esta investigación fue el modelo que se utilizó para presentar el plan estratégico y las acciones que conlleva su implementación. Se determinaron estrategias en cuanto a producto, precio, promoción, distribución, procesos, personas y

perceptibles. Estas variables contemplan toda la estrategia y van de la mano de la matriz de marco lógico que manejaron para describir las acciones, tiempo y presupuesto. Esta matriz resulta de gran utilidad ya que es un medio de oficializar el plan en el tiempo acordado.

Para finalizar con los antecedentes, se tiene la investigación de Martínez y Everardo (2001) titulada “Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria” Este trabajo tuvo como objetivo establecer un marco general de referencia que permita a los pequeños productores-minifundistas reconvertir y darle un mejor uso a los recursos de los cuales disponga en su unidad de producción. Para ello, se usaron los textos de Below, Morrissey y Acomb (1987) así como las teorías de Hax y Majluf (1991)

La metodología utilizada fue descriptiva ya que se recopilaron los enunciados de varios autores para proponer un modelo de plan estratégico. En este trabajo no se vio necesidad de realizar un estudio de campo, por lo que no existe una población ni herramientas de recopilación de datos.

Los autores proponen un Rediseño Organizacional que logre instrumentar la visión de las empresas, así como sus prioridades estratégicas. De igual manera, se busca asegurar el funcionamiento eficiente de las actividades operativas. El modelo que proponen es, en esencia, un razonamiento para diseñar un plan estratégico. Es aquí cuando el autor llama a una reflexión sobre la misión: ¿qué propósitos se deben adoptar?, y la visión ¿qué se quiere lograr? Finalmente, proponen identificar las debilidades y fortalezas que tiene la empresa para hacer realidad la visión. Asimismo, invita a cuestionarse qué sucede en el entorno. Después de este análisis, los autores sugieren establecer las acciones y la forma de evaluar el cumplimiento de las mismas, alineándolas a los objetivos del plan estratégico.

Este último trabajo resume lo que significa diseñar un plan estratégico de marketing. Aunque no se desarrolle cada uno de los pasos, el trabajo aporta una visión general de los componentes de una estrategia. Para que ésta funcione, se deben formalizar y oficializar las acciones, para que toda la organización se oriente hacia el mismo objetivo del proyecto.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Herramientas de Estudio

En la investigación se realizó un estudio del entorno del sector manufacturero, así como del sector importador de marroquinería y textil. Para esto se aplicó el análisis PEST, que consiste en desarrollar y analizar los elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la empresa y la marca. Asimismo, para complementar el estudio se utilizó como herramienta las 5 fuerzas de Porter, mediante el que se evaluó el nivel de la competencia de los productos SPAZZIO. Pese a que ZAROAL S.A. no es una empresa que fabrica sus productos en Ecuador, se debe analizar las empresas del sector y las variables que afectan a la comercialización de los mismos. Por último, y con el fin de concretar el estudio, se generó una matriz FODA que permitió llegar a un diagnóstico interno de la marca.

### 2.2. Marco Conceptual

#### 2.2.1. Evolución del concepto de Marketing

Es aquí cuando se ve la necesidad de formalizar y aplicar este concepto. Se puede tomar el de Kotler & Armstrong (2001) quienes lo conciben como “la idea de que la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.” (pág. 16)

Años más tarde, Kotler & Keller (2006) lo señalan como: “satisfacer necesidades de forma rentable” (pág. 5) En esta misma fuente, se menciona la definición de la *American Marketing Association*: “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.” (pág. 6)

Un enunciado más simple es el que presenta Chiesa de Negri (2009): “Marketing es detectar las necesidades de nuestros clientes para lograr su total satisfacción.” (pág. 15)

De acuerdo a estos postulados, se ve que todos los autores defienden la satisfacción de necesidades del cliente como una de las principales funciones del *Marketing*. Por su parte, Kotler & Armstrong (2001) agregan que esa gestión debe hacerse a tiempo y mejor que la

competencia. A su vez, Kotler & Keller (2006) trascienden el concepto y apoyan que el Marketing debe generar valor y mejorar las relaciones con el consumidor.

Esta investigación se inclina por la postura de Kotler & Keller (2006) ya que estos autores dan más importancia a las relaciones entre la empresa y el consumidor. Es decir, busca mantener los vínculos en el largo plazo. Sin embargo, la definición de estos autores no ignora el beneficio que esto le puede agregar a la empresa. Asimismo, ellos enfatizan la comunicación y la generación de valor en las estrategias; esto motiva la innovación y la diferenciación en los proyectos que se implementen.

Por tanto, el Marketing ya no se ve como una rama de la administración que aprovecha las necesidades existentes en el consumidor, con el fin único de generar ganancias y beneficios para la empresa. Actualmente, el Marketing se concibe como la forma más importante para la generación de valor para la organización, así como para el consumidor. Es decir, a través de los nuevos conceptos de Marketing, se genera un vínculo emocional con el mercado. Esto lo convierte en un concepto aplicable a clientes externos e internos; es decir, fuera y dentro de la empresa.

### ***2.2.2. Línea de productos***

Por un lado, está la definición de Kotler & Armstrong (2003) quienes dicen que “una línea de productos es un grupo de bienes que están relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar: se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos intervalos de precio.” (pág. 303)

Anteriormente, se tenía una afirmación similar por parte de Rodríguez (1996) quien dice que es “un conjunto de productos que se encuentran estrechamente relacionados por su función, segmento de mercado al cual está dirigido, sus puntos de venta o su rango de precios. Cada línea de productos requiere una estrategia de mercadeo particular.” (pág. 120)

Más adelante, se facilitó el concepto, pero se lo desglosó en distintas partes. Los autores Lamb, et al. (2011) dicen que “un grupo de productos individuales estrechamente relacionados es una línea de productos” (pág. 339) Adicionalmente, defienden que “las líneas de producto e incluso todas las mezclas de productos comparten los mismos componentes de la estrategia de marketing” (pág. 340)

No obstante, estos últimos autores detallan los beneficios de agrupar productos. En primer lugar, indican que las empresas economizan en la publicidad ya que se puede anunciar varios productos bajo la cobertura de la línea. En segundo lugar, puede existir uniformidad en los empaques, pues éstos tienen la posibilidad de asemejarse en apariencia. Adicionalmente, los productos pueden tener componentes estandarizados y así reducir los costos de manufactura e inventario. Además, las ventas y distribución son más eficientes, porque el personal de ventas puede ofrecer varias de opciones a los clientes. Finalmente, un grupo de productos suele tener calidad equivalente y los compradores esperan la misma calidad en todos los productos. (pág. 340)

Ahora bien, los autores Kotler & Armstrong (2003) así como Rodríguez (1996) son comparables en sus teorías, pues ambos definen a la línea de productos como un grupo de bienes que comparten rangos de precio, segmentos y puntos de comercio. Empero, Lamb, et al. (2011) contrastan con estos conceptos y, en lugar de resumir una definición, prefieren reforzar los beneficios que tienen los productos de un mismo grupo.

Si bien esta información es necesaria para comprender, en primera instancia, lo que es una línea de productos, se debe complementar la información con la utilidad que presenta, para la empresa, el tener los productos agrupados. Es por esto que el investigador de este trabajo toma la postura de los autores Lamb, et al. (2011)

Las líneas de productos resultan ser una agrupación positiva para las empresas, en especial a nivel minorista, debido a que el valor agregado para el equipo comercial les permite trabajar más eficientemente. Un ejemplo de esto son los catálogos de productos y la colocación de los mismos en los puntos de venta.

### **2.2.3. Estrategias de Marketing**

Los autores Munuera & Rodríguez (2012) definen a la estrategia empresarial como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre recursos, capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos partícipes en ella.” (pág. 41) Además, enumeran cinco diferentes extensiones del concepto de estrategia:

1. Estrategia como plan único para asegurar el cumplimiento de objetivos de la organización.

2. Estrategia para dejar a un lado a los competidores.
3. Estrategia como comportamiento o corriente de acciones en la empresa.
4. Estrategia de posicionamiento, para situar a una empresa en el entorno.
5. Estrategia como perspectiva que representa para la empresa lo que la personalidad para el individuo. (pág. 41)

Continuando con el tema, se tiene el texto de Schnaars (1994) quien desarrolla tres tipos de estrategias propuestas por Michael Porter en los años ochenta. La primera estrategia busca captar mayor número de clientes y tener mayor participación de mercado, a través de la reducción de costos y la compra de insumos o productos de precios bajos, para que el producto final tenga un precio menor. La segunda estrategia propone incrementar los precios y no reducir costos, para generar un producto diferenciado por el que el consumidor quiera pagar más. Por último, la tercera estrategia implica hacer una segmentación de mercado, para abarcar segmentos que busquen un producto innovador y diferenciado pero tratando de mantener una reducción de costos. (pág. 135)

Por otro lado, los autores Ferrel & Hartline (2012) explican que la estrategia de marketing de una organización es la forma de satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes pero esto también incluye acciones para mantener las relaciones con otros grupos de interés como proveedores, colaboradores o socios. Además, las estrategias implican que la organización utilice sus fortalezas para dominar las amenazas y requerimientos del mercado. Para generar estas acciones, es necesario que la empresa defina el segmento o el mercado meta al que va dirigida la estrategia. De igual manera, se puede elaborar una estrategia en base al modelo de las cuatro P y definir tácticas en productos, precio, plaza y promoción. (pág. 19)

Ahora bien, comparando los tres autores, se encuentra que éstos coinciden en que una estrategia es la manera de aprovechar los factores positivos de la empresa, para satisfacer las necesidades de un grupo objetivo, sea éste el cliente, consumidor, colaborador o proveedor. Empero, cada enunciado propone distintos modelos para la elaboración de estrategias de marketing. Munuera & Rodríguez (2012) plantean cinco estrategias distintas, con acciones encaminadas a posicionamiento, competidores o cumplimiento de objetivos empresariales. Schnaars (1994) por su parte, sugiere estrategias más generales, como la diferenciación, reducción de costos y segmentación de mercado. Por último, Ferrel & Hartline (2012) sugieren que se diseñen las estrategias siguiendo el modelo de las cuatro P.

Esta investigación se apega a la propuesta de Munuera & Rodríguez (2012) ya que estos autores presentan varias alternativas de diseño de estrategias que cubren varios aspectos del fortalecimiento de empresa, marca o producto. Es decir, estas opciones de diseño de estrategias pueden generar innovación y diferenciación, así como posicionamiento en el entorno y cumplimiento de metas organizacionales. A esto, es importante añadir que las estrategias pueden estar dirigidas hacia afuera de la empresa, o bien pueden inclinarse por el fortalecimiento interno de la misma.

#### ***2.2.4. Política Comercial Estratégica***

Según los autores Aláez, et al. (2009) “una política comercial estratégica condiciona o altera la relación entre empresas.” Esto quiere decir que cuando las empresas compiten con otras rivales, probablemente extranjeras, el gobierno adopta medidas que benefician a la producción local, mediante protección o subsidios. (pág. 209)

Al mismo tiempo, está Steinberg (2004) quien define que una política comercial estratégica es aquella que “un gobierno instrumenta mediante la intervención y regulación y que va destinada a modificar la interacción estratégica que se produce en determinados sectores, entre empresas nacionales y extranjeras” Además, refuerza el concepto diciendo que esto busca favorecer a empresas nacionales, frente a las extranjeras. (pág. 33)

Por otro lado, Hitiris & Vallés (1999) mencionan que la protección y la liberalización de las políticas económicas estratégicas “no benefician o perjudican a todos los residentes de un país en la misma medida, por lo que siempre hay algunos grupos que tienen interés en la protección o anti-protección” Asimismo, justifica su afirmación diciendo que “los consumidores mejoran gracias a la liberalización comercial y los productores gracias a la protección. (pág. 211)

En estos textos se encuentra una similitud entre las afirmaciones de Aláez, et al. (2009) y Steinberg (2004) ya que ambas simplifican la definición de políticas comerciales estratégicas como medidas que afectan a sectores y empresas específicas, que tienen empresas extranjeras como rivales o competidores. Sin embargo, Hitiris & Vallés (1999) le dan un giro a este concepto y argumentan que estas medidas económicas estratégicas siempre van a perjudicar o favorecer a un segmento del mercado, ya sean las empresas o los consumidores finales. Es decir, estos últimos dan a conocer una realidad de beneficios sectorizados.

El investigador de este trabajo se identifica con las enunciaciones de, Hitiris & Vallés (1999) ya que estos autores van más allá del concepto y analizan las consecuencias sobre el consumidor final. Es preciso revisar cómo esto afecta a los clientes ya que esta investigación busca identificar las consecuencias de estas medidas en el ámbito comercial de una empresa específica.

Estas teorías invitan a reflexionar sobre las decisiones económicas del estado. La teoría de política comercial estratégica ofrece beneficios para el país. Sin embargo, existe una dificultad ya que no siempre se pueden beneficiar a todos los sectores, o tener controladas todas las variables que se ven afectadas por estas medidas.

#### **2.2.5. Políticas Económicas**

El autor Galindo (2008) define las políticas económicas como la “rama de la ciencia económica que se ocupa del estudio y análisis de las actuaciones del gobierno y otros órganos del estado para lograr determinados objetivos macroeconómicos.” (pág. 381)

Por su parte, Fernández (1995) citado en Chaves (1999) afirma que una política económica es una “manipulación deliberada de cierto número de medios con objeto de alcanzar ciertos fines” (pág. 49)

Al mismo tiempo, Watson (1965) citado en Chaves (1999) menciona que es una “acción del Estado que tiene por finalidad influir sobre la vida económica” (pág. 50)

Haciendo una comparación, los tres postulados presentan una definición de políticas económicas que es muy similar, ya que todos estos afirman que son acciones para conseguir objetivos económicos específicos. No obstante, Galindo (2008) complementa su enunciación afirmando que esta rama de la economía se debe dedicar al estudio y análisis de las actuaciones de los gobiernos, con respecto a estas medidas. Esto hace que este concepto sea más completo que los otros dos.

El autor de esta investigación hace empatía, precisamente, con el texto de Galindo (2008) ya que su definición de políticas económicas implica analizar e investigar las acciones económicas que se están tomando. Esto representa una responsabilidad importante para los gobiernos, pues de sus decisiones dependen las consecuencias macroeconómicas que se puedan presentar a futuro.

#### **2.2.6. Aranceles y Salvaguardias**

En términos simples, el autor Chen (2007) afirma que “un arancel es un impuesto establecido sobre las importaciones de bienes de un país.” Además, indica que los aranceles constituyen las barreras más comúnmente utilizadas en el comercio, pues tienen una serie de fines específicos, en los cuales se encuentran: disminuir importaciones, ajustar la balanza comercial, generar ingresos para el estado y proteger la producción local. (pág. 48)

El autor Zambrana (1995) por su parte, asegura que “el propósito de los aranceles altos es precisamente desalentar las importaciones o exportaciones, para proteger ciertas actividades productivas que son de interés nacional, o para conseguir un determinado efecto en la balanza de pagos.” (pág. 329)

A su vez, el autor Nouel (2006) define que “las salvaguardias son barreras al comercio que los países han establecido por diversas razones (problemas de balanza de pagos, protección de ciertas industrias nacientes).” Adicionalmente, dice que estos mecanismos pueden imponer los países miembros frente a importaciones desproporcionadas de productos que causen perjuicio o amenacen causarlo a la producción nacional del mismo producto o su similar.” (pág. 97)

Comparando los tres enunciados, se ve que se asemejan en las razones por las que se aplica un arancel o una salvaguardia. Todos estos autores afirman que las causas principales son: mejorar la balanza de pagos, generar ingresos para el estado y proteger a la industria local. Sin embargo, al contrastar los autores, se encuentra que Nouel (2006) indica que fin de los aranceles es frenar importaciones desproporcionadas y proteger a industrias nacientes. Es decir, a diferencia de los otros dos autores Zambrana (1995) y Chen (2007), Nouel ejemplifica otros dos casos menos generales en los que es ajustable un arancel.

Este trabajo se alinea con el postulado de Zambrana (1995) ya que este autor asegura en su definición que los aranceles desalientan las importaciones y esta es una realidad que afrontan las empresas que, drásticamente, son parte de una imposición arancelaria de su país. Si bien el término “desalentar” no diferencia el concepto que se presenta, esta investigación está de acuerdo con las consecuencias que tiene una salvaguardia de valor alto, en una economía en desarrollo.

Como se ha podido ver, los aranceles tienen varios efectos en el sector donde se designan. Empero, es importante que los estados que implementan esta medida lo hagan a través de

un análisis profundo de los efectos que esto tendría en las empresas grandes y pequeñas. Así también, sería oportuno aplicarlo gradualmente, en lugar de hacerlo drásticamente.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **1. Tipo de investigación**

Esta investigación se compuso de tres etapas:

En primer lugar, la investigación fue descriptiva documental. En esta etapa se pretendió buscar elementos en el entorno, para generar un diagnóstico de la realidad macro donde se desenvuelve la empresa.

Según Moreno (2000), mediante un estudio descriptivo, se puede obtener información sobre el estado actual de los fenómenos. A pesar de que recolectar toda la información pareciera imposible, el investigador tiene la opción de determinar los factores que desea identificar. Esta investigación, explica, incluye aspectos cuantitativos y cualitativos de los fenómenos. Sin embargo, no implica solamente acumular datos, sino interpretarlos a través del marco teórico de la investigación. (pág. 128)

Es decir, al aplicar el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico, así como el estudio de las 5 Fuerzas de Porter, se encontró información y datos importantes sobre el entorno. Una vez encontrados los factores y variables de estudio, el investigador de este proyecto debió analizarlos e interpretarlos acertadamente. De esta manera, la propuesta estratégica sería más aplicable a la realidad de la empresa.

La segunda etapa de este trabajo se basó en una investigación de campo. En este caso, se complementó el diagnóstico con un estudio dentro de la empresa, para definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La herramienta que se utilizó para obtener el FODA, se explica en el diseño de la investigación presentado más adelante.

Finalmente, la última etapa de investigación fue la propuesta. En esta fase se reunieron los elementos macro y micro encontrados en la primera etapa, para diseñar las estrategias que respondan a lo encontrado en el diagnóstico.

### **2. Diseño de la investigación**

Esta investigación fue no experimental, pues se basó en la observación de los fenómenos, sin manipular las variables que influyen en los mismos. Además, fue transversal debido a que se analizó en un único momento de tiempo.

## **2.1. Focus Group**

Con el objetivo de complementar el informe de investigación y para tener una visión interna de la empresa, se realizó un focus group.

El autor Llopis Goig (2004) explica que los grupos de discusión contienen, por lo general, entre 7 y 10 personas. Sin embargo, afirma que pueden existir mini grupos focales que acogen de 4 a 6 personas. Este tipo de discusiones se han usado más en los últimos años pues se suele obtener información más profunda. Además, los participantes pueden intervenir más en las conversaciones y aportar con más opiniones o ideas. (pág. 32) Asimismo, estos grupos son liderados por un moderador que fomenta la interacción entre las personas para guiar la conversación y obtener la información deseada. Por lo general, los participantes de estos mini grupos son seleccionados bajo criterios específicos. (pág. 33)

Esto se aplicó en este trabajo, ya que el grupo de participantes del focus group fueron aquellas personas con cargos jerárquicos en la empresa ZAROAL S.A. Al ser una PYME, el número de cargos altos era menor y se eligieron como participantes a todos ellos. Por ende, este número de personas cabe en el denominado mini grupo, que presenta el autor Llopis Goig (2004) Mediante esta herramienta, se pretende determinar los elementos del FODA, según la visión y perspectiva interna de la empresa.

Como se dijo, los participantes del grupo focal se determinaron a través de una muestra no probabilística discrecional, ya que la población es reducida y conocida por el investigador de este proyecto. Las personas entrevistadas fueron el Gerente General, Presidente Ejecutivo, Gerente Comercial y Jefe de Contabilidad de ZAROAL S.A.

En cuanto al moderador de este grupo focal, se definió al autor de esta investigación como persona encargada de llevar a cabo la sesión. Esto se debe a que conoce a los participantes y a la empresa; esto genera más empatía y distensión durante el diálogo. Si bien es un grupo de personas que se conocen entre sí, es importante que el moderador mantenga la firmeza y la concentración para lograr obtener toda la información.

Para llevar a cabo el focus group, se utilizó un cuestionario, el mismo que se detalla en el anexo 1. En éste se hizo una introducción sobre el entorno que rodea a la empresa: político, económico, social y tecnológico. Al mismo tiempo, se presentó un resumen sobre lo obtenido en el análisis de competidores. Con esto se dio paso a las preguntas que guiaron la conversación.

Para constatar este cuestionario, se tomó un registro de audio que evidencie que la sesión se llevó a cabo con la modalidad de grupo focal. Este registro es el anexo 2.

## **2.2. Población**

Como se indicó anteriormente, para implementar el instrumento de medición: FODA, se definió la población de manera discrecional. Se determinó como parte de la población a las siguientes personas.

Tabla 1: Población

| <b>Nombre</b> | <b>Apellido</b> | <b>Cargo</b>         |
|---------------|-----------------|----------------------|
| Luis          | Rojas           | Gerente General      |
| María Caridad | Rojas           | Presidente Ejecutivo |
| Verónica      | Rojas           | Gerente Comercial    |
| Julia         | Urquiza         | Jefe de Contabilidad |

Fuente: Elaboración propia (2016)

## **3. Instrumento de Diagnóstico**

El instrumento de diagnóstico a utilizar es el FODA

### **3.1. Instrumento de medición**

El instrumento que utilizó para medir las variables presentadas en el análisis es el FODA cruzado, con ponderación de los factores externos e internos. Este instrumento se fundamenta en la investigación del autor Durán, titulada “Diseño de una recicladora de PET: Estrategias y Cadena de Suministro para su Formulación” (2013), donde se describe cómo aplicar el FODA cruzado y la ponderación del mismo.

En primer lugar, explica que se debe cruzar las variables de la matriz: FO, DO, FA, DA. Al combinar las Fortalezas con las Oportunidades (FO), se utilizan los elementos positivos de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno. (pág. 69) Posteriormente, al contrastar las Debilidades con las Oportunidades (DO), se pueden superar las debilidades internas al utilizar las oportunidades que tiene la empresa. Luego, se contraponen las Fortalezas con las Amenazas (FA); en este paso se busca cómo evitar las repercusiones de las amenazas externas, usando los puntos fuertes que tiene la organización. Finalmente, al cruzar las Debilidades con las Amenazas (DA), se generan estrategias o tácticas de defensa para mejorar los puntos débiles de la empresa y evitar que las amenazas perjudiquen demasiado al negocio. (pág. 70)

Asimismo, el autor explica que, para aplicar la ponderación, se deben separar dos matrices: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (pág. 68)

En la MEFI el autor propone seguir los siguientes pasos:

1. Enlistar las Fortalezas y las Debilidades encontradas anteriormente.
2. Asignar un peso menor o igual a 1.0 para cada variable, siendo 0.0 no importante y 1.0 muy importante. El total de los pesos debe sumar 1.0
3. Calificar cada variable con números entre 1 y 4 de la siguiente manera: 1 para una debilidad importante, 2 para una debilidad menor, 3 para una fortaleza menor y 4 para una fortaleza importante.
4. Obtener la calificación ponderada de cada factor, multiplicando el peso por la calificación individual.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de las Fortalezas y, aparte, de las Debilidades.
6. Evaluar y concluir si las Debilidades tienen más importancia que las Fortalezas, o viceversa. (pág. 69)

Ahora bien, en la MEFE, se siguen los mismos pasos, a diferencia de que se evalúan las Oportunidades y Amenazas del entorno. Es decir, en el paso 3, se califica cada variable con números entre 1 y 4 de la siguiente manera: 1 para una amenaza importante, 2 para una amenaza menor, 3 para una oportunidad menor y 4 para una oportunidad importante. Por último, se calculan las calificaciones ponderadas de Oportunidades y Amenazas, por separado, y se compara la importancia de un factor sobre otro. (pág. 83)

#### **4. Validez de contenido**

De acuerdo a lo mencionado, los modelos utilizados son reconocidos mundialmente y cubren todos los aspectos necesarios para realizar la recolección de información para evaluar el entorno empresarial: Análisis PEST, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y FODA. Es decir, si una persona externa decide elaborar un plan estratégico de marketing, puede usar esta investigación y su marco referencial, para implementarlo.

En cuanto a la investigación de campo, se pudo hablar con los directivos y esto representa un valor para el trabajo ya que, al ser una PYME, los empleados trabajan en el mismo espacio y tienen mayor conocimiento de lo que está sucediendo en la empresa. De igual manera, los directivos pueden estar pendientes y ser cercanos a las actividades que se llevan a cabo en la organización. Es decir, la validez de sus opiniones resulta de la cercanía que tienen con las acciones que se llevan a cabo en el negocio.

Si bien se obtuvieron las variables del FODA cuando se analizó el entorno con el PEST y el estudio de las 5 Fuerzas de Porter, el grupo focal ayudó a recolectar más información desde la perspectiva interna de la organización. Es decir, la matriz FODA resultante de esta investigación fue el instrumento de consolidación de la información obtenida en el estudio descriptivo y de campo.

Por último, es preciso destacar que se tomó un registro de audio y esto es una fuente primaria para el estudio.

## **RESULTADOS**

### **1. Análisis PEST**

#### **1.1. Entorno Político**

Para darle profundidad y refuerzo a este estudio, se analizaron los factores políticos nacionales que afectan a la empresa y se complementó con una investigación de las variables del sector importador y textil, las cuales influyen directamente en el negocio de mochilas, maletas, billeteras, bolsos y carteras.

##### ***1.1.1. Entorno Político: Ecuador***

Las acciones y decisiones del estado ecuatoriano responden, en gran parte, a la tendencia política que tiene el gobierno actual. A partir del año 2007 y hasta la fecha, el gobierno de Ecuador, liderado por Rafael Correa, se ha declarado a sí mismo como un mandato de socialismo del siglo XXI. A rasgos breves, este régimen propone impulsar la producción nacional y desarrollar las industrias locales democratizando y regularizando la propiedad privada. A pesar de que se apoyan las relaciones comerciales internacionales, el estado ecuatoriano defiende que estos intercambios no deben afectar a las empresas nacionales. (Ecuador Inmediato, 2007)

Al hablar de relaciones comerciales con otros países, la empresa ZAROAL S.A. y, precisamente, la línea de productos SPAZZIO, se ven afectadas por las nuevas decisiones de tratados comerciales con China, pues los productos son importados desde allá. A partir del 2009, existen algunos tratados que se Ecuador ha firmado con China, pero el más importante de los últimos años fue el que se pactó formalmente en enero de 2015. Este acuerdo implicaba 9 convenios de cooperación técnica y económica, donde se decidió formalizar la cooperación entre ambos países, suprimir los visados turistas y colaborar en temas de ciencia, tecnología, movilidad y riesgo. Además, uno de los compromisos más grandes fue la inversión de 5.296 millones de USD para proyectos de movilidad, educación y seguridad, así como los 7.526 millones de USD en crédito. Según datos del Ministerio de Finanzas de Ecuador, la deuda con China ha pasado de 848 millones de USD en 2009, a

6.589 millones de USD en 2014, siendo el país asiático el prestamista más grande que se tiene hoy.

Se puede afirmar que el fortalecimiento de las relaciones con China y la deuda externa que está contrayendo el país pueden ayudar a potenciar el sector de la producción. Si se tiene una administración adecuada de estas inversiones, se inyectará dinero a la economía para fortificar las empresas nacionales. De igual manera, empresas como ZAROAL S.A. podrían acceder a mayor cantidad de proveedores chinos y descubrir nuevas oportunidades de negocio con ese país. Si bien los proveedores de la línea SPAZZIO son chinos, estrechar las relaciones con su país puede darle a la marca más alternativas de compra, crédito y variedad de productos, o bien, encontrar nuevos proveedores que se apeguen a las necesidades de SPAZZIO.

Dentro del marco de alianzas internacionales está el acuerdo comercial con la Unión Europea. Según lo dicho por el gobierno ecuatoriano, en septiembre de 2016 se firmaría el convenio para disminuir los aranceles de ciertos productos y, en consecuencia, fomentar las exportaciones de Ecuador hacia esa zona. Asimismo, con este acuerdo Ecuador recibiría productos sin aranceles que tendrían un impacto sobre el segmento agricultor, ganadero y farmacéutico del país. Por ejemplo, según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador) los productos que más se exportan a la Unión Europea son: camarones, banano, rosas, atún y cacao. (El Universo, 2016) Al eliminar los aranceles para vender estos productos, se explotaría más la industria ecuatoriana, pues casi el 70% de las exportaciones del país a ese destino, son materias primas y bienes de capital; además, la Unión Europea representa casi el 30% de las exportaciones no petroleras. (Pérez & Pozo, 2012)

A pesar de que la industria de marroquinería y textil no aparece tan involucrada en el comercio con la Unión Europea, las consecuencias de potenciar el sector agropecuario, cacaoero, bananero y floricultor sí afectan a la economía del país. Al estrechar las relaciones comerciales con esta zona, se pueden abrir mercados nuevos para otras industrias como la textil. Esto, en el largo plazo, puede fortalecer a las empresas fabricantes y exportadoras de artículos de este tipo, quienes representan una competencia para ZAROAL.

Otra consecuencia de la potenciación de empresas locales, independientemente del sector al que pertenezcan, es la generación de empleo. Actualmente, Ecuador ha crecido en su

índice de desempleo y, al haber mejores oportunidades para exportar, las empresas incrementarían su contratación de personal. Tomando como ejemplo las empresas que exportan a la Unión Europea, se encontró que hasta el 2012, alrededor de 300 mil puestos de trabajo estaban vinculados con las actividades hacia ese destino. (Pérez & Pozo, 2012) Por ende, si se fomentan las relaciones comerciales con esa zona, el país generaría más empleo y el consumo aumentaría. Esto favorecería a las empresas nacionales como ZAROAL, ya que los ecuatorianos tendrían mayor poder adquisitivo y serían más propensos a la compra.

En síntesis, los acuerdos comerciales de Ecuador con otros países podrían fomentar la inversión extranjera y, al mismo tiempo, se generarían mayores plazas de trabajo. Esto activaría la economía y el consumo aumentaría.

### ***1.1.2. Entorno Político: Industria Importadora y Textil***

Enmarcando la investigación del entorno político en temas que competen más a la empresa, es necesario analizar la industria como tal. De acuerdo a la investigación realizada, ZAROAL se ubica en el ámbito de las empresas importadoras y se relaciona en gran parte con otras pertenecientes a la industria textil, la misma que abarca la comercialización de prendas de vestir, calzado, accesorios y artículos confeccionados como maletas, bolsos, billeteras, etc.

Este y otro tipo de empresas se ven afectadas por la resolución No. 011-2015 del Comité ecuatoriano de Comercio Exterior, oficializada en marzo de 2015. Este documento indicaba que el 30% de las importaciones ecuatorianas tendrían una nueva imposición arancelaria que iba desde el 5% al 45%. Esta decisión política y económica respondía a la necesidad de proteger la industria local y, por ende, regular la balanza comercial negativa.

Estas medidas afectan a empresas importadoras, pero también a fábricas textiles. De acuerdo a los informes de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), el sector textil está compuesto en un 85% por pequeñas empresas que requieren de maquinaria importada para la fabricación de sus productos. En la resolución de marzo 2015, fueron agravadas 28 sub-partidas de estos bienes de capital y esto aquejó a alrededor de 400 empresas. Algunas de ellas afirman que el impacto se refleja antes de las épocas escolares, por la necesidad de fabricar uniformes, mochilas y bolsos para estudiantes. (El Universo, 2015)

Como se indicó en la problemática de este trabajo, los artículos de la marca SPAZZIO pertenecían a las partidas arancelarias que sufrieron la aplicación de salvaguardia más alta: 45%. Dado que todos los artículos de ZAROAL son importados, el precio de todos ellos subió y la compra de los mismos disminuyó durante el 2015 hasta la actualidad.

Avanzando con los temas políticos de la industria, se encontró que, en enero de 2016, la AITE firmó un convenio con Yachay Ciudad del Conocimiento y la Universidad Estatal de Carolina del Norte (USCN). Este acuerdo implica aumentar la capacitación y certificación del talento humano mediante la formación técnica y tecnológica del sector textil. Es importante recalcar que Carolina del Norte es considerada el primer centro mundial en patentes, licencias e investigación de textiles. (AITE, 2016). Al existir estas alianzas estratégicas, el sector podría fortalecerse y la competencia para la línea de productos de la marca SPAZZIO podría incrementar.

Ahora bien, pasando a temas legales sobre la industria, es importante analizar qué implica ser un importador ecuatoriano. Tomando en cuenta los datos del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), los importadores ecuatorianos deben cumplir ciertos requisitos para dedicarse a esta actividad económica. (MIPRO, 2016)

Para las personas naturales que desean importar, los requisitos son:

- Obtener matrícula de comerciante
- Tener un declarante autorizado para realizar los trámites de importación
- Registro único de contribuyentes
- Lista de sub-partidas arancelarias que se van a declarar en aduana
- Certificado de no tener deudas exigibles con el Servicio de Rentas Internas.

Para las personas jurídicas, se les exigen los mismos requisitos, adicionando:

- Escrituras de constitución de la compañía
- Inscripción en Registro Mercantil
- Nombramiento de representante legal

Estos requisitos tienen un costo legal necesario para las empresas que quieran ser importadoras. Si bien ZAROAL ya cumple con estos requisitos como persona jurídica, debe renovarlos cada cierto tiempo y esto significa un gasto más para la empresa. Ahora

bien, un aspecto que puede favorecer a la empresa es que la entrada de nuevos competidores importadores no es tan sencilla.

Aparte de los requisitos que se exigen, los importadores deben registrarse en el ECUAPASS, que es el sistema aduanero ecuatoriano para que los operadores de comercio exterior puedan realizar sus operaciones aduaneras en esta plataforma. Este sistema se implementó en octubre de 2012 y busca agilizar o facilitar el proceso de importaciones o exportaciones. Esta herramienta resulta propicia para empresas como ZAROAL, ya que la gestión de trámites aduaneros se puede volver más eficiente. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012)

Para finalizar con el análisis del entorno político de la industria, es preciso tocar el tema del contrabando textil. La AITE realizó un estudio en el que se identificó que el contrabando textil bordea los 150 y 200 millones de USD al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Además, se encontró que el 40%, de importaciones de telas y confecciones textiles que ingresan al país son declaradas a valores inferiores al costo internacional de las materias primas. (AITE, 2016). A pesar de que se han implementado controles aduaneros y salvaguardias incluso terrestres, el contrabando continúa existiendo. Este hecho sigue perjudicando a todas las empresas dedicadas a la fabricación, comercialización e importación de mercancía textil pues éstas no pueden competir con el bajo precio de los productos que ingresan por contrabando.

## **1.2. Entorno Económico**

Actualmente, se considera que Ecuador está entrando en una etapa de recesión económica, debido a la disminución de circulante en la economía por la caída mundial del precio del petróleo, y teniendo como consecuencia un incremento en el nivel de desempleo, impuestos y deuda pública.

Al hablar del precio del petróleo, se ha encontrado que el exceso de oferta de países como Estados Unidos, Rusia y Brasil ha provocado una baja en el precio del crudo; actualmente, éste ha perdido más del 50% de su valor. (Orozco, 2015) Como resultado, el estado ecuatoriano se ha visto en la necesidad de implementar nuevas acciones para recaudar dinero e invertir en la economía del país. Como se explicó en el análisis de entorno político, un ejemplo de estas acciones son los aranceles a las importaciones y el aumento

en impuestos. Para poder cubrir estos costos y mantenerse en el mercado, las empresas importadoras han tenido que, entre otras cosas, subir el precio de los productos y reducir el personal que trabaja con ellos. A nivel país, esto se ve reflejado en el alza de desempleo.

Tal como afirma José Hidalgo, director de la Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES) el desempleo se ha incrementado en el sector privado y público. En el 2016, el número de desempleados ha crecido en 50.000 personas, ya que muchas personas intentan entrar al mercado laboral, pero la oferta de trabajo es muy baja. Esto va de la mano del aumento en el empleo inadecuado, pues los ciudadanos buscan obtener ingresos en trabajos de oportunidad. (El Universo, 2015)

El sector textil, por su parte, es el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabaco. De acuerdo a los estudios de la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE), “alrededor de 50.000 personas trabajan directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente” (AITE, 2016). Si bien estas empresas son nacionales, los productos que elaboran dependen de las importaciones de materia prima y bienes de capital, los mismos que se han visto afectados por el incremento en las salvaguardias. Nuevamente, se generan más despidos para cubrir el aumento de costos.

En consecuencia, se puede afirmar que la reducción de personal se ha dado tanto en empresas importadoras, como en empresas textiles fabricantes; esto generó una desactivación en la economía pues el poder adquisitivo y el consumo bajaron y las empresas ecuatorianas han disminuido la comercialización de sus productos o servicios.

Al mismo tiempo, la expectativa de crecimiento de la producción nacional ha disminuido en el último año. Según datos del Banco Central del Ecuador, para el 2015, por ejemplo, Ecuador esperaba que su PIB (Producto Interno Bruto) crezca en 4.1%; empero, en junio este porcentaje se redujo a 1.9% y, para septiembre, se estableció un crecimiento apenas de 0.4%. A pesar de que se esperaba un crecimiento positivo, se evidencia una desaceleración económica. (Revista Líderes, 2015)

Dado que el PIB está compuesto de varios factores económicos como Consumo, Gasto, Inversión y Balanza Comercial, se podría afirmar que su bajo crecimiento se debe a que algunos de estos elementos han bajado, como es el caso del consumo en las familias

ecuatorianas y del déficit de la balanza comercial del país. A continuación, se analizan ambos factores.

El nivel de consumo pudo haberse dado por la disminución en el poder adquisitivo de los ecuatorianos, el mismo que a su vez está determinado por el aumento en el índice de precios al consumidor (IPC). Según Datos Macro, la tasa de variación anual del IPC de Ecuador en enero de 2016 fue de 3,7% que resulta una décima superior a la del mes anterior. (Datos Macro, 2016). El alza de los precios provoca que las personas sean más cuidadosas en el nivel de gasto y las empresas que comercializan bienes que no son de primera necesidad, como es el caso de ZAROAL, bajan sus niveles de venta.

Ahora bien, encaminando este estudio económico hacia el sector importador y textil, se encontró que el déficit que está presentando la balanza comercial de Ecuador también es un determinante para que las importaciones disminuyan. Hasta diciembre de 2015, la balanza comercial no petrolera resultó deficitaria y se situó en -4.845,1 millones de USD, valor FOB (Banco Central del Ecuador, 2016). Hablando de China, específicamente, la balanza comercial no petrolera se sitúa en -2.517,1 millones de USD, valor FOB (Banco Central del Ecuador, 2016). Al haber un déficit de balanza comercial, el país necesita incrementar sus exportaciones y apoyar más a la producción nacional. Al mismo tiempo, es necesario frenar las importaciones para que exista más dinero entrante que saliente y es por eso que, en 2015, se establecieron las salvaguardias al 30% de productos importados. Esto, como se ha visto, ha encarecido los productos de la marca SPAZZIO.

Continuando con el análisis económico del sector textil, es preciso investigar cómo éste se ha visto afectado por el déficit de balanza comercial. Las consecuencias de aplicar los aranceles no solo se han sentido en el sector importador, sino también en el sector productivo ecuatoriano, como son las empresas textiles. Según Alfredo Yagüé Núñez, presidente del sector textil de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), esta industria se encuentra reprimida ya que algunas de las materias primas que se utilizan- no solo en la confección de prendas sino también para la elaboración de tela- tienen barreras de importación. (Revista Líderes, 2015)

Habiendo analizado estos factores económicos que afectan a los productos de la empresa ZAROAL se puede afirmar que la recesión de la que se habla en Ecuador está generando una disminución en el consumo de las familias ecuatorianas, así como un alza en el nivel de precios al consumidor. Esto no ha favorecido a las empresas que importan productos,

como ZAROAL, y tampoco a empresas productoras ecuatorianas del sector textil. Estos datos indican que es necesario fortalecer este sector, que representa el 8% del total de la industria nacional. (AITE, 2016)

### **1.3. Entorno Social**

Según los datos de la entidad gubernamental “Ecuador en cifras”, la pobreza multidimensional en Ecuador ha bajado desde el 2009 hasta el 2015, pasando de 51,5% a 35% de la población. Este indicador contiene 4 dimensiones: educación, trabajo y seguridad social, salud, agua y alimentación, y hábitat, vivienda y ambiente sano. Dado que las mochilas SPAZZIO tienen como grupo objetivo los estudiantes, es preciso analizar el ámbito educativo en Ecuador.

Según datos del INEC, los años promedio de escolaridad han pasado de 6,6 en 2001 a 9,6 en 2010, fecha del último censo poblacional. Con esto se puede afirmar que Ecuador es un país más educado, pues, además, la tasa de analfabetismo ha disminuido de 9,6% en 2001 a 6,8% en 2010. (Ecuador en cifras, 2012) Al tener más personas educándose, el mercado potencial para las mochilas y bolsos SPAZZIO se expande.

De la mano de esto, es importante tomar en cuenta el indicador de analfabetismo por provincia, para que la marca SPAZZIO pueda sectorizar la comercialización de sus mochilas. Bolívar, Cotopaxi y Chimborazo son las provincias que presentan las tasas más altas de analfabetismo, mientras Galápagos es la provincia con menor tasa de población analfabeta, seguida por Pichincha y El Oro. (Ecuador en cifras, 2012)

Ahora bien, otro producto SPAZZIO son las carteras. De acuerdo a los datos de Pro Ecuador, las mujeres de entre los 35 y 44 años de edad que han alcanzado la estabilidad laboral, destinan más dinero a la adquisición de prendas y artículos textiles y lencería de hogar. (Pro Ecuador, 2012) Los hombres y mujeres en este rango de edad representan el 27,9% de la población ecuatoriana; es decir, 4'040.896 ecuatorianos. Si tomamos en cuenta que el 50,4% de los habitantes son mujeres y que, de ellas, el 93,8% tienen empleo, se obtiene un resultado de 1'910.342 mujeres en estabilidad laboral. Este grupo podría destinar su dinero a la compra de los artículos de la marca. (Ecuador en cifras, 2012)

### **1.4. Entorno Tecnológico**

Según Ecuador en cifras, el 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. Además, el 64% de las personas que usa internet, lo hace al menos una vez al día. Para la marca SPAZZIO, esto podría verse como una oportunidad de estrategia de marketing en redes sociales, tomando en cuenta la frecuencia de actividades en internet.

Al mismo tiempo, el 16.9% de los ecuatorianos de cinco años y más que tienen un celular, poseen un teléfono inteligente. El resultado de esto son 1,2 millones de ecuatorianos que tienen un smartphone. (Ecuador en cifras, 2014) A su vez, el 69% de internautas ecuatorianos son jóvenes entre 16 y 24 años. (El Comercio, 2014) La empresa ZAROAL podría apuntarle más a este segmento de la población en los diseños de sus productos. Empero, debe tener en consideración que puede promocionarlos a través de redes sociales, ya que, en Ecuador, el 41.4% de usuarios de internet, poseen una red social como Facebook, Twitter, YouTube, WhatsApp, YouTube, Skype, entre otras. (El Comercio, 2015) Hasta el 2014, en Ecuador hubo 7 millones de usuarios de Facebook, y, actualmente, este número bordea los 9 millones. Esta es una oportunidad de promocionar la marca en la red social que más se utiliza en el país. (El Comercio, 2014)

Finalmente, es preciso evaluar el uso del eCommerce o comercio electrónico en Ecuador, para determinar si SPAZZIO podría emprender en este campo. Según el INEC, en Ecuador se mueven unos 540 millones de dólares cada año por este medio de comercialización. Sin embargo, la Cámara de Comercio de Guayaquil estima que la cifra asciende a, al menos 700 millones anuales, porque existe un porcentaje de la población ecuatoriana que usa sus tarjetas de crédito emitidas en el exterior para comprar en línea, sin tener que pagar el impuesto de salida de capitales. (El Emprendedor, 2013) Además, es importante mencionar que las prendas de vestir y calzado representan el 33% del total de adquisiciones mediante el comercio electrónico. Quito, Guayaquil y Cuenca son las ciudades donde se realiza el 51% de las compras virtuales. (El Comercio, 2014)

Tras haber hecho el análisis del entorno, se destacan algunos elementos importantes del contexto político, económico, social y tecnológico de la marca SPAZZIO y de los productos que ésta comercializa.

En el entorno Político, existen acuerdos comerciales de Ecuador con China y Europa, que pueden fomentar la inversión extranjera para que las empresas nacionales se relacionen con nuevos proveedores y puedan crecer; esto generaría empleo y la economía se activaría. Sin embargo, se encontraron variables que afectan al sector importador y textil, como son las

salvaguardias a la materia prima, bienes de capital y bienes elaborados de este tipo. Asimismo, se investigó que el contrabando ha aumentado, debido al encarecimiento de los productos locales. Este hecho perjudica a las empresas locales, quienes no pueden competir con los precios inferiores que existen en el mercado ilegal.

En cuanto al aspecto Económico, se destacan las consecuencias de la caída del precio del petróleo y la balanza comercial negativa. El estado se ha visto en la necesidad de implementar medidas que le permitan seguir recaudando, por esto, han aumentado los impuestos a las importaciones. Existen empresas textiles que, para cubrir los costos de importación, han tenido que despedir personal y, a nivel nacional, el desempleo ha aumentado. Esto ha causado una disminución en el poder adquisitivo de los ecuatorianos, lo que ha llevado a una disminución en el consumo.

Analizando el entorno social, se destacan la reducción en el índice de pobreza, el aumento en la educación ecuatoriana y el detalle de provincias más educadas del país. Dado que SPAZZIO comercializa, entre otros productos, mochilas, la marca podría dirigir su venta en las provincias más educadas. Al mismo tiempo, se encontraron datos interesantes como el grupo objetivo de mujeres de 35 a 44 años, que ha aumentado su compra de prendas de vestir, calzado y accesorios. Para la marca, este podría ser otro grupo objetivo al cual dirigir sus estrategias.

Finalmente, en el ámbito tecnológico, se debe poner atención al aumento en el uso de redes sociales y del eCommerce en Ecuador. Se encontró que Quito, Guayaquil y Cuenca son las ciudades donde se realiza la mayor parte de compras virtuales en el país. SPAZZIO no tiene una campaña online, ni una tienda virtual exclusiva de la marca; por esto, las estrategias podrían encaminarse a potenciar sus redes sociales y las compras en línea.

## **2. Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter**

### **2.1. Poder de negociación con los compradores o clientes**

Para analizar esta fuerza, es preciso diferenciar los clientes de la empresa, que son los minoristas, y los consumidores finales del producto, quienes adquieren los artículos en los puntos de venta.

#### **2.1.1. Minoristas**

Actualmente, ZAROAL coloca la marca SPAZZIO en alrededor de 400 clientes minoristas a nivel nacional, exceptuando la región insular de Ecuador. Estos clientes son bazares, con los que no se tienen contratos de exclusividad, pues estos clientes pueden ofrecer varias marcas, además de SPAZZIO. Esto hace que ellos tengan cierto poder de negociación, al poder decidir qué marcas tener en sus tiendas.

Sin embargo, es importante determinar cuál es el mercado potencial de clientes minoristas para ZAROAL. Según datos del INEC, solamente en Quito se tenían 3.862 bazares hasta el 2013; es decir, la empresa todavía tiene un alto número de clientes minoristas por captar. Al haber un alto número de clientes, el poder de negociación de la empresa resulta más alto que el de sus compradores.

A pesar de que existen otras opciones de compradores, los que tiene la empresa disminuyeron el nivel de compra de productos SPAZZIO cuando hubo un incremento del costo del producto, debido a los impuestos a las importaciones. Además, solicitaron a ZAROAL que se les otorgue facilidades de pago para seguir trabajando con esa marca. Verónica Rojas, Gerente Comercial de la empresa, explica que, como estrategia de fidelización, ZAROAL implementa un sistema de incentivos al sell in (compra) que consiste en dar descuentos, de acuerdo a los tiempos de pago. Si bien estas estrategias podrían interpretarse como un aumento en el poder de negociación de los minoristas, éstas han permitido que se mantenga la recompra en el 2016.

Ahora bien, los bazares no son los únicos clientes minoristas que tiene la marca SPAZZIO, pues sus productos también están colocados en tiendas de cadenas nacionales, como Fybeca, y tiendas departamentales como Almacenes De Prati y Etafashion. Para colocar los productos SPAZZIO en estas cadenas, hubo que atravesar procesos de evaluación de calidad de los artículos ofrecidos, afirma María Caridad Rojas, Presidenta Ejecutiva de la empresa. Pese a que estas cadenas no representan el mayor porcentaje de sell in de la empresa, han ayudado a posicionar la marca en un mejor status y a darle mayor cobertura a nivel país. Esto se debe a que estas empresas se encuentran en el top 100 del ranking empresarial en Ecuador. (Ekos, 2015)

Al ser empresas grandes, con mayor diversificación de productos, éstas tienen más poder de negociación sobre los productos SPAZZIO. Al igual que en las tiendas minoristas, las cadenas grandes también ofrecen productos de la competencia y la marca no tiene el poder para exigir exclusividad en las tiendas. Empero, existen otras empresas rankeadas en los

primeros 100 lugares, que podrían ser otra opción de clientes para SPAZZIO; algunas de estas son: Corporación Favorita S.A., Corporación El Rosado S.A., Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., Mega Santamaría S.A. y Gerardo Ortiz e Hijos Cía. Ltda. (Ekos, 2015) Finalmente, se puede afirmar que SPAZZIO tiene poder de negociación sobre sus clientes pues éstos no fabrican este tipo de productos por sí mismo, y necesitan de proveedores como ZAROAL para ofrecerlos en sus tiendas.

### **2.1.2. Cliente final**

A pesar de que ZAROAL no tiene contacto con el cliente final, se debe evaluar el poder de negociación que tienen los consumidores sobre los artículos SPAZZIO.

Verónica Rojas explica que sus clientes de mochilas, bolsos y billeteras exigen calidad en los productos. Actualmente, el empleo y el consumo han disminuido, lo que provoca que los clientes busquen productos a precios accesibles, pero que tengan durabilidad, y así justificar la inversión que hacen. Una encuesta realizada por Adriana Potosi, en su trabajo “Estudio técnico – económico en la elaboración de mochila para transportar computador portátil” se encontró que el 89% de encuestados valoraban calidad y precio antes de adquirir este tipo de artículos. Sin embargo, la calidad era considerado lo más importante, lo que podría disminuir su poder de negociación con respecto al precio. (Potosi Ortiz, 2014)

Por otro lado, al haber oferta de otras marcas en el punto de venta, los consumidores tienen más poder de decisión al elegir una marca u otra. Si la marca SPAZZIO fuera única y exclusiva en los puntos de venta, ésta tendría mayor poder. Igualmente, es importante considerar que las mochilas, carteras, bolsos y billeteras no son bienes inelásticos, ni de primera necesidad, lo que hace que sus compradores demanden menos productos cuando el precio sube de manera significativa.

### **2.2. Poder de negociación con los proveedores**

Al analizar los proveedores es necesario enfocarse en las fábricas chinas, que envían los productos SPAZZIO a Ecuador, de acuerdo a los requerimientos de ZAROAL. En este tema, los directivos de la empresa explican que la mano de obra y el sector productivo textil en China es uno de los más grandes del mundo. Esto se demuestra en la estabilidad positiva de su balanza comercial en los últimos años, según datos de Pro Ecuador. Además, dentro de los principales productos chinos que se exportan al mundo, se encuentran los

artículos textiles como ropa, calzado y accesorios. (Pro Ecuador, 2011) Al existir diversidad de proveedores, la empresa ZAROAL podría buscar sustitutos si lo necesitara.

No obstante, Luis Rojas, Gerente General de ZAROAL, afirma que los proveedores chinos exigen que se les compre volúmenes altos de mercadería y explica que el mercado ecuatoriano no está preparado para comercializar a ese nivel. Esto disminuye su poder de negociación con China, ya que América Latina no está entre los principales compradores de ese país. (Pro Ecuador, 2011)

### **2.3.Amenaza de nuevos competidores entrantes**

De acuerdo a los datos de la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE), el 2015 fue un año donde la competencia en el sector textil creció 2%, en comparación con el 2013. Javier Díaz, presidente de la AITE, afirma que el contrabando, la falta de créditos e incentivos, así como la necesidad de tener más mano de obra calificada, son algunos de los problemas que inciden en el sector. (Revista Líderes, 2015) A pesar de que ZAROAL no produce sus artículos en Ecuador, las empresas textiles fabricantes ecuatorianas y las franquicias internacionales sí son competidores.

Sin embargo, la preocupación de nuevos competidores no está precisamente en las empresas textiles nacionales, ya que éstas no tienen la maquinaria, tecnología y capacidad necesaria para crecer en el 2016. Milton Altamirano, presidente de la Asociación de Confeccionistas Textiles y presidente de la Corporación Impaxtec, afirma que un limitante es la capacidad de producción de los negocios de este sector que en su mayoría son artesanales. Además, indica que las empresas textiles nacionales necesitan más créditos y facilidades para invertir en tecnología que les permita ser más productivos. (Revista Líderes, 2015)

Por otro lado, la amenaza de competidores entrantes al sector está en empresas multinacionales y marcas internacionales. Por ejemplo, esto se evidenció y se sintió en 2014, cuando llegó a Ecuador la tienda de ropa de bajo costo, Forever 21. Lo mismo sucedió cuando las tiendas Pull&Bear y Stradivarius entraron al país bajo la empresa Inditex. (Revista Líderes, 2015) Si bien el fuerte de estas compañías son las prendas de vestir, también existen accesorios como calzado, sombreros, bolsos y carteras, que resultan ser competencia para SPAZZIO.

Dado que el poder adquisitivo en Ecuador ha disminuido por el alza en el desempleo, los consumidores buscan cada vez más productos que tengan precios más accesibles. Es aquí cuando las marcas extranjeras como las mencionadas encuentran mayor oportunidad de mercado en Ecuador y, en consecuencia, la competencia extranjera puede incrementarse.

Otro factor que puede influir en el aumento de la competencia son los créditos que se están entregando al sector textil. Si bien estos no abastecen la necesidad de ayuda económica que tiene la industria, existe un crecimiento en el otorgamiento de crédito para las empresas textiles ecuatorianas. De acuerdo a reportes de la Corporación Financiera Nacional (CFN), entre enero y noviembre de 2015 se otorgaron USD 31 millones en créditos para el sector textil y de calzado; alrededor de USD 19 millones más de los entregados en el mismo período del año pasado. (Revista Líderes, 2015) Este tipo de inversiones dan paso a que otras empresas sean cada vez más fuertes y la competencia en el mercado sea cada vez más alta.

En cuanto a los requisitos para entrar al sector importador de mochilas, carteras, bolsos y billeteras, se puede defender que se necesita una inversión alta, pues los proveedores extranjeros exigen volúmenes de compra altos, como explicó Luis Rojas de ZAROAL S.A. Además, la inversión en el sector importador de estos productos implica enfrentarse a los aranceles altos que tienen estos productos desde el 2015 y esto hace que el negocio sea menos atractivo para nuevos inversionistas ecuatorianos. Adicionalmente, se requiere conocer, contactarse y negociar con proveedores de logística internacional, así como emprender en canales de distribución nacionales.

#### **2.4.Amenaza de productos sustitutos**

Al hablar de productos sustitutos es óptimo tomar en cuenta el comportamiento y las tendencias de consumo a nivel mundial. Como explica Pro Ecuador, “la moda ha ido dinamizándose conjuntamente con el cambio de percepción de sus consumidores, presentando tendencias que cambian frecuentemente con colecciones ligadas a la oferta mundial.” (Pro Ecuador, 2012)

Además, en Europa y en Estados Unidos ha tomado fuerza la tendencia de adquirir productos textiles elaborados con materiales orgánicos, reciclados y biodegradables. Esto va de la mano con innovaciones en reciclaje textil, que utiliza fibras de prendas o plástico para crear productos nuevos. El plástico, por ejemplo, es reciclado a través de botellas, las

mismas que se usan para crear una tela llamada “fleece” para confección de otros productos. Estas técnicas van alineadas a la fabricación de prendas “Ecofashion” y, en el caso de Latinoamérica, Colombia se ha destacado en el desarrollo de estos productos. (Pro Ecuador, 2012) La innovación en la materia prima tiene como consecuencia la creación de nuevos artículos amigables con el medio ambiente, que resultan ser sustitutos para los productos SPAZZIO.

## **2.5.Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad en los competidores de productos textiles se centra, principalmente, en el mix nacional e internacional de artículos que se ofrecen. Según Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), la oferta nacional en los centros comerciales necesita ganar espacio. “En cuanto a la venta en centros comerciales, la relación de venta de ropa y textiles estimada es de 60% importados y 40% nacionales”, afirma. (Revista Líderes, 2015)

Analizando los competidores de SPAZZIO, sus directivos afirman que, actualmente, los tres principales son Tutto, Mozioni y Vasari. De acuerdo a las redes sociales de estas marcas, se encontró que buscan destacarse por precio y diseño. Por ejemplo, los catálogos de productos de marca Tutto, destacan la funcionalidad de sus productos (compartimientos en las mochilas, actividades para usarlos) y las publicaciones en medios resaltan los descuentos y precios especiales. A su vez, Mozioni, procura estar a la vanguardia en sus diseños, colores y texturas para el público femenino. María Caridad Rojas explica que los precios de sus competidores principales son más altos que los de SPAZZIO, entre 12% y 15% superiores, y que la calidad hace que el material de sus productos sea bastante duradero. Esto puede representar una ventaja competitiva para la marca, que se debe destacar y posicionar.

Algo que diferencia a los competidores es que éstos, además de colocar sus productos en tiendas departamentales, también tienen sus propios almacenes exclusivos de la marca. Tutto, por ejemplo, tiene más de 510 puntos de venta en 35 países de América, Europa, Medio Oriente y África, de los cuales más o menos 50 tiendas están en Ecuador. A futuro, SPAZZIO proyecta sus objetivos en abrir tiendas exclusivas de la marca, para fortalecer su cobertura a nivel nacional.

Ahora bien, para definir la situación en la que se encuentra SPAZZIO frente a sus competidores, se puede decir que los atributos de sus productos en cuanto a calidad, diseño y precio, están en una situación competitiva y positiva. Sin embargo, podrían innovar en nuevos productos orgánicos y reciclados, para así adaptarse a las tendencias del mercado.

Por otro lado, se concluye que SPAZZIO carece de fortalezas en cuanto a publicidad y exclusividad en la venta de sus productos. Los competidores sí tienen esta ventaja competitiva, por lo que ZAROAL debe encaminar las estrategias hacia el posicionamiento de su marca y la exclusividad en la venta de productos.

### 3. FODA

#### 3.1. Análisis FODA

Para consolidar toda la información obtenida en el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico, el estudio de las 5 Fuerzas de Porter y el *focus group* realizado a los directivos de la empresa, se generó un análisis FODA para organizar o clasificar los factores internos y externos que están influyendo en el desarrollo de la marca SPAZZIO.

Fortalezas:

- La experiencia de ZAROAL es de 30 años en el mercado importador y 9 años fabricando productos SPAZZIO en China.
- Los productos SPAZZIO son fabricados con materiales y telas de calidad duradera.
- Los productos de la marca son funcionales en cuanto a ergonomía y aprovechamiento de espacio.
- Antes de lanzar colecciones, la empresa estudia el mercado y escoge los diseños, colores, y texturas que están en tendencia, para luego solicitar que las fábricas chinas elaboren esos productos. ZAROAL tiene potestad sobre los diseños.
- ZAROAL destina una parte de sus ingresos a viajes semestrales y anuales, para hacer seguimiento a la fabricación de sus productos.
- Su experiencia les ha permitido conocer qué artículos se venden más en unas ciudades ecuatorianas, que en otras.
- ZAROAL ofrece incentivos a sus clientes minoristas pequeños (bazares), que entregan descuentos que van desde 5% a 17% por la compra de \$600 o más en productos SPAZZIO, y por hacer pagos a tiempo o en efectivo.

- Los productos SPAZZIO están colocados en cadenas nacionales importantes como Fybeca, con quien trabajan hace 20 años, y en tiendas departamentales reconocidas como De Prati y Etafashion.
- Actualmente, SPAZZIO tiene cobertura de 400 clientes a nivel nacional, exceptuando la región insular.
- Los vendedores de ZAROAL dan atención personalizada a los clientes; manejan bases de datos, conocen sus rutas de venta y, además, llevar muestras de los productos físicos es parte del proceso de venta.
- Las formas de pago de ZAROAL son flexibles para sus compradores.
- Relación cercana con los proveedores chinos. Conocen la fábrica y los procesos de elaboración de productos.
- Los vendedores de la empresa han trabajado en ella más de 10 años, conocen el producto, son fieles a ZAROAL y comprometidos con los objetivos empresariales.
- ZAROAL les da las facilidades para salir a vender: viáticos, auto para transportarse y productos de muestra.

#### Oportunidades:

- ZAROAL considera la posibilidad de trabajar con sus clientes minoristas a consignación.
- El cliente pide variedad en las colecciones en menos períodos de tiempo.
- Aumento en el uso de internet, redes sociales y teléfonos inteligentes.
- El mercado acepta a la marca en redes sociales y se tienen tiempos cortos de respuesta en estos medios.
- Posibilidad de invertir en incentivos y motivación para los vendedores de la empresa.
- Interés para capacitar a sus vendedores en técnicas de venta.
- El competidor más grande, Tutto, mantiene el estilo de sus diseños y no varía constantemente.
- Los competidores tienen precios más altos que los de SPAZZIO y son menos flexibles en formas de pago.
- Los productos de Vasari y Mozioni tienen menor calidad en los materiales.

- Fábricas en Perú y Colombia que pueden ajustarse a los volúmenes de compra de ZAROAL.

#### Debilidades:

- La marca SPAZZIO no ha desarrollado estrategias de internet, en temas de catálogo virtual, redes sociales y página web.
- No disponen de un área en la empresa que maneje exclusivamente publicidad, material promocional y *marketing* de medios.
- El equipo comercial se redujo en un 50% en el 2015 y las personas que se mantienen están desmotivadas por la situación cambiante del país.
- Las colecciones se tardan al menos 6 meses en llegar a Ecuador y se saca solamente una producción anual. Para las negociaciones existen barreras de distancia, tiempos e idioma.
- La marca SPAZZIO no tiene una tienda que ofrezca únicamente sus productos.

#### Amenazas:

- Las fábricas chinas tienen una producción masiva y exigen cada vez volúmenes más altos de compra. Además, admiten pagos solamente en efectivo.
- Ecuador es un mercado pequeño en comparación a los principales compradores de China.
- Las principales empresas competidoras como Totto, Vasari y Mozioni tienen mayor posicionamiento y aprovechamiento de estrategias web.
- Ecuador tiene impuestos altos a las importaciones: aranceles y salvaguardias.
- El empleo y consumo a nivel de país han disminuido.
- Las expectativas sobre el futuro económico y político del país han afectado la compra de productos SPAZZIO a nivel de minoristas.
- Los dueños de bazares están desmotivados por el entorno económico y compran menos.
- No existen fábricas proveedoras locales importantes que puedan elaborar productos SPAZZIO, ya que éstas son artesanales y no tan industriales.

- El costo de mano de obra en Ecuador representa es más alto que el de elaborar productos en China.
- Ecuador no tiene variedad de materiales: telas, accesorios, cierres, argollas, como para decidir nacionalizar la manufactura de los productos SPAZZIO.
- El estado ecuatoriano exige etiquetado en los productos como barrera de entrada.

### **3.2.FODA Ponderado**

El propósito de desarrollar un FODA ponderado es identificar los factores más importantes a nivel interno y externo, para así decidir a qué áreas se encaminan las estrategias. Para elaborar la ponderación, se consolidaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en grupos, según los temas que se encontraron en el estudio.

#### **3.2.1. Consolidación**

Fortalezas:

- Experiencia de ZAROAL en el mercado importador.
- Calidad, durabilidad, vanguardia y diseño de los productos SPAZZIO.
- Incentivos en descuentos y formas de pago para canal de minoristas.
- Fuerza de ventas comprometida con la empresa.

Oportunidades:

- Aumento del uso de redes sociales e internet en Ecuador.
- Debilidad de los competidores principales en diseños, precio y calidad.
- Motivación para equipo de ventas.

Debilidades:

- Falta de actividades de *marketing online*.
- Inexistencia de una tienda exclusiva para la marca SPAZZIO.
- Ausencia de un plan de incentivos para vendedores y compradores.

Amenazas:

- Aranceles altos en los productos importados SPAZZIO.
- Competidores ya tienen fuerte posicionamiento en el mercado y en medios.

- Poca variedad de materiales, accesorios y proveedores para fabricar productos localmente.

### **3.2.2. Ponderación**

En los resultados presentados en la MEFI, se encuentra que las fortalezas tienen mayor relevancia que las debilidades, pues su calificación ponderada es más alta. Esto ayuda a tener una mejor visión del enfoque de las estrategias. En este caso, las debilidades de SPAZZIO no opacan las fortalezas y, al contrario, estas últimas se pueden usar para potenciar la marca. La matriz se encuentra desarrollada en el anexo 3.

Por otro lado, en los resultados obtenidos en la MEFE, se destaca la mejor calificación de las oportunidades frente a las amenazas. En este caso, SPAZZIO tiene importantes opciones de potenciación de marca y motivación de venta de sus productos, para enfrentar los cambios del entorno que le están afectando. El desarrollo de esta matriz está en el anexo 4.

### **3.3.FODA Cruzado**

En el anexo 5 se presenta la matriz de FODA cruzado, donde se definieron los lineamientos para las estrategias de fortalecimiento de la marca. Habiendo cruzado los factores que componen el FODA y tomando en cuenta que la ponderación sugiere posicionar la marca, motivar e incentivar las ventas y aprovechar las estrategias online que Ecuador dispone, se han obtenido propuestas de estrategia para fortalecer la marca SPAZZIO de distintas maneras.

Estas estrategias están enfocadas en medios digitales para, mediante éstos, posicionar la calidad, precio y diseños de la marca SPAZZIO. Asimismo, la matriz genera nuevas propuestas de canales de distribución que logren incrementar las ventas en medio del entorno arancelario en el que se desenvuelven los productos. Finalmente, se proponen estrategias de incentivos para el canal de minoristas, así como para la fuerza de ventas directa de ZAROAL. Esto último incrementaría la motivación en el equipo comercial y la fidelización a la empresa se potenciaría aún más.

## **DISEÑO DE ESTRATEGIA**

De acuerdo a los tipos de estrategia presentados en el marco teórico por parte de los autores Munuera & Rodríguez (2012), se encontró que los lineamientos de esta investigación se apegan a:

- Estrategias para asegurar el cumplimiento de objetivos de la organización.
- Estrategias de posicionamiento, para situar a una empresa en el entorno.

A su vez, las estrategias contienen acciones *online* y *offline* que permiten cubrir varios canales de comunicación.

### **1. Estrategias para cumplimiento de objetivos de la marca**

Para motivar el cumplimiento de objetivos de venta y aprovechando la fidelización del equipo comercial con la empresa, se podría implementar un plan de incentivos dirigido a la fuerza de ventas de ZAROAL.

#### **1.1.Descripción general del plan**

De manera que los vendedores se sientan apreciados por la empresa y para que su esfuerzo sea recompensado, el plan de incentivos debe premiar el cumplimiento de indicadores que ZAROAL desea impulsar. Estos indicadores pueden empujar objetivos de cobertura, colocación, recompra, ventas (*sell out*) y otros que puedan ser medibles cuantitativamente. El programa tendría duración desde 6 meses hasta un año, con el fin de que los participantes lleguen a involucrarse en el plan y puedan cumplir objetivos a mediano y largo plazo.

#### **1.2.Premios y Reconocimientos**

Se propone que el programa de motivación premie con puntos a los vendedores, de acuerdo al cumplimiento mensual de indicadores de venta; estos puntos son canjeables por premios de un catálogo con productos para el hogar y la familia.

Los puntos que se van ganando mensualmente son acumulables y pueden canjearse en cualquier momento del programa. Además, se sugiere que éstos no sean canjeables por

dinero ya que el objetivo es que los incentivos sean diferentes al reconocimiento que reciben mensualmente: sueldo y variable. Es preciso destacar que los premios de este plan son adicionales al sueldo de los vendedores y sus comisiones y ellos no deberían pagar ningún valor adicional por ellos.

### **1.3.Indicadores de desempeño**

Los indicadores bajo los que se premia a los participantes pueden variar, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Para esto es necesario que el cumplimiento de objetivos se monitoree mes a mes, con información real de la empresa. Además, es necesario que los indicadores sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Estos son algunos ejemplos de *Key Performance Indicators* (KPI's) que SPAZZIO podría implementar:

- Premiar a los participantes que lleguen al objetivo de venta total mensual, a partir de un porcentaje de cumplimiento del mismo.
- Premiar a quienes cumplan el objetivo de venta mensual en una línea o producto determinado. Esto dependería de los productos que se quiera impulsar cada mes.
- Premiar el porcentaje de incremento en venta total, por línea o producto.
- Premiar el cumplimiento de un objetivo de clientes mensual. Con objetivos como este, se promovería la cobertura y la colocación de productos.
- Premiar el porcentaje de incremento en número de clientes totales, por línea o producto.

Con respecto a la asignación de puntos para cada indicador, ésta dependerá del peso que ZAROAL le quiera dar cada KPI. Es decir, los participantes reciben más puntos por cumplir los indicadores que hayan sido asignados con un peso mayor.

### **1.4.Comunicación**

Con el fin de que el plan de incentivos sea efectivo y no pase desapercibido, los indicadores y objetivos a cumplir deben ser comunicados a tiempo y frecuentemente, mediante distintos canales de comunicación. De acuerdo al perfil del vendedor, existen canales *online* y *offline* que se sugiere utilizar:

- *Online*: envío de mensajes de texto (SMS), correos electrónicos, videos y sitios web.

- *Offline*: correos directos, material promocional e impreso (dípticos, afiches, tarjetas, *big boys*, *banners*, colgantes, entre otros)

A través de estos canales se puede comunicar: presupuestos, avances, resultados y cumplimientos de objetivos mensuales, puntos acumulados, *tips* de venta, mensajes motivacionales, entre otros. Por ejemplo, es posible enviar un SMS personalizado al iniciar la semana de ventas, con el siguiente texto: “*¡Que tengas una excelente semana! Recuerda que en agosto debes llegar a \$ 4.500 de venta total de productos SPAZZIO. ¡Tú puedes!*”

Adicionalmente, es preciso mencionar que, para llevar a cabo estas acciones, el programa demanda de un seguimiento constante, en el que se diseñen las estrategias de comunicación, se monitoreen los avances de cumplimiento semanal y se puedan atender requerimientos de los participantes.

## **2. Estrategias de posicionamiento**

### **2.1.Campaña Publicitaria**

Si bien SPAZZIO necesita de una campaña agresiva para posicionarse, los costos actuales de importación no le permiten hacer inversiones grandes. Es por esto que, en el corto y mediano plazo, lo óptimo es iniciar con acciones publicitarias menos costosas, pero bien definidas y alineadas entre sí. Más adelante, se podría diseñar otro tipo de estrategia, que incluya campañas publicitarias en medios de comunicación masivos como radio, televisión, prensa y cine.

#### **2.1.1. Comunicación en puntos de venta**

- Material POP

Dado que una de las debilidades de SPAZZIO es no hacer publicidad de sus productos, resulta preciso empezar por posicionarla en los puntos de venta: bazares y tiendas departamentales. Un ejemplo de acciones para lograr reconocimiento de la marca, es la elaboración de catálogos de productos, afiches, colgantes, *banners*, *big boys*, entre otros. Es importante definir que los artículos más costosos podrían colocarse en los puntos de venta más fuertes o que tengan niveles de *sell in* más altos. Al mismo tiempo, para involucrar a la fuerza de ventas en estas acciones, se les puede asignar como responsabilidad la colocación de este material en los puntos de venta de los clientes visitados. Asimismo, es

preciso validar que el material esté bien colocado y en buen estado, a través de registros fotográficos que los vendedores entreguen al área comercial.

- Material promocional SPAZZIO

Para fidelizar un poco más a los dueños de las tiendas, se sugiere realizar una inversión en material promocional para entregarlo en las visitas que haga la fuerza de ventas a cada uno de sus clientes. Estos materiales pueden ser: plumas, lápices, cajas de colores, artículos de papelería, gorras, cuadernos, libretas, cajas de colores, llaveros, tazas, termos, *pen drives*, entre otros que se relacionen con los productos SPAZZIO (carteras, billeteras, bolsos y mochilas)

La entrega de estos promocionales puede utilizarse bajo diferentes tácticas:

- Como obsequio para los dueños de las tiendas.
- Incentivo de compra hacia los tenderos, para que ellos lo obsequien a los clientes, cuando éstos adquieran algún producto SPAZZIO. Por ejemplo, al comprar una mochila escolar, el cliente recibe, como regalo, una caja de colores con el logo de la marca.
- Como imagen corporativa, al hacer que los vendedores usen promocionales SPAZZIO: camisetas, gorras, etc.

### **2.1.2. Campaña en medios digitales**

- Fortalecer redes sociales actuales

Como paso inicial, es necesario potenciar las redes sociales que ya están creadas. Actualmente, SPAZZIO solamente maneja su cuenta en Facebook y tiene alrededor de 4.300 seguidores. Partiendo de la existencia de esta página, se proponen tres pilares a tomar en cuenta al manejar la página de Facebook: informar, involucrar y activar.

Informar: Antes de realizar campañas y promociones fuertes, se recomienda empezar por hacer publicaciones informativas; esto implica fortalecer y mejorar la página actual. El fin es definir el estilo de la página y, para esto, es necesario disponer de imágenes o dummies de los productos más cotizados por los clientes finales de SPAZZIO. Con esto es posible hacer publicaciones que destaquen la funcionalidad, calidad, diseño y variedad de cada línea de la marca.

Involucrar: en este pilar el objetivo es ganar seguidores. Para lograrlo, es necesario que ZAROAL realice una inversión inicial en pautas para ganar más personas a quienes les guste la página. A medida que se vayan ganando seguidores, las publicaciones de la página deberían mantenerse informando las características y personalidad de la marca, así como activando a sus seguidores para que se fidelicen hacia ella.

Activar: este pilar implica hacer publicaciones que soliciten participación de los seguidores. Es decir, las pautas pueden incluir promociones, campañas de share y premios, de manera que se mantenga la página actualizada y el público se anime a participar de ella. Por ejemplo, mensualmente se pueden definir productos que necesiten impulso y hacer publicaciones para entregarlos como premio y así liberar inventarios.

Finalmente, para cumplir con esta gestión, es necesario asignar una persona responsable de la comunicación en medios digitales, la misma que trabajará de la mano con el área creativa y comercial de ZAROAL. Las personas encargadas deberían regirse a un cronograma de publicaciones definido, así como a una evaluación mensual de lo que se ha publicado, para redefinir estrategias digitales constantemente.

- **Página web**

El desarrollo y mantenimiento de la página web debe destacar la experiencia de ZAROAL en el mercado. Es ideal que se promueva la atención a canales minoristas y compras al por mayor, pues siempre se debe mantener la búsqueda de nuevos clientes.

Igualmente, SPAZZIO debe resaltar los atributos de sus productos y los diseños exclusivos que tiene la marca. Para esto, es indispensable que la web cuente con un catálogo de productos SPAZZIO que se actualice constantemente y a la par de la colección que se lanza al mercado. En el largo plazo, SPAZZIO podría implementar un sistema de compras en línea y, con esto, se potenciaría la exclusividad de la marca.

- ***Mailing***

Como parte de las campañas digitales de SPAZZIO, es preciso activar a los compradores finales a través de estrategias de mailing. Con estas, se puede impulsar el lanzamiento de nuevos productos y promociones. De igual manera, el envío de correos electrónicos puede incentivar las visitas a la página y promover las compras en línea.

En el largo plazo, se puede generar una estrategia de Customer Relationship Management, mediante la que se puede interactuar con el público objetivo, con envío de catálogos de productos, de acuerdo a lo que los clientes han adquirido mediante las compras en línea. Estas estrategias son efectivas siempre que se personalice la información enviada, identificando género, preferencias, estilo de vida, entre otros.

## **2.2. Tiendas exclusivas de la marca SPAZZIO**

### **2.2.1. Tienda online**

Como plan piloto, sería óptimo hacer una prueba de ventas en línea, a través de redes sociales. Si bien este sistema es más informal que una tienda de página web, puede darle a SPAZZIO una idea del interés que tienen sus seguidores en comprar por este medio. Según ZAROAL, los seguidores de la página preguntan dónde pueden adquirir los productos y están constantemente interesados en acceder a ellos de manera más sencilla. Además, los productos podrían llegar a las ciudades en las que no existen tiendas departamentales que ofrezcan los productos SPAZZIO, pues se enviarían los productos a través de los *couriers* más importantes y confiables de Ecuador. Esto ampliaría el mercado y el volumen de ventas.

### **2.2.2. Tienda física**

Como se encontró en la matriz de FODA cruzado, la marca puede optar, en el largo plazo, por crear una tienda física para la venta de productos SPAZZIO. De acuerdo a lo que indicaron los directivos de ZAROAL, la empresa no está preparada para hacer esta inversión. Sin embargo, consideran que es necesario generar exclusividad y este proyecto podría realizarse una vez terminado el período de salvaguardias. De otra manera, creen, los productos no resultarían competitivos en el mercado.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo analizado en este trabajo, es preciso resaltar los elementos más importantes encontrados en cada una de las fases del proyecto: Análisis PEST, Estudio de las 5 Fuerzas de Porter y FODA.

En primer lugar, el estudio del entorno político determinó que los acuerdos comerciales de Ecuador con China y Europa serían favorables para las empresas manufactureras e importadoras, ya que éstas pueden atraer más inversión extranjera y, además, se pueden relacionar con nuevos proveedores que les ofrezcan más variedad de productos y precios más convenientes. Al contrario, existen variables que perjudican al sector importador y textil, como son las salvaguardias a la materia prima, bienes de capital y bienes elaborados de este tipo. Este hecho es lo que más ha afectado a la empresa ZAROAL S.A.

Con respecto al ámbito económico, son relevantes las consecuencias de la caída del precio del petróleo y la balanza comercial negativa. El estado ecuatoriano se ha visto en la necesidad de aumentar los impuestos a las importaciones para poder regular la balanza comercial y para regular el flujo. Como resultado, el desempleo ha aumentado, pues las empresas han tenido que reducir personal para cubrir los costos adicionales. Finalmente, esto ha generado una disminución en el poder adquisitivo de los ecuatorianos y el consumo ha disminuido.

En el entorno social, se destacan las provincias a las que SPAZZIO puede dirigirse para comercializar sus productos. Al mismo tiempo, se encontraron datos interesantes para la marca, como el grupo objetivo de mujeres de 35 a 44 años, quienes ha aumentado su compra de prendas de vestir, calzado y accesorios. Los bolsos y carteras podrían dirigir sus estrategias a este segmento del mercado.

Por último, el estudio del entorno tecnológico indicó que se debe poner atención al aumento en el uso de redes sociales y del eCommerce en Ecuador. En Ecuador, las ciudades donde se realiza la mayor parte de compras virtuales en el país son Quito, Guayaquil y Cuenca. Dado que SPAZZIO no tiene una campaña online, ni una tienda

virtual exclusiva de la marca; por esto, las estrategias podrían encaminarse a potenciar sus redes sociales y las compras en línea.

Ahora bien, el estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, ayudó a definir la situación en la que se encuentra SPAZZIO frente a sus competidores. Frente a esto, se encontró que los atributos de sus productos en cuanto a diseño, precio y calidad, están en una situación competitiva y positiva frente al mercado. Empero, la marca podría innovar en nuevos productos orgánicos y reciclados, para así adaptarse a las tendencias del mercado.

Al mismo tiempo, se concluye que SPAZZIO carece de fortalezas en cuanto a publicidad y exclusividad en la venta de sus productos. Los competidores sí tienen tiendas exclusivas y grandes campañas publicitarias. ZAROAL, por su parte, debe encaminar las estrategias hacia el posicionamiento de su marca y la exclusividad en la venta de productos.

Para complementar el estudio del entorno, se llevó a cabo un grupo focal en el que participaron los cuatro directivos de ZAROAL. Con esta herramienta se logró hacer un diagnóstico interno de la marca. Los resultados del análisis interno y externo se consolidaron en una matriz FODA.

Dentro de las fortalezas, se destaca la experiencia de ZAROAL en el mercado importador, así como la calidad, durabilidad, vanguardia y diseño de los productos SPAZZIO. Adicional a esto están los incentivos en descuentos y formas de pago para el canal de minoristas, al igual que el alto compromiso de la fuerza de ventas con la empresa.

En las oportunidades aparece el aumento del uso de redes sociales e internet en Ecuador y la posibilidad de motivar al equipo de ventas. Existen también oportunidades que resultan de las debilidades de los competidores, como son los precios altos y los diseños monótonos en los productos que lanzan al mercado.

Internamente, las debilidades de la marca son la falta de actividades de marketing online y la inexistencia de una tienda exclusiva para la marca SPAZZIO. Finalmente, se encontró una ausencia de un plan de incentivos para vendedores y compradores.

Para terminar con el diagnóstico interno, existen amenazas importantes para la marca como los aranceles altos en los ítems importados SPAZZIO y la poca variedad de materiales, accesorios y proveedores para fabricar esos productos localmente. Asimismo, es

amenazante el fuerte posicionamiento de los principales competidores en el mercado y en medios.

Al ponderar el FODA, se encontró la necesidad de posicionar la marca, motivar e incentivar las ventas y aprovechar las estrategias online que Ecuador dispone. Asimismo, la matriz de FODA cruzado generó nuevas propuestas de canales de distribución que lograrían incrementar las ventas en medio del entorno arancelario en el que se desenvuelven los productos. Finalmente, se proponen estrategias de incentivos para el canal de minoristas, así como para la fuerza de ventas directa de ZAROAL. Esto último incrementaría la motivación en el equipo comercial y la fidelización a la empresa se potenciaría aún más.

## RECOMENDACIONES

Como recomendaciones, el proyecto generó una propuesta de lineamientos de marketing para fortalecer la marca. Estos lineamientos se apegan a las estrategias definidas en el marco teórico de la investigación: estrategias para asegurar el cumplimiento de objetivos de la organización y estrategias de posicionamiento para situar a una empresa en el entorno.

A su vez, las estrategias contienen acciones online y offline que permiten cubrir varios canales de comunicación.

Para motivar el cumplimiento de objetivos de venta y aprovechando la fidelización del equipo comercial con la empresa, se recomienda implementar un plan de incentivos dirigido a la fuerza de ventas de ZAROAL. Este plan incluye incentivos que premien a los vendedores por cumplir indicadores de desempeño establecidos por la marca. Conjuntamente, el plan está motivado por un plan de comunicación online y offline constante, mediante el que se les recuerde a los participantes los objetivos a cumplir y los premios que pueden ganar.

En cuanto a posicionamiento de marca, SPAZZIO necesita de una campaña agresiva para posicionarse, pero la inversión no es posible en el corto plazo. Por esto, se propone iniciar con acciones publicitarias menos costosas como comunicación en puntos de venta con material P.O.P. y promocionales.

Adicional a esto, es ideal generar una campaña en medios digitales que implique fortalecer las redes sociales actuales. Para esto, se proponen tres pilares a tomar en cuenta al manejar las páginas de SPAZZIO: informar, involucrar y activar. Primeramente, es necesario informar y destacar la funcionalidad, calidad, diseño y variedad de cada línea de la marca. Luego, se debe involucrar a los seguidores para llegar a más personas. Por último, es óptimo activar al público y hacer publicaciones que soliciten su participación.

Para la página web, se recomienda desarrollarla y mantenerla constantemente actualizada, destacando la experiencia de ZAROAL en el mercado, el catálogo de productos y la atención a proveedores y minoristas.

Como parte de las campañas digitales de SPAZZIO, es preciso activar a los compradores finales a través de estrategias de mailing. Con estas, se puede impulsar el lanzamiento de nuevos productos y promociones. De igual manera, el envío de correos electrónicos puede incentivar las visitas a la página y promover las compras en línea.

Para finalizar con las recomendaciones, se propone la creación de una tienda online para SPAZZIO. Como plan piloto, sería preciso hacer una prueba de ventas en línea, a través de redes sociales. Asimismo, se sugiere montar una tienda física de la marca SPAZZIO en el largo plazo, ya que este proyecto forma parte de los ideales de la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- AITE. (27 de enero de 2016). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de La Academia y el sector textil. Tres acuerdos para potenciar la industria textil: <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines2016/BOLETIN%201.pdf>
- Aláez Aller, R., Alsasua López, J., Bilbao Ubillos, J., Camino, V., Gil Canaleta, C., Gómez Gómez-Plana, A., . . . Ullibarri Arce, M. (2009). *Temas de Economía Mundial*. En R. Aláez Aller, J. Alsasua López, J. Bilbao Ubillos, V. Camino, C. Gil Canaleta, A. Gómez Gómez-Plana, . . . M. Ullibarri Arce, *Temas de Economía Mundial*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Banco Central del Ecuador. (febrero de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 06 de marzo de 2016, de Evolución de la Balanza Comercial. Balanzas Comerciales del Ecuador por países (enero - diciembre 2015): <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201602.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 23 de 03 de 2016, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Chaves, J. A. (1999). De la utopía a la política económica. En J. A. Chaves, *De la utopía a la política económica*. Madrid: EDIBESA.
- Chen, R. T. (2007). *Comercio Internacional*. San José: EUNED.
- Chiesa de Negri, C. (2009). CRM - Las cinco pirámides del Marketing Relacional. En C. Chiesa de Negri, *CRM - Las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Datos Macro. (31 de 01 de 2016). *Datos Macro*. Recuperado el 06 de marzo de 2016, de IPC del Ecuador 2016: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/ecuador>
- Durán Flores, U. H. (2013). *Diseño de una recicladora de PET: Estrategias y Cadena de Suministro para su Formulación*. Bloomington: Palibrio.

- Ecuador en cifras. (2012). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 06 de marzo de 2016, de País Atrevido: la nueva cara sociodemográfica de Ecuador: [http://www.inec.gob.ec/publicaciones\\_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf](http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf)
- Ecuador en cifras. (16 de mayo de 2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de 1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- Ecuador Inmediato. (25 de abril de 2007). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de Presidente Correa defiende socialismo del siglo XXI para el Ecuador: <http://www.ecuadorinmediato.com/>
- Ekos. (2015). *Ekos. El portal de negocios*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de Ranking Empresarial 2015: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
- El Comercio. (17 de agosto de 2014). *El Comercio*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de El uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>
- El Comercio. (05 de agosto de 2014). *El Comercio*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de El comercio electrónico se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca: <http://www.elcomercio.com/tendencias/comercio-electronico-ecommerce-emprendimiento-internet.html>
- El Comercio. (15 de abril de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de Facebook es la red social más utilizada en el Ecuador y no tiene competencia: <http://www.elcomercio.com/tendencias/facebook-redessociales-ecuador-inec-usuarios.html>
- El Emprendedor. (05 de julio de 2013). *El Emprendedor*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de Ecommerce en Ecuador: <http://www.elemprendedor.ec/ecommerce-en-ecuador-datos-interesantes/>
- El Universo. (31 de enero de 2015). *El Universo*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de Preocupación en la industria textil por arancel a máquinas y repuestos: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/31/nota/4500251/preocupacion-industria-textil-arancel-maquinas-repuestos>
- El Universo. (28 de octubre de 2015). *El Universo*. Recuperado el 05 de marzo de 2016, de Economía de Ecuador en recesión es la causa de desempleos en el país, según

consultor:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/28/nota/5210858/economia-ecuador-recesion-es-causa-desempleos-pais-segun-consultor>

El Universo. (11 de enero de 2016). *El Universo*. Obtenido de Faltan cinco ‘aprobaciones’ antes de firmar acuerdo Ecuador-Unión Europea:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/11/nota/5339110/faltan-cinco-aprobaciones-antes-firmar-acuerdo-union-europea>

Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. En O. C. Ferrel, & M. D. Hartline, *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Galindo Martín, M. Á. (2008). *Diccionario de Economía Aplicada*. En M. Á. Galindo Martín, *Diccionario de Economía Aplicada* (pág. 381). Madrid: Ecobook.

Hitiris, T., & Vallés, J. (1999). *Economía de la Unión Europea*. En T. Hitiris, & J. Vallés, *Economía de la Unión Europea*. Madrid: PRENTICE HALL.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (05 de noviembre de 2012). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de ¿Qué es el ECUAPASS?:  
<http://www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (diciembre de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 23 de 03 de 2016, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion\\_Empleo\\_dic\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: PEARSON.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Dirección de Marketing*. México: PEARSON.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. En C. W. Lamb, J. F. Hair, & C. McDaniel, *Marketing*. México, D.F.: Cengage Learning.

Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de discusión*. Madrid: ESIC.

MIPRO. (2016). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de Registro de importadores:  
<http://aplicaciones.mipro.gob.ec/mushoq/frontEnd/index.php>

Moreno, M. G. (2000). *Introducción ala Metodología de la Investigación Educativa*. México: Progreso.

- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). Estrategias de Marketing. Un Enfoque basado en el proceso de dirección. En J. L. Munuera Alemán, & A. I. Rodríguez Escudero, *Estrategias de Marketing. Un Enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Nouel, E. (2006). *Nuevos temas de derecho internacional: Ensayos sobre los nuevos principios y conceptos que rigen las relaciones internacionales*. Caracas: Editorial CEC, SA.
- Orozco, M. (13 de enero de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 05 de marzo de 2016, de La Crisis del 2009 y 2015 son distintas: <http://www.elcomercio.com/actualidad/crisis-2009-2015-son-distintas.html>
- Pérez, E., & Pozo, J. F. (20 de noviembre de 2012). *Cámara de Comercio de Quito*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de La Importancia de la Unión Europea: [http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx\\_documents/Boletin\\_CEA\\_NOV2.pdf](http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx_documents/Boletin_CEA_NOV2.pdf)
- Potosi Ortiz, A. A. (2014). *Estudio Técnico - Económico en la elaboración de mochila para transportar computadora portátil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Pro Ecuador. (2011). *Pro Ecuador*. Recuperado el 07 de marzo de 2016, de Guía Comercial de la República Popular de China: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/06/PROEC-GC2010-CHINA.pdf>
- Pro Ecuador. (2012). *Pro Ecuador Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 06 de marzo de 2016, de Análisis sectorial de textiles y confecciones: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2012\\_TEXTILES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf)
- Revista Líderes. (26 de enero de 2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 06 de marzo de 2016, de La competencia para los textileros ecuatorianos aumenta: <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>
- Revista Líderes. (30 de septiembre de 2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 05 de marzo de 2016, de Ecuador recorta de 1,9% a 0,4% su meta de crecimiento para 2015: <http://revistalideres.ec/lideres/ecuador-recorta-meta-crecimiento-2015.html>
- Rodríguez, M. (1996). El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. En M. Rodríguez, *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales*. Buenos Aires: SAPyA.
- Schnaars, S. P. (1994). Estrategias de Marketing. En S. P. Schnaars, *Estrategias de Marketing*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

- Steinberg, F. (2004). La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica. En F. Steinberg, *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*. Madrid: UAM.
- Zambrana Ramírez, C. (1995). Administración del Comercio Internacional. En C. Zambrana Ramírez, *Administración del Comercio Internacional*. San José: EUNED.

## ANEXOS

### Anexo 1:

#### Cuestionario para moderación de *focus group*

##### Fortalezas

1. ¿Qué diferencia a su empresa de la competencia?
2. ¿Los productos que ofreces son diferentes o innovadores?
3. ¿Los proveedores con los que trabajas hacen que tu empresa tenga mejores productos?
4. ¿Qué cosas hace mejor que la competencia?
5. ¿Su empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?
6. ¿Qué crees que están haciendo correctamente?
7. ¿El equipo con el que trabajan está consciente de los objetivos de su empresa?
8. ¿Su equipo trabaja por esos objetivos?
9. ¿Considera que su equipo de trabajo está motivado?

##### Debilidades

1. ¿Qué consideran que su empresa no está haciendo bien? ¿Por qué existen estos inconvenientes?
2. ¿Su mercado potencial y grupo objetivo están correctamente definidos?
3. ¿Tienen definido lo que la marca SPAZZIO quiere transmitir al consumidor?
4. ¿Poseen ustedes una base de datos de clientes?
5. ¿La marca SPAZZIO tiene posicionamiento en la mente del consumidor?
6. ¿El equipo de ventas conoce y cumple los objetivos de venta mensual?
7. ¿Tienes estrategias definidas de mercadeo y publicidad?
8. ¿Qué tanto aprovechan su presencia en internet y redes sociales?
9. ¿Disponen ustedes de un catálogo de productos actualizado?
10. ¿Qué hacen ustedes para retener a sus clientes actuales?

## Oportunidades

1. ¿Existen nuevas tendencias de consumo en las que puedan incluirse sus productos?
2. ¿El mercado necesita otros productos que podrían comercializar ustedes, manteniendo la línea SPAZZIO?
3. ¿El mercado al que pertenecen está expandiéndose?
4. ¿Existen medios tecnológicos que no están utilizando para fortalecer y posicionar la marca?
5. ¿Qué otro canal de comercialización puede funcionar para sus productos? ¿Existen otro tipo de clientes diferentes a los que ya manejan?
6. ¿Existe alguna debilidad en sus competidores que puedan aprovechar?
7. ¿Conoces alguna empresa que pueda ser un aliado para nuevas estrategias o productos?
8. ¿Pueden proponer nuevas formas de motivar o incentivar el cumplimiento de objetivos en su empresa?

## Amenazas

1. ¿Qué hacen mejor sus competidores? ¿Qué los hace más fuertes que ustedes?
2. ¿Están entrando nuevos competidores al mercado?
3. ¿Existen o se aproximan obstáculos políticos, económicos o legales para la comercialización de los productos SPAZZIO?
4. ¿Las nuevas tendencias de consumo, disminuyen el interés por comprar sus productos?
5. ¿Qué cambios atraviesan sus proveedores, que puedan afectar a su negocio?
6. ¿Qué cambios atraviesan sus clientes, que puedan afectar sus ventas?

## **Anexo 2:**

### **Registro de audio**

Se adjunta el registro grabado del *focus group* realizado a los directivos de la empresa ZAROAL S.A. el día viernes 04 de marzo de 2016 en Quito, Ecuador. Esta información es considerada una fuente primaria para este trabajo.

### Anexo 3:

#### Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| Factores determinantes del éxito                                    | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|---|------|--------------|------------------------|
| <b>Fortalezas Internas:</b>   |      |              |                        |
| Experiencia de ZAROAL en el mercado importador.                     | 0.10 | 4            | 0.40                   |
| Calidad, durabilidad, vanguardia y diseño de los productos SPAZZIO. | 0.25 | 4            | 1.00                   |
| Incentivos en descuentos y formas de pago para canal de minoristas. | 0.05 | 3            | 0.15                   |
| Fuerza de ventas comprometida con la empresa                        | 0.05 | 3            | 0.15                   |
| <b>Total Fortalezas</b>   |      |              | <b>1.70</b>            |
| <b>Debilidades Internas:</b>  |      |              |                        |
| Falta de actividades de <i>marketing online</i> .                   | 0.30 | 1            | 0.30                   |
| Inexistencia de una tienda exclusiva para la marca SPAZZIO.         | 0.15 | 2            | 0.30                   |
| Ausencia de un plan de incentivos para vendedores y compradores.    | 0.10 | 2            | 0.20                   |
| <b>Total Debilidades</b>  |      |              | <b>0.80</b>            |

Fuente: Elaboración propia (2016)

### Anexo 4:

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| Factores determinantes del éxito   | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|------|--------------|------------------------|
| <b>Oportunidades Externas:</b>   |      |              |                        |
| Aumento del uso de redes sociales e internet en Ecuador.                                   | 0.20 | 4            | 0.80                   |
| Debilidad de los competidores principales en variedad de diseños, precios altos y calidad. | 0.10 | 3            | 0.30                   |
| Motivación para equipo de ventas   | 0.30 | 4            | 1.20                   |
| <b>Total Oportunidades</b>   |      |              | <b>2.30</b>            |
| <b>Amenazas Externas:</b>  |      |              |                        |
| Aranceles altos en los productos importados SPAZZIO.                                       | 0.25 | 1            | 0.25                   |
| Competidores ya tienen fuerte posicionamiento en el mercado y en medios.                   | 0.10 | 1            | 0.10                   |
| Poca variedad de materiales, accesorios y proveedores para fabricar productos localmente   | 0.05 | 2            | 0.10                   |
| <b>Total Amenazas</b>  |      |              | <b>0.45</b>            |

Fuente: Elaboración Propia (2016)

**Anexo 5:**


|                          |                      | <b>Factores Internos</b>   |  |  |
|--------------------------|----------------------|--|--|--|
|                          |                      | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |  |
| <b>Factores Externos</b> | <b>Oportunidades</b> | <p>Aumento del uso de redes sociales e internet en Ecuador.</p> <p>Debilidad de los competidores principales en variedad de diseños, precios altos y calidad.</p> <p>Motivación para equipo de ventas</p>                                    | <p>Experiencia en el mercado importador.</p> <p>Calidad, durabilidad, vanguardia y diseño de SPAZZIO.</p> <p>Incentivos en descuentos y formas de pago para minoristas.</p> <p>Fuerza de ventas comprometida con la empresa</p>  | <p>Falta de actividades de <i>marketing online</i>.</p> <p>Inexistencia de una tienda exclusiva para la marca SPAZZIO.</p> <p>Ausencia de un plan de incentivos para vendedores y compradores.</p>   |
|                          |                      | <p>Aranceles altos en los productos importados SPAZZIO.</p> <p>Competidores ya tienen fuerte posicionamiento en el mercado y en medios.</p> <p>Poca variedad de materiales, accesorios y proveedores para fabricar productos localmente.</p> | <p>Destacar y resaltar en internet la experiencia de ZAROAL y las cualidades de los productos SPAZZIO, mediante una estrategia publicitaria en medios digitales y redes sociales.</p> <p>Diseñar una estrategia de incentivos para la fuerza de interna y para clientes minoristas pequeños.</p> | <p>Optimizar el aumento del uso de internet en Ecuador, para crear una tienda de compras <i>online</i>, que dé a conocer la variedad de diseños, calidad y precios convenientes de la marca SPAZZIO.</p> <p>Aprovechar la fidelización del equipo de ventas para diseñar un plan de incentivos que lo premie y motive.</p> |
|                          | <b>Amenazas</b>      | <p>Aranceles altos en los productos importados SPAZZIO.</p> <p>Competidores ya tienen fuerte posicionamiento en el mercado y en medios.</p> <p>Poca variedad de materiales, accesorios y proveedores para fabricar productos localmente.</p> | <p>Tomando en la imposición arancelaria, generar una campaña publicitaria de posicionamiento de marca, diferenciando los diseños y sectores a los que se dirige, para promover las ventas durante el período de barreras a la importación.</p>   | <p>Inversión en actividades online (redes sociales y tienda de compras) para incrementar las ventas y posicionar la marca. Una vez terminado el período de salvaguardias, crear una tienda física para la venta de productos SPAZZIO.</p>  |
|                          |                      |  |  |  |

**Matriz de FODA Cruzado**


Fuente: Elaboración Propia (2016)

**Anexo 6:**

**Autorización ZAROAL S.A.**

**Zaroal**   
Representaciones Internacionales S.A.

**Garfield** **SPAZZIO**  
bagi&wallati

  
Pafoncor  
La Simón Bolívar

Quito, 28 de abril de 2016

Señores

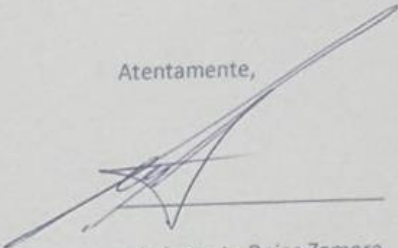
Universidad De Los Hemisferios

Presente. –

Yo, **Luis Augusto Rojas Zamora**, con cédula de ciudadanía número **0101239390**, en mi calidad de Gerente General de la empresa **ZAROAL REPRESENTACIONES INTERNACIONALES S.A.** con RUC número **1790849716001**, autorizo a **Eliana Carolina Urquizo López**, con cédula de ciudadanía número **1714716873**, a realizar la investigación pertinente y a utilizar la información necesaria de la empresa, para llevar a cabo el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Énfasis en Marketing y Negocios Internacionales.

Agradezco de antemano su atención a la presente.

Atentamente,



Luis Augusto Rojas Zamora

C.C.: 0101239390

---

Urb. El Condado, calle "T" Oe11-107, Telefax: (593-2) 249 1876 , Tel: (593-2) 249 829  
Bodega Telefax: (593-2) 253 3675 , E-mail: zaroal@interactive.net.ec