



**Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios**

Título:

“Propuesta estratégica de mercadeo destinada a mejorar la comercialización de ropa infantil producida y vendida por la empresa costarricense Crayola S.A”

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Sustentantes:

Daniel Marín Trigueros A83693
Alfredo Ruh Guevara A34709
Gabriela Umaña Barboza A35318

San Pedro, 2016



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 08-16

Acta de la Sesión 08-16 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 11 de marzo de 2016, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Daniel Marin Trigueros, carné A83693, Alfredo Ruh Guevara, carné A34709, Gabriela Umaña Barboza, carné A35318**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Walter González León, quien presidió; Victor Hugo Vega Cordero, como Tutor, Alfredo Abdelnour Esquivel y Abel Salas Mora, como Lectores; y Roger Jiménez Morales, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas**.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **“Propuesta estratégica de mercadeo enfocada a la venta directa como herramienta para mejorar la comercialización de ropa infantil producida y vendida por la empresa Crayola S.A.”**.

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

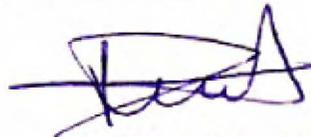
Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró *Licenciados en Dirección de Empresas*.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 20:15 horas.


Lic. Walter González León
Representante Director de la Escuela


Daniel Marín Trigueros,
Carné A83693

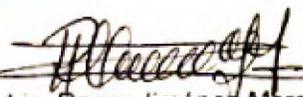

Lic. Víctor Hugo Vega Cordero
Tutor del Trabajo


Alfredo Ruh Guevara,
Carné A34709


MBA Alfredo Abdelnour Esquivel
Lector


Gabriela Umaña Barboza,
Carné A35318

Dr. Abel Salas Mora
Lector


Lic. Roger Jiménez Morales
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: El profesor Abel Salas no se presentó

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Índice General

Carta de Aprobación	2
Derechos de Propiedad Intelectual	4
Índice de Ilustraciones	8
Índice de Tablas.....	8
Índice de Gráficos	9
Resumen Ejecutivo	10
Justificación.....	13
Alcances.....	14
Limitaciones	15
Objetivos	16
Capítulo I. Contextualización Teórica y Sector Textil en Costa Rica: Mercado de Ropa Infantil	17
1.1 Inicios de la Industria Textil.....	18
1.2 Contexto Nacional.....	18
1.3 Política de Industrialización por Sustitución de Importaciones	19
1.4 Política de Promoción de Exportaciones a Terceros Mercados	19
1.5 Generalidades de la Industria Textil	21
1.5.1 Esquemas Productivos	22
1.5.1.1 Paquete Completo – “Full Package”	22
1.5.1.2 Maquila	22
1.5.2 Modelos de Competitividad.....	22
1.5.2.1 Moda de Alta Calidad.....	22
1.5.2.2 Producción Masiva.....	22
1.5.3 Procesos de Fabricación	22
1.5.4 Cadena Productiva	23
1.5.4.1 Maquinaria Textil.....	24
1.5.4.2 Hilado	24
1.5.4.3 Teñido y Acabado	25
1.6 Entorno Internacional de la Industria Textil.....	25
1.7 Mercado Mundial de Ropa Infantil	27
1.8 Mercados Regionales	28
1.9 Mercado de Algodón: Mayores proveedores	29
1.10 El Sistema Internacional Integrado de la Cadena Global de Valor	31

1.10.1	El Modelo Asiático	31
1.10.2	El Modelo de Países Desarrollados.....	31
1.10.3	Empresa Multinacional.....	31
1.11	Mayores comercializadores de ropa para niños	31
1.12	Moda de ropa de niño(a): Una tendencia global.....	33
1.13	Mercado textil costarricense	35
1.14	Importaciones y exportaciones de la industria textil costarricense	38
1.15	FODA de las empresas de la cadena textil en Costa Rica	40
Capítulo II. Crayola S.A y su Entorno		42
2.1	Historia de Crayola S.A.....	43
2.2	Misión.....	43
2.3	Visión	43
2.4	Filosofía Empresarial	43
2.5	Estructura organizacional	43
2.6	Modelo de Negocios	45
2.7	Producto y su fabricación.....	47
2.8	Canales de distribución.....	47
2.9	Métodos de promoción	48
2.10	Mercado.....	48
2.11	Competencia	48
Capítulo III: Análisis de campo.....		52
3.1	Métodos a utilizar en el trabajo de campo	53
3.2	Método usado para determinar la muestra	54
3.3	Análisis de trabajo de campo	59
Capítulo IV. Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el crecimiento de exposición de la empresa Crayola S.A		64
4.2	Estrategia de producto	68
4.3	Estrategias de plaza.....	73
4.4	Estrategias de promoción	76
4.4.1	Promoción de ventas	76
4.4.2	Relaciones públicas	78
4.4.3	Ventas personales	80
4.4.4	Publicidad	83
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		86

5.1	Conclusiones	87
5.2	Recomendaciones	88
5.2.1	Relación con sus clientes (distribuidores).....	88
5.2.2	Explorar otros mercados	88
5.2.3	Alianzas con asociaciones de mujeres costureras	88
5.2.4	Alianza estratégica con empresas que ofrezcan bienes complementarios (por ejemplo, aquellas que vendan zapatos, medias y uniformes)	89
5.2.5	Alianza con empresas de encomiendas	89
5.2.6	Agilizar el tiempo de respuesta a pedidos (tomando en cuenta pedidos previos no satisfechos)	89
5.2.7	Postear consejos e información útil en redes sociales	89
Anexos90		
	Anexo 1: Encuesta a distribuidores de Crayola	91
	Anexo 2: Mapa de la ubicación de los distribuidores por zona geográfica.....	94
	Anexo 3: <i>Focus Group</i> . Comportamiento de compra del consumidor final de ropa infantil.....	95
	Anexo 4: Cuadro de los mejores meses de ventas de ropa para niños.	97
	Anexo 5: Cuadro de los mejores meses de ventas de ropa para niños.	98
	Anexo 6: Cuadro participación porcentual de Crayola en los distribuidores.	99
	Anexo 7: Cuadro de demanda del consumidor final de productos Crayola en los distribuidores.	99
	Anexo 8: Cuadro de frecuencia de compra de productos Crayola por parte de los distribuidores.	99
	Anexo 9: Como gestionar una patente de Walt Disney® Company	100
	Bibliografía	101

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Pasos que forman parte de cadena productiva de la industria textil y de confección..	23
Figura 2. Estructura organizacional de la empresa Crayola	44
Figura 3. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder	45
Figura 4. Prendas que incorporan personajes de películas	70
Figura 5. Prendas que utilizan colores claros, tipo pastel	72
Figura 6. Ropa con diseños contemporáneos y prácticos	72
Figura 7. Capas que incorporan el logo de la empresa Crayola	77
Figura 8. Lápices de color y libros para colorear que promocionan la marca Crayola	77
Figura 9. Bolsos que incorporan el logo de la empresa Crayola.....	77
Figura 10. Posibles áreas de juego para los niños	79
Figura 11. Publicidad en el exterior de los buses.....	85

Índice de Tablas

Tabla 1. Categorías consideradas dentro de la Industria Textil	25
Tabla 2. Productores dentro del Mercado Mundial de Algodón	29
Tabla 3. Compradores dentro del Mercado Mundial de Algodón.....	30
Tabla 4. Principales categorías de exportación textil a Estados Unidos	36
Tabla 5. Principales empresas exportadoras	37
Tabla 6. Principales productos exportados del Sector Textil y Confección en el 2011 y 2012 ...	39
Tabla 7. Principales productos importados del Sector Textil y Confección en el 2012.....	39
Tabla 8. Determinación del peso relativa por provincia	54
Tabla 9. Determinación del tamaño de muestra	55
Tabla 10. Popularidad de marcas según criterio.....	61
Tabla 11. Resumen de propuestas dentro de la estrategia de precio.....	65
Tabla 12. Calendario para Alajuela	81
Tabla 13. Calendario para Cartago	81
Tabla 14. Calendario para Heredia y San José	81
Tabla 15. Calendario para Guanacaste	82
Tabla 16. Calendario para Puntarenas	82
Tabla 17. Calendario para Limón	83
Tabla 18. Costo estimado de la estrategia de promoción	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Evolución de varios sectores que forman parte de la industria manufacturera costarricense desde el 2006 hasta el 2013.....	21
Gráfico 2. Comportamiento del comercio de prendas de vestir a nivel mundial	26
Gráfico 3. Exportadores de textiles y prendas de vestir en el año 2011	30
Gráfico 4. Diferentes rubros en los que se emplea el dinero destinado a los hijos según el rango de edad	32
Gráfico 5. Comportamiento del comercio de prendas de vestir en Estados Unidos desde el 2000 hasta el 2012.....	33
Gráfico 6. Comportamiento de las importaciones y exportaciones dentro del sector textil y de confección	38
Gráfico 7. Países importadores de bienes textiles en el 2011	40
Gráfico 8. Meses del año en que se vende más ropa infantil	59
Gráfico 9. Principales marcas de más ropa de niños(as).....	60
Gráfico 10. Porcentaje que representa Crayola S.A. del total de ropa para niños(as)	62
Gráfico 11. Productos de Crayola con mayor demanda	62

Resumen Ejecutivo

En virtud a que la empresa costarricense Crayola S.A ha visto disminuida sus ventas en los últimos años el presente trabajo busca proponer una estrategia integral de mercadeo que la apoye a buscar un mejor posicionamiento en el mercado costarricense.

Crayola S.A., está dedicada principalmente al diseño, producción y comercialización de ropa para niños. Es una Pyme costarricense regida por una Junta Directiva, en ella laboran 12 colaboradores directos, 2 Agentes de ventas y uno de producción como colaboradores indirectos o modalidad outsourcing. Crayola S.A tiene relación comercial con 90 distribuidores a lo largo del territorio nacional y vende directamente sus productos a través de su página web. Actualmente no exporta su producto a otros mercados internacionales ni busca otros medios de aumentar sus canales de distribución después del cierre de los 2 locales en centros comerciales (los cuales no generaban la rentabilidad esperada y no fueron sustentados por un estudio de mercado que justifique su apertura)

El alcance está delimitado al mercado local costarricense y toda información histórica relevante para este propósito es de 5 años de antigüedad como máximo. La ejecución de este plan está en manos de la empresa una vez sea entregado este estudio y propuestas.

El trabajo de campo fue basado en un método mixto de investigación: una encuesta a 56 de una población total de 90 distribuidores (clientes directos de Crayola S.A) en todo el territorio nacional y un *Focus Group* (consumidores finales) realizado a 10 madres de niños de 2 años a 12 años.

Entre los principales datos arrojados por la encuesta a los distribuidores, se identifica que los vendedores de Crayola no realizan visitas frecuentes, hay poco abastecimiento de prendas basados en los rechazos cuando solicitan los pedidos, no hay encuestas ni ningún otro método para conocer el grado de satisfacción del cliente, la empresa no ofrece beneficios diferenciados a la competencia ni comodidades de pago. Catalogan a las marcas Carters, Picaros, Saint Jacks y Osh Kosh como la competencia directa de Crayola S.A. Por último, identifican que la principal ventaja competitiva de Crayola es su calidad y gracias a ello mantiene su posición en el mercado costarricense ante los consumidores finales.

Relativo al *Focus Group*, las madres indicaron que están dispuestas a invertir más en prendas de mayor calidad vrs otras de menor durabilidad. Por otro lado, comentaron que actualmente los niños se inclinan por diseños con los dibujos animados de moda y por colores más llamativos, por lo que Crayola S.A tiene desventaja ya que tiene poca versatilidad de diseños. Por último, ellas prefieren adquirir estos productos en la tienda física ya consideran primordial el asegurarse de adquirir la talla y la calidad adecuada.

A partir de los resultados del trabajo de campo, la propuesta de mercadeo se basa en 4 pilares principales:

1. Fortalecimiento de la relación con clientes actuales. incentivar la lealtad de compra ya que actualmente no hay un medio donde los distribuidores (clientes directos) y los clientes finales puedan expresar sugerencias de mejora ni se realizan actividades que les creen el sentido de pertenencia.
2. El posicionamiento y atracción de nuevos clientes. Es vital para la empresa, el explotar la imagen de Crayola por su excelente calidad pero renovando sus diseños tomando en cuenta las tendencias actuales de moda (personajes animados y colores llamativos).
3. Fortalecimiento de la red de distribución. Crayola S.A tiene poca cobertura dentro del Gran Área Metropolitana donde se concentra la mayor cantidad de población costarricense, por tanto, se sugiere incursionar en tiendas capitalinas y fortalecer su página web oficial para ofrecer al cliente un medio actualizado y de fácil acceso.
4. Estrategia de precios. Se pretende estratificar a los clientes ofreciéndoles beneficios y comodidades en precios y plazos de pago.

Las principales conclusiones es que se comprueba que existen pocas maquiladoras de ropa para niños de capital costarricense y más bien la mayoría de las prendas infantiles son importadas; hay muchos competidores que ofrecen productos similares y servicios complementarios como decoración de ventas gratis, capacitación a vendedores, descuentos por pronto pago, actividades de integración de clientes y promoción de marca; esto los ha posicionado en la mente de los consumidores por encima de Crayola S.A ya que, según esta investigación, el cliente directo le exige a Crayola un mayor acercamiento y mayores beneficios, basado en que hay pocas visitas de agentes de ventas, poco contacto de parte de la empresa y los beneficios ofrecidos no son atractivos respecto a la competencia.

Finalmente, se recomienda a Crayola S.A fortalecer la relación con sus clientes (distribuidores), explorar otros mercados, realizar alianzas con asociaciones de mujeres costureras, con empresas que ofrezcan bienes complementarios (por ejemplo, aquellas que vendan zapatos, medias y uniformes) y con empresas de encomiendas, agilizar el tiempo de respuesta a pedidos (tomando en cuenta pedidos previos no satisfechos) y postear consejos e información útil en redes sociales.

Introducción

El presente trabajo busca proponer una estrategia integral de mercadeo para la empresa costarricense Crayola S.A., dedicada a la confección y venta de ropa infantil (0-10 años).

Desde el 2014, la gerencia ha tomado ciertas acciones que buscan expandir su segmento de clientes; entre ellas están: la apertura de 2 tiendas detallistas, concentración de esfuerzos en servicios a mayoristas e incursión en las ventas a través del sitio web de la empresa. Ésta última representa un nuevo canal de distribución y surge la necesidad de una readecuación de su propuesta de comercialización.

La realidad económica nacional para la industria textil presenta cierto deterioro en los últimos años ya que, según cifras del periódico “La Nación”, se dio el cierre de 10 empresas en el 2009 y otras 5 aproximadamente en los últimos años además de que las exportaciones textiles pasaron de \$729 millones (2000) a \$224 millones (2010), esto da señales de un sector que actualmente está pasando por grandes dificultades para seguir adelante (Barquero, M; 2011). A ello se suma el hecho de la llegada de varias franquicias internacionales con precios menores y productos diferenciados a los ofrecidos por las nacionales.

La gerente de Crayola mencionó que han experimentado dificultades para lograr crecer en su negocio principal de ventas al por mayor. Además, indicó que ya no veían potencial en este segmento de mercado. Por lo que sus planes se resumían en 2 posibles cursos de acción: la apertura de locales para la venta directa de sus productos o la posibilidad de expandirse a otros países de Centroamérica. De las opciones anteriores, Crayola apostó por la apertura de 2 locales en los últimos meses; uno en el Mall Paseo de las Flores y el otro en Lincoln Plaza.

Es importante mencionar que la apertura de estos 2 locales se dio sin la realización de un estudio de mercado previo y tampoco estuvo acompañado de ninguna campaña de publicidad para dar a conocer el lanzamiento; la ubicación de las tiendas se explica principalmente por el apoyo recibido de esos centros comerciales específicos; más que en respuesta a una estrategia de mercadeo definida. Según la gerente de Crayola, no se cuenta con información clara sobre los demás competidores ni se tiene un perfil del consumidor final.

La empresa pretende continuar con sus ventas por internet y a nivel de mayoristas. Sin embargo, busca integrarse al canal detallista para fortalecer sus ventas, su posicionamiento y marca. Por lo que la propuesta de esta investigación se enfocará en realizar una propuesta destinada a mejorar la estrategia de mercadeo implementada actualmente para incorporar la reciente apertura de sus 2 tiendas.

Justificación

La industria textil costarricense se ha contraído en los últimos años con el ingreso de empresas de renombre internacional que ofrecen gran variedad de productos a precios competitivos; lo que ha llevado a que muchos negocios costarricenses cierren sus operaciones debido a la incapacidad de competir por sus altos costos y a la gran oferta que se ofrece en el mercado.

La empresa costarricense Crayola S.A., está dedicada principalmente al diseño, producción y comercialización de ropa para niños. Dicha empresa subsistió a este proceso de globalización, no obstante, ha visto disminuida su rentabilidad, hecho por el cual, se encuentra adoptando diversas estrategias para mantener o bien aumentar su posicionamiento en el mercado.

Una de las decisiones más importantes adoptada, fue diversificar sus canales de distribución. Desde sus inicios la empresa enfocó su negocio únicamente en la venta a mayoristas pero, según indicó la Gerente, con él no obtenían ningún tipo de lealtad de parte de sus socios comerciales y al ser intermediarios se encarecían su producto para el consumidor final, lo cual les restaba competitividad. Debido a lo anterior, Crayola S.A. decide empezar a vender directamente, mediante la apertura de 2 locales ubicados en dos centros comerciales: Paseo de las Flores en Heredia y Lincoln Plaza en Moravia.

Esta reciente decisión, plantea desafíos importantes para la organización, ya que la misma se realizó sin previo estudio de mercado. La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo que pueda llevar a cabo esta investigación. Al haber manejado sus ventas a través de terceros, posee poco conocimiento de su cliente meta y de cómo mercadear su marca para posicionarse como la marca preferida de sus clientes, ante la numerosa oferta que se ofrece en el mercado.

Es por las diversas consideraciones explicadas anteriormente, que surge la necesidad de llevar a cabo el presente trabajo de investigación donde el objetivo primordial es dar soporte a esta empresa costarricense para que logre competir de forma rentable en un mercado cada vez más saturado y competitivo.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación se pretende realizar un análisis detallado de la empresa, de la estrategia de mercadeo empleada hasta ahora. Enfocado en sus nuevos intereses comerciales, se realizará una propuesta con el fin de mejorar las técnicas empleadas y permitirle así, lograr un mejor desempeño económico en el fortalecimiento de la marca Crayola en la percepción del consumidor costarricense de una forma sostenible para la empresa en el largo plazo.

Alcances

Se pretende ofrecer una propuesta de un plan estratégico de mercadeo que le permita a Crayola S.A tener un panorama más claro a nivel interno de cuál es su mercado meta, caracterización de su cliente, estrategias de publicidad y promoción; y con esta información poder modificar sus estrategias con el fin de lograr una mayor participación de mercado. A nivel externo, se busca analizar la competencia y las tendencias de ropa para niños (as) en el mercado nacional costarricense. La ejecución de este plan está en manos de la empresa Crayola S.A una vez que este trabajo sea concluido y entregado.

Con lo anterior, a modo de herramienta se quiere presentar un análisis interno/externo de la organización ubicando sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Este trabajo se basa en el mercado local costarricense y toda información histórica relevante para este propósito será de 5 años de antigüedad como máximo.

Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación se identifican las siguientes restricciones/limitaciones:

1. Se delimita la cobertura a Costa Rica, que define así a esta región como única de investigación para efectos de este trabajo excluyendo otras áreas fuera del país.
2. Las conclusiones y recomendaciones de este trabajo serán a partir de la información proporcionada por las dueñas de la empresa Crayola y toda aquella que sea recolectada mediante investigaciones de campo y/o terceras fuentes, por lo que se excluirá toda aquella que sea de alguna otro recurso diferente a los mencionados.
3. La presente investigación comprende solamente un lapso de un año desde su inicio como máximo; esto quiere decir que no es una investigación donde se consideren diferentes periodos sino que se hará un análisis único del periodo seleccionado.
4. El tipo de negocio objeto de estudio (ropa para niño/a) cuenta con pocas referencias bibliográficas sobre este mercado, lo cual podría dificultar la investigación mediante el uso de fuentes secundarias.
5. Como resultado de este trabajo se hará una propuesta de plan de mercadeo y posibles sugerencias/mejoras sobre procesos actuales, sin embargo, la ejecución y posteriores etapas, no serán desarrolladas y por ende no se podrá dar seguimiento al posible impacto que tendría el plan en las operaciones de la empresa.
6. Para el trabajo de campo se deben de tomar en cuenta limitaciones de tiempo de los investigadores y recursos escasos lo que podría impactar en la calidad de la información recopilada a analizar.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta estratégica de mercadeo destinada a mejorar la comercialización de ropa infantil producida y vendida por la empresa Crayola S.A, mediante una investigación y análisis de los principales elementos que se deben tomar en cuenta dentro de dicho plan; esto con el fin de mejorar la gestión mercadológica y así aumentar la demanda y ocupación de la empresa.

Objetivos Específicos

- I.Contextualizar el entorno global de la industria textil, específicamente el panorama costarricense para esta industria y para el sector de ropa infantil; e incorporar el marco teórico relevante para el desarrollo del trabajo.
- II.Proveer una descripción general de la empresa Crayola S.A, y detallar los procesos administrativos, financieros, mercadológicos, de venta y distribución actuales ejecutadas por la empresa.
- III.Analizar y caracterizar el perfil actual de los consumidores de la marca Crayola S.A. y evaluar el posicionamiento logrado por la marca.
- IV.Proponer un plan estratégico de mercadeo, orientado a mejorar la comercialización de los productos de la empresa Crayola S.A.
- V.Presentación de las principales conclusiones y recomendaciones finales derivadas del estudio de mercado desarrollado.

Capítulo I. Contextualización Teórica y Sector Textil en Costa Rica: Mercado de Ropa Infantil

1.1 Inicios de la Industria Textil

Se desconoce con certeza cuándo se creó la primera tela; ya que su fabricación es uno de los artes más antiguos que se conocen. Se cree que el arte de tejer puede haber sido desarrollado en Egipto (aproximadamente 6000 años a.C.). Inicialmente se utilizaban pelos de animales para obtener fibras. Posteriormente, se incorporó el uso de fibras naturales como el algodón y la seda (alrededor del año 2600 a.C.) y más recientemente (aproximadamente en los años 70's) se empezaron a emplear fibras sintéticas.

Cuando los conquistadores españoles llegaron a América, se dieron cuenta que muchas civilizaciones indígenas conocían el arte de tejer (aunque éste se caracterizaba por ser principalmente rudimentario). Seguidamente, los colonizadores sintieron la necesidad de mejorar esta industria, lo que llevó al crecimiento de las artesanías textiles manuales. El *huso* fue una de las primeras herramientas para hilar usadas, la cual se popularizó en Europa (en el año 1400 d.C.) con la invención de la rueda de hilar. Alrededor de un siglo más tarde, se inventó la máquina de hilar de algodón, la cual incorporaba varios husos a la vez.

La industrialización traería el paso de un sistema artesanal de producción realizado en el ámbito doméstico con el empleo de herramientas sencillas a la producción en grandes fábricas con decenas de telares. Este acontecimiento implicó la introducción de una gran variedad de inventos, como el telar con lanzadera volante que permitía duplicar la capacidad de tejido de los artesanos (John Kay en 1733) o la maquina hiladora Spinning Jenny que multiplicaba la capacidad de los hiladores. Uno de los mayores inventos de la época fue la maquina hiladora que utilizaba agua como fuerza motriz creada por Richard Arkwright; la cual introdujo un gran cambio al esquema productivo seguido hasta entonces, así como más adelante lo harían los telares mecánicos movidos con máquina de vapor (introducido por Edmund Cartwright). Otro aporte importante es el de Samuel Crompton, el cual introdujo la *selfactina* que le permite a un solo operario manejar un millar de husos a la vez. Ante este aumento en la capacidad productiva, la industria textil experimentó un crecimiento sin precedentes. Por ejemplo, ya para el año 1788, se funda en Inglaterra la primera fábrica textil impulsada por vapor. Este cambio tecnológico se tradujo en telares fabricados, ya no con madera, sino con acero y otros metales; y a una producción cada vez más rápida y automatizada.

Estos avances en la industria no se limitaron a la maquinaria textil, sino que además se obtuvieron mejores técnicas de teñido y estampado (sustitución de la serigrafía para tejidos por estampados mecánicos) y de acabado (cambio del uso de cepillado o fundido de la superficie por métodos de mercerización que permiten obtener fibras de alto rendimiento).

1.2 Contexto Nacional

La industria textil es influenciada por las políticas de desarrollo implementadas durante los últimos 50 años (la primera fue la política de industrialización por sustitución de importaciones

implementada durante la década de los 60's; y posteriormente, la política de promoción de exportaciones a terceros mercados implementada durante en los años 80's).

1.3 Política de Industrialización por Sustitución de Importaciones

Alrededor de los años 50's, se adopta una política que buscaba promover el desarrollo económico a través de la industrialización incentivada por la sustitución de importaciones. Esta estrategia dio origen al Mercado Común Centroamericano. Dentro de las políticas más importantes se pueden mencionar:

- Protección Aduanera: Se acordó la equiparación arancelaria a nivel regional, con el fin de proteger los productos textiles y sus manufacturas.
- Política Industrial: Se creó una resolución específica para el Desarrollo de la Industria Textil Centroamericana, la cual “sentó las bases para realizar un programa de desarrollo industrial que incluía entre otras acciones, incentivos fiscales, financiamiento, asistencia técnica, promoción a la integración vertical, normas de calidad, y escuelas de capacitación textil”. (Sánchez, 1995). Con estos programas, se buscaba aumentar la capacidad instalada de husos y telares en el área en aproximadamente un 65% entre 1967 y 1970.

Durante este período, se le otorgó mayor relevancia a la industria textil que a la industria de confección. Esto se hace evidente en la aplicación de medidas diferenciadas para cada una de ellas. Por ejemplo, para la industria textil se aplicaron medidas de protección más fuertes como la prohibición de importación; mientras que para la segunda se utilizó únicamente el mecanismo de aranceles.

1.4 Política de Promoción de Exportaciones a Terceros Mercados

Después de la caída del comercio dentro del Mercado Común Centroamericano (a finales de los años 70's), se genera una situación de inestabilidad política y económica que llevan a todos los países de la región a una profunda crisis. En respuesta a esta situación, se adopta una política de promoción de exportaciones a mercados fuera del área centroamericana.

Dentro de las medidas implementadas durante este período, se incluyen leyes que promovían las figuras de contratos de exportación, regímenes de admisión temporal, y zonas francas de exportación; a través de las cuales, se le otorgaban beneficios a las empresas exportadores. “Esta serie de incentivos coincidieron con los procesos de aumento de la transnacionalización de la gestión productiva de las empresas multinacionales, y legislación específica de Estados Unidos que abrieron oportunidades enormes a la industria de la maquila” (Sánchez, 1995), dando lugar al establecimiento de las primeras maquilas en Costa Rica, hecho que intensificó el comercio de textiles entre Costa Rica y Estados Unidos.

Sobre este punto, Costa Rica y otros países de la región se incorporaron a la cadena global de valor hilo-textil-confección desde mediados de los años 80 asociada principalmente a los bajos costos de mano de obra (participando principalmente en las redes de componentes como fabricantes de tejidos o en las redes de producción como productores de confecciones).

Contrario al período pasado, la industria de confección enfocada a la exportación creció rápidamente durante la segunda mitad de los 80's. Simultáneamente, a este proceso de ajuste y diversificación de las exportaciones, se da una disminución de las barreras arancelarias; que en Costa Rica provocó una reducción de los niveles de protección arancelaria a más de la mitad en seis años.

Dicho proceso ocasionó grandes presiones sobre la industria enfocada al mercado local y regional, y por el contrario un gran auge del sector exportador, principalmente el campo de la maquila textil. En cuanto a la evolución más reciente de esta industria, los países asiáticos han adquirido un papel más protagónico debido a sus bajo costos principalmente a partir del año 2005 (por ejemplo, las exportaciones de la maquila a Estados Unidos cayó un 6.7% del 2005 al 2006).

En términos globales, la cadena de valor hilo-textil-confección ha cambiado de los países de esta región hacia los países asiáticos. Esto provoca que mucha de la ropa que se usa actualmente en Costa Rica ya no se produzca en suelo costarricense, sino que sea importada. De acuerdo con José Sánchez (1995), "Costa Rica fue hasta 1994 el principal exportador de prendas de vestir de la región, pero actualmente es superado en valor exportado por todos los países del área".

Actualmente, la importancia relativa del sector manufacturero dentro de la producción nacional se ha mantenido fluctuando entre el 22-23% durante el período comprendido entre el 2000 y el 2013. Dentro del total de la industria manufacturera, el sector de textiles, prendas de vestir y la industria del cuero mantienen una participación cercana al 30% (esto cuando se toma en consideración el perfeccionamiento activo. De lo contrario, la importancia del sector asciende al 50%). Por lo que se perfila como uno de los sectores de mayor importancia dentro de la industria. Las exportaciones de este segmento tienen a América del Norte como uno de los principales destinos (en especial Estados Unidos); seguido de América Central (donde El Salvador ocupa el primer lugar). Sobre los factores que intervienen en la dinámica de esta industria en nuestro país; así como la presentación de un panorama más detallado de la misma, se llevará a cabo al final de este capítulo.



Gráfico 1. Evolución de varios sectores que forman parte de la industria manufacturera costarricense desde el 2006 hasta el 2013. Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Costa Rica

1.5 Generalidades de la Industria Textil

La estructura del sector textil se basa en la obtención y modificación de dos insumos básicos: fibras naturales y sintéticas. Durante muchos años, se emplearon principalmente fibras vegetales blandas y flexibles como el algodón o fibras animales como la lana o la seda. No obstante, recientemente se han logrado elaborar fibras a partir de compuestos químicos como el poliéster, el nylon, entre otras. Estas fibras son también de alta calidad y su precio les permite competir con las fibras naturales (Daparo, 2005).

El flujo de la cadena productiva del sector textil va desde la obtención de la materia prima básica a su transformación en productos intermedios y finales. La secuencia puede esquematizarse de la siguiente manera:

- Obtención de Fibras: Vegetal, animal, mineral o sintética.
- Elaboración de Hilados y Tejidos
- Manufacturas Textiles: Abarca la Industria de la Indumentaria y de otros productos textiles.

Como productos finales de la industria textil se pueden citar: prendas de vestir, accesorios para vestir como bufandas, guantes, sombreros, etcétera y otros productos como: alfombras, tapices, carpas y lonas

Entre los rasgos característicos del sector textil se encuentran: “la relevancia que adquiere la mano de obra, las necesidades de innovación tecnológica y además, que posee una demanda interna muy elástica al ingreso” (Daparo, 2005).

1.5.1 Esquemas Productivos

De acuerdo con Daparo (2005), la industria textil opera bajo 2 grandes modalidades:

1.5.1.1 Paquete Completo – “Full Package”

Se refiere al esquema donde el productor de la prenda de vestir es responsable de la elaboración total, desde el proceso de adquisición de la materia prima, la producción de las telas, teñido, confección, empaçado y envío de la prenda hacia su destino. Esta modalidad permite garantizar la calidad de la confección y de todos los insumos usados en ella.

1.5.1.2 Maquila

Modalidad mediante la cual una empresa de confección sólo participa en las etapas finales del proceso de confección, las cuales pueden incluir el cortado de la tela, la confección, el empaçado y el envío de la misma, dejando en manos del comprador el suministro de los insumos como la tela, botones, o los mismos empaques.

1.5.2 Modelos de Competitividad

El subsector de confecciones o indumentaria se puede caracterizar según el segmento de mercado al cual va dirigido. (Daparo, 2005) Así es posible diferenciar entre:

1.5.2.1 Moda de Alta Calidad

Dirigido a un grupo de consumidores más selecto y reducido. Se caracteriza por tecnología moderna, trabajadores y diseñadores relativamente bien remunerados y un elevado grado de flexibilidad. La ventaja competitiva de las empresas en este segmento de mercado se relaciona con la capacidad de producir diseños que capturan los gustos y preferencias.

1.5.2.2 Producción Masiva

Contrario al anterior, se trata de un segmento productor de bienes de calidad o estándares inferiores, tales como camisetas, uniformes, ropa interior, entre otros. Las fábricas se localizan en gran medida en países en vías de desarrollo, donde emplean mano de obra con bajo grado de calificación, y es común la tercerización de la producción a talleres hogareños. El costo de la tecnología, aun la más moderna, es relativamente bajo.

1.5.3 Procesos de Fabricación

Como ya se mencionó, en la cadena productiva del sector textil participan dos sectores: la agricultura (proveedora de las materias primas) y la actividad manufacturera textil (constituida por la industria textil propiamente dicha y la industria de la confección). La diferencia entre ambas radica en que la industria textil normalmente se extiende desde la etapa inicial de obtención/recolección de la fibra a utilizar hasta la elaboración de telas acabadas (lo cual puede incluir las actividades de hilado, tejido y teñido/acabado). Mientras que la industria de la confección comprende todas las actividades relacionadas con la confección de prendas de vestir.

La industria textil y la de confección, presentan perfiles con elevado valor agregado. En el siguiente cuadro, se resumen algunas de sus principales características:

Industria Textil	Industria de Confección
Intensiva en capital y altamente automatizada	Mayor complejidad y competitividad
Menos flexible en términos de ajuste a los gustos del consumidor	Mayor dependencia de la evolución de la demanda interna y de la competencia de los productos importados

1.5.4 Cadena Productiva

La cadena productiva de esta industria comienza con el procesamiento de las fibras, posteriormente toma lugar la industrialización de los hilos y la elaboración de los tejidos (se incluye en esta etapa el teñido de los productos textiles) para luego finalizar con las actividades de diseño y confección, donde se incluyen las prendas de vestir, los textiles de uso industrial y los textiles para el hogar.

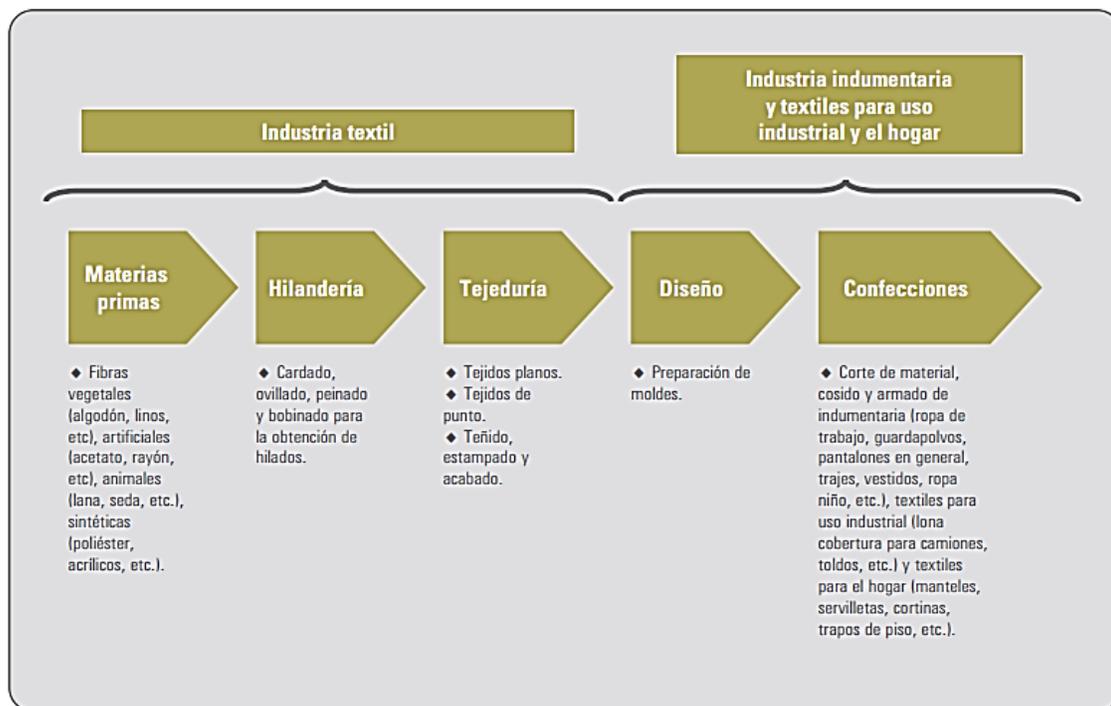


Figura 1. Pasos que forman parte de cadena productiva de la industria textil y de confección. Fuente: Tomado de Acosta, S (2012); “Cadena de Valor Textil y Confecciones”.

Los procesos intermedios de la cadena son la fabricación de hilos (hilandería), el tejido (plano y de punto) y el teñido y acabado de telas. “La diferencia entre tejido plano y de punto radica en que del tejido plano se elaboran telas que han de ser moldeadas y cortadas para, mediante la costura, confeccionar las prendas de vestir (por ejemplo, camisas, blusas, pantalones, entre otros). Mientras que el tejido de punto se realiza simultáneamente con la confección de la prenda

de vestir, como en el caso de las medias, las camisetas, alguna ropa interior, los suéteres, entre otros” (Acosta, 2012).

Para efectos de este trabajo, el sector de confección es el más relevante ya que es la etapa donde participa Crayola (las fases previas a este paso se explicarán brevemente en la siguiente sección). La confección representa el último paso en la elaboración de prendas de vestir; y en términos generales, incluye tres etapas: el diseño, el corte y la confección.

- Diseño: Etapa en la que se recibe la información del mercado y es plasmada en el desarrollo de los productos; debe tener como resultado una prenda capaz de ser vendida.
- Corte: Da como resultado las piezas que constituyen el producto con su geometría, afinadas y dispuestas para pasarlas al proceso de confección.
- Confección: Etapa en la que es realmente confeccionada la prenda y consta de varias operaciones de ensamble para unir las piezas que la constituyen.

1.5.4.1 Maquinaria Textil¹

A continuación, se describen brevemente cada una de las fases involucradas en la industria textil junto con la maquinaria empleada (se excluye la etapa de obtención de la materia prima):

1.5.4.2 Hilado

El hilado comprende 4 pasos:

- Cardado y Peinado: Se mezclan las fibras de manera aleatoria de distintos fardos. Luego, se transportan a las máquinas de cardado, para separarlas individualmente, y disponerlas paralelamente en una capa de fibra uniforme (donde a su vez se produce la limpieza y mezcla de las fibras) Posteriormente, este velo pasa por un tubo ondulado del que sale convertido en una mecha o cinta. Este proceso se realiza en una máquina llamada manual, donde se lleva a cabo un proceso de doblado y estiraje para obtener una mayor regularidad. El manual consta esencialmente de dos cilindros con guarniciones que trabajan a distintas velocidades, lo que provoca el estiraje de la cinta cuando lo atraviesa.
- Hilado: Durante este paso, se reduce la mecha al grado de finura deseado, dotándola de la tensión y la torsión necesarias en función de la resistencia y finura deseada. Este proceso se realiza en máquinas que reciben el nombre de mecheras, donde las cintas de manual pasan por un tren de cilindros de estiraje que permiten obtener una mecha mucho más fina. Posteriormente, las fibras se trasladan a equipos denominados continuas de hilar, las cuales proporcionan el afinamiento requerido para obtener el título de hilado y la torsión necesarias. Luego, la mecha se

¹ Esta sección fue elaborada con base en información obtenida de “Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones”; Sánchez (2005) y del sitio web <http://www.redtextilargentina.com.ar>

enrolla en tubos cónicos denominados canillas, luego de haber pasado por un cursor que se desplaza por un aro y que le proporciona la torsión definitiva de acuerdo con el hilado buscado.

- Teñido de hilado: En el caso del algodón, los carretes se someten a un tratamiento con soluciones de soda cáustica y detergentes en máquinas a presión (proceso conocido como descrude), que permite eliminar las impurezas.
- Tejido: Consiste en enlazar los hilos y tramarlos con otros en una tela. Los hilos pueden tejerse en telares lanzadera (tejido plano) o en máquinas circulares (tejido de punto). También se realiza la limpieza de la tela y se le da un acabado básico; esto puede incluir el mercerizado (estiramiento del hilado o tejido bajo tensión para darle resistencia, lustre y afinidad) y el descrude (remueve impurezas adheridas a las fibras).

1.5.4.3 Teñido y Acabado

El teñido y acabado comprende 3 pasos a mencionarse a continuación:

- Blanqueo: Mediante este proceso se remueve el color indeseado de algunas fibras.
- Teñido: Aquí las fibras, el colorante y el medio, que es usualmente el agua, se ponen en contacto. La calidad de la tintura depende del equipamiento empleado, la fórmula específica, los tintes y auxiliares de tintes que proveen el medio químico para su difusión y fijación sobre la tela.
- Acabado final: Involucra una serie de operaciones químicas y mecánicas a las que se someten los tejidos con el fin de darles las especificaciones finales deseadas.

1.6 Entorno Internacional de la Industria Textil

Antes de estudiar el comportamiento del sector, es importante tener presente la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), donde la industria textil se categoriza de la siguiente forma:

Tabla 1. *Categorías consideradas dentro de la Industria Textil*

17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES
171	Preparación e hilatura de fibras textiles
172	Tejeduría de productos textiles
173	Acabado de productos textiles no producidos en la misma unidad de producción
174	Fabricación de otros productos textiles
175	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; PREPARADO Y TEÑIDO DE PIELES
181	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
182	Preparado y teñido de pieles; fabricación de artículos de piel

Siendo relevante para este trabajo, el estudio del comportamiento de la fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo; y la fabricación de prendas de vestir (excepto prendas de piel); los cuales representan el segmento de la industria donde participa Crayola.

Como se observa en el gráfico 2, se presenta una tendencia creciente hasta el 2008, año donde se produce la crisis financiera mundial y se contrae el comercio. El sector comienza a repuntar nuevamente en el 2010 y 2011. Mientras que en el 2012, las exportaciones de prendas de vestir se estancaron. Según la Organización Mundial del Comercio (2013), esto se debe a que la mitad de los 10 principales exportadores lograron aumentar sus exportaciones (entre un 0,2% y un 7,5%), pero en la otra mitad se registraron disminuciones que fueron de -2,3% a -8,0%.

El mercado que presenta mayor dinamismo es Asia y el Pacífico, el cual se encuentra estimulado por el rápido crecimiento de mercados en la India, China, Corea, Tailandia, Taiwán y otros, los cuales están a punto de lograr la mayor tasa de crecimiento, del 5,3% hasta el 2017. Para el 2012, China sigue siendo el principal exportador de textiles y prendas de vestir. Su participación en las exportaciones mundiales aumentó hasta alcanzar el 33% en el caso de los textiles (en comparación con el 32% en 2011) y el 38% en de las prendas de vestir (en comparación con el 37% en 2011). Mientras que la Unión Europea y los Estados Unidos siguen siendo los principales mercados de prendas de vestir, con un 38% y un 20% de las importaciones mundiales respectivamente.

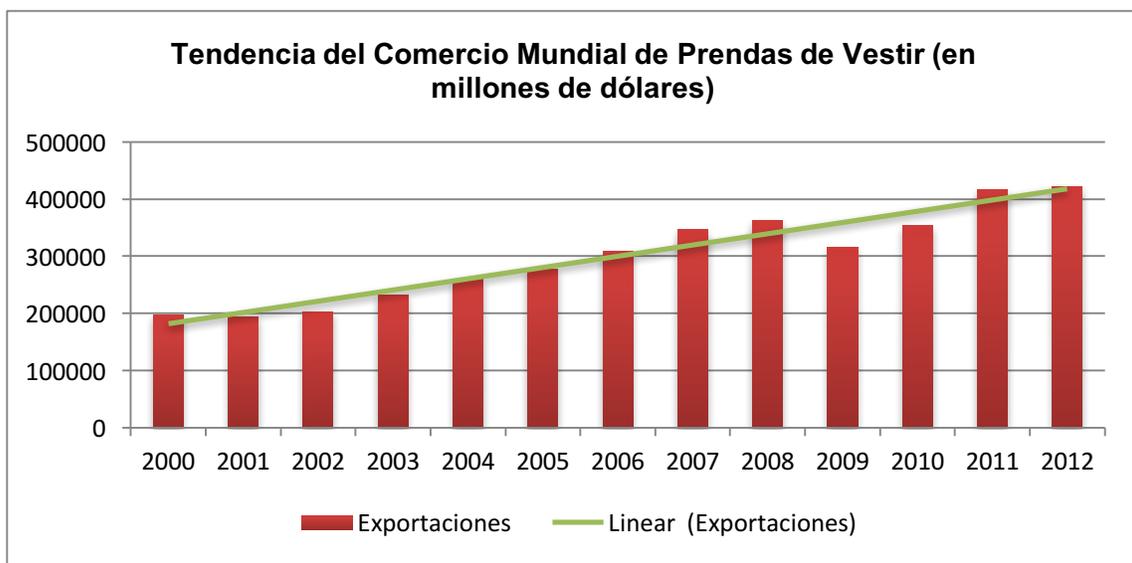


Gráfico 2. Comportamiento del comercio de prendas de vestir a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio

1.7 Mercado Mundial de Ropa Infantil

La ropa infantil representa el sector de más rápido crecimiento en la industria de vestimenta, responsable de casi un 11% del gasto en ropa en la Unión Europea. Debido a que los niños están en constante crecimiento, sus necesidades por cambiar de ropa son mayores que en cualquier otro grupo demográfico. Este crecimiento también se estimula por mayores ingresos, la tendencia hacia la familia nuclear, y el deseo de los padres de ofrecer lo mejor a sus hijos.

El mercado de ropa infantil se ve influenciado por factores tales como necesidades cambiantes de los consumidores, perfil del consumidor, la influencia de padres e hijos sobre los patrones de compra y la disponibilidad de una amplia gama de alternativas. Por otro lado, el crecimiento futuro del mercado también se ve afectado por aspectos relacionados con la inversión en marca, elementos de diseño y desarrollos éticos. El incremento en la exposición a los medios, el aumento en el comercio internacional y una mayor conciencia por parte de sus compañeros están contribuyendo a una creciente “conciencia de la moda” en los niños. Y dado que los niños están exhibiendo un comportamiento de compra independiente, están jugando un papel significativo al influenciar la decisión de sus padres sobre cual prenda adquirir.

La cantidad que se gasta anualmente en la ropa de los niños puede variar de un hogar a otro, desde menos de \$25 a varios miles de dólares. Por ejemplo, se estima que el gasto anual puede estar entre \$340 a \$1030 en mercados como Estados Unidos. La familia promedio gasta \$107.28 en la ropa de los niños (\$123.79 para cada niña, \$90.77 para cada niño). El gasto varía dramáticamente dependiendo de los ingresos familiares y la edad de los jefes de familia. Los hogares con un ingreso menor de \$10.000 gastan un promedio de \$24.67 en ropa para niños y \$49,75 en ropa para niñas, mientras que los hogares que ganan \$70.000 o más gastan un promedio de \$167.04 en ropa para niños y \$216.57 en ropa para niñas (Global Industry Analysts, 2012).

Este segmento también se caracteriza por un nivel moderado de competencia, debido a la presencia de un gran número de participantes y costos de entrada/salida bajos. Mientras que los consumidores individuales constituyen el segmento de compradores, los mayoristas de ropa y fabricantes son los principales proveedores. Las principales empresas participantes en este Mercado son: Befalls Inc., Benetton Group S.p.A., Carter’s Inc., Esprit Holdings Limited, Fruit of the Loom Inc., FB Legacy, Gap Inc., Hanesbrands Inc., The Jones Group, Kellwood Company, Phillips-Van Heusen Corporation, Polo Ralph Lauren, Sears Holdings Corp., Sims Corporation, Target Corp., The Children’s Place Retail Stores, The Warnaco Group Inc., and VF Corporation (Global Industry Analysts, 2011).

Según Data monitor (2011), se espera que el mercado mundial de ropa infantil alcance los \$199.3 billones para el 2014 (lo cual representaría una expansión de mercado del 15% desde el 2009). El continente americano tiene una cuota de mercado del 35.7% del total del sector. De acuerdo con el mismo estudio, el mercado mundial de ropa infantil podría alcanzar los \$266.5 billones para el 2016 (lo cual representaría un crecimiento del 31.1% desde el 2011); en este contexto, la cuota de mercado del continente americano habría aumentado hasta el 38.2%.

Solo en los países del G8, se predice que el mercado de ropa infantil supere los \$115 billones para el 2014, lo cual significaría un crecimiento anual del 2% en los últimos 5 años. Dentro del grupo del G8, Estados Unidos es el que presenta la mayor cuota de mercado con un 45%. El mercado estadounidense de ropa infantil genera ventas anuales superiores a los \$48 billones, y se espera que alcance los \$55 billones para el 2014 (Data monitor, 2011). Por ejemplo, a pesar de que la mayoría de los *baby boomers* ya no están en edad fértil. Los “*echo bóeres*”, los hijos del *babi bóeres*, están iniciando sus familias; esto motivaría a la generación del *babi comer* a continuar gastando en ropa para sus nietos, donde las líneas de lujo prueban ser populares. Sin embargo, debido a la constante necesidad de los padres por invertir en nueva ropa para sus hijos, la demanda por artículos de menores precios ha hecho que tiendas departamentales destinen mayor espacio, antes dedicado a marcas reconocidas, a productos más baratos de marcas privadas.

1.8 Mercados Regionales

Se espera que el mercado británico de ropa infantil presente un lento crecimiento anual cercano al 1% durante el 2014, hasta alcanzar un valor cercano a los \$9 billones. Los detallistas dedicados a la venta de vestimenta, ropa deportiva, accesorios y calzado generan las mayores ventas del sector, alcanzando un valor combinado de casi \$7 billones (Data monitor, 2011).

En China, se espera que el mercado de ropa infantil crezca a una tasa anual inferior al 6% entre el 2009 y el 2014, lo que llevaría al mercado a alcanzar un valor cercano a los \$28 billones para el 2014. El mercado chino de ropa infantil está dominado por especialistas en accesorios y vestimenta, los cuales representan tres cuartas partes del total del mercado (Data monitor, 2011). China ocupa el segundo lugar como mercado de consumo más grande del mundo para los productos para los bebés y niños después de los Estados Unidos. El aumento de la renta disponible y la nueva generación de padres continúan impulsando la industria de estos bienes en China. Con el aumento de los niveles de ingresos y la política de un solo hijo de China, se cree que los padres chinos están más dispuestos y capaces de gastar dinero en ropa para niños. Además, hay un mercado potencial aún más grande en la China rural, debido a la enorme población rural en edad joven. Se estima que el gasto promedio mensual en los niños y productos para bebés es de \$157 por familia. El gasto en los primeros 0-24 meses del bebé es el más alto con un promedio de \$174 cada mes (Ya, 2013). En este mercado, las marcas extranjeras han capturado la mayor parte de la cuota de mercado en moda infantil y están dominando el mercado Premium, con Llande, Mickey y Les Espantas ocupando las tres primeras posiciones. Hay algunas marcas nacionales conocidas, como Ya dúo, Shuihaier, M-linge y Yeeshow. La mayoría de ellas suelen ser mucho más baratas que las marcas extranjeras y se distribuyen a través de diferentes canales (Yu, 2013).

El mercado estadounidense de ropa infantil está siendo testigo de una tendencia en ropa de tallas grandes. La cintura promedio de un niño norteamericano es mayor en comparación con generaciones pasadas, lo que impulsa la demanda de ropa en tallas grandes. Detallistas como The Gap o Sears están supliendo esta demanda, al ofrecer tallas para niños de mayor contextura. Se espera que otras empresas sigan esta tendencia.

La industria vietnamita de ropa infantil proporciona a muchos mercados de juguetes y ropa para niños a precios asequibles. Muchas empresas extranjeras compran sus materias primas de Vietnam, donde los productos de madera y la ropa se ofrecen a precios competitivos.

1.9 Mercado de Algodón: Mayores proveedores

El algodón representa una de las materias primas más importantes dentro de la industria textil ya que representa un 35% del total de fibras textiles a nivel mundial.

Este producto es cultivado en aproximadamente 80 países y son más de 150 países que lo comercializan. No obstante, los 5 mayores exportadores concentran el 78% de la producción global, China representando así el 28% de la producción mundial en primer lugar.

Tabla 2. Productores dentro del Mercado Mundial de Algodón

Producción Mundial de Algodón							
En miles de Toneladas Métricas							
Producción	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	Dec	Jan	Part %
					2013/14	2013/14	
China	6,967	6,641	7,403	7,620	6,967	7,185	28%
India	5,334	5,922	6,314	6,205	6,314	6,314	25%
United States	2,654	3,942	3,391	3,770	2,845	2,871	11%
Pakistan	2,012	1,881	2,308	2,025	2,177	2,112	8%
Brazil	1,187	1,960	1,894	1,306	1,611	1,611	6%
Australia	386	914	1,196	1,002	980	980	4%
Uzbekistan	849	893	914	980	925	925	4%
Other	3,006	3,350	4,152	3,890	3,617	3,652	14%
Total	22,395	25,503	27,573	26,798	25,438	25,651	100%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la USDA

En la tabla anterior se muestra una tendencia a la baja en la producción mundial de algodón desde 2011. Los expertos lo atribuyen a una sustitución de este cultivo por otros tradicionalmente más rentables como el trigo, maíz y la soya.

La producción mundial de algodón estimada para el año 2013 fue de aproximadamente 25 millones de toneladas, siendo los principales países productores China, Estados Unidos e India. Aparte de ellos, los principales países importadores son de algodón son Turquía, Bangladesh, Vietnam e Indonesia.

Tabla 3. Compradores dentro del Mercado Mundial de Algodón

Importación Mundial de Algodón							
En miles de Toneladas Métricas							
					Dec	Jan	
Importaciones	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2013/14	Part %
China	2,374	2,608	5,341	4,426	2,395	2,395	29%
Turkey	957	729	519	804	893	893	11%
Bangladesh	849	806	697	784	806	806	10%
Vietnam	369	342	354	525	610	610	7%
Indonesia	544	523	501	566	588	588	7%
Pakistan	343	314	196	479	544	544	6%
Thailand	393	381	275	329	348	359	4%
Other	2,149	2,105	1,920	2,093	2,199	2,178	26%
Total	7,978	7,808	9,802	10,005	8,382	8,372	100%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la USDA

Como se puede observar en las tablas anteriores, China se caracteriza por ser un país productor y comprador de algodón. Esto se debe en gran parte al desarrollo de la industria textil china. Las exportaciones de textiles y prendas de vestir chinos representaron el 35% del total de comercio textil mundial para el 2011.

Estados Unidos por su parte se caracteriza por ser un país productor y exportador de materia prima. Posteriormente, es un comprador potencial del producto terminado y revendedor del mismo.

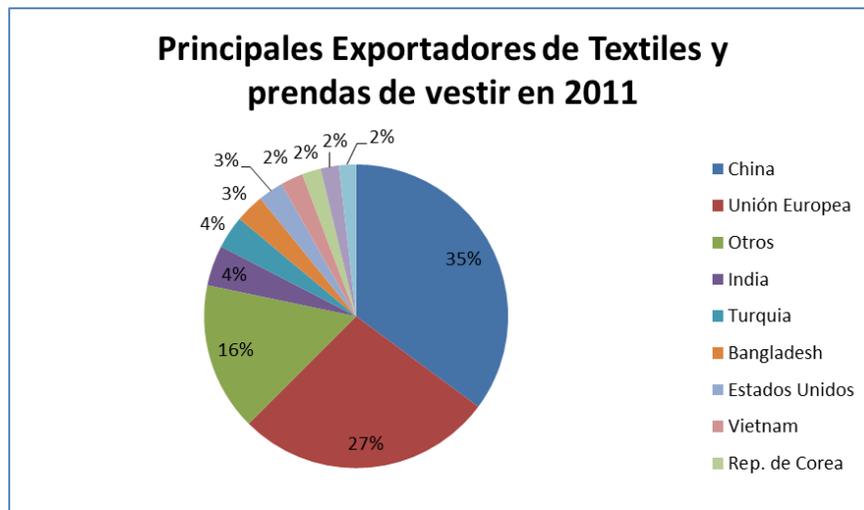


Gráfico 3. Exportadores de textiles y prendas de vestir en el año 2011. Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio

1.10 El Sistema Internacional Integrado de la Cadena Global de Valor

En la industrial textil se reconocen 3 modelos de posicionamiento principales dentro de la cadena global de valor, los cuales son: el modelo asiático, el modelo de países desarrollados y el de empresa multinacional.

1.10.1 El Modelo Asiático

Se encuentra basado en una manufactura a escala donde hay una cadena estandarizada a mínimo costo, combinada con una gran inyección en inversión y tecnología de punta.

Bajo este modelo, se comercializan los productos en grandes cantidades bajo sus propias marcas y son ofrecidos a precios muy bajos en nichos de mercado poco exclusivos y de bajo poder adquisitivo.

Esta estrategia es utilizada por países como la India, Indonesia y China que se han caracterizado por una alta participación de mercado basado en operaciones eficientes y mano de obra muy barata.

1.10.2 El Modelo de Países Desarrollados

Tiene sus pilares en la integridad eficiente de capital productivo, organizacional y comercial en el desarrollo de marca. Estas marcas tienen publicidad y mercado a nivel global pero la manufactura está hecha en países europeos con altos estándares.

Bajo este esquema se pueden agrupar las marcas como *Gucci®*, *Channel®* y *Moschino®* por ejemplo. Las cuales son marcas con una altísima calidad y dirigidas a un mercado específico y de alto poder adquisitivo.

1.10.3 Empresa Multinacional

Representa el esquema de abastecimiento de materias primas y componentes con subcontratación de la manufactura, en búsqueda de minimización de costos directos e indirectos.

Bajo esta estructura, participan 3 agentes en la cadena productiva de ropa: detallistas, comercializadores y fabricantes de marca.

Entre estos productores sin fábricas se encuentran las marcas como *Liz Claiborne®*, *Donna Karan®*, *Ralph Lauren®*, *Tommy Hilfiger®*, *Náutica®* y *Nike®*.

1.11 Mayores comercializadores de ropa para niños

Estados Unidos es uno de los principales comercializadores de ropa para niños y niñas. El mercado de ropa infantil en Estados Unidos presentó un crecimiento anual del 1.1% entre el 2008 y el 2013 y reportó ganancias de \$10 billones. Esta industria se compone de cientos de pequeñas tiendas y docenas de grandes cadenas comerciales. Debido a que la mayoría de las empresas

en este sector son de propiedad privada, el tamaño exacto de la industria es difícil de determinar. Debido a que es un mercado relativamente pequeño en la industria del vestido, este sector ha carecido de la feroz competitividad presente en otros sectores de la industria de la ropa. Existen alrededor de 1000 vendedores de ropa infantil que suministran a los minoristas, y apenas 47 grandes cadenas de tiendas que venden moda para niños (The Gale Group, 2011).

Según la Oficina del Censo de Estados Unidos, 7349 establecimientos se dedicaban a la venta al por menor de prendas de vestir para niños y bebés, el mobiliario y sus accesorios en el 2008 con el empleo de 91 498 trabajadores en todo el sector. Las tiendas al por menor que venden tanto ropa para niños como para bebés representaron el 55,2% de cuota de mercado, mientras que los minoristas especializados en ropa de niños sólo constituían el 40,4% del mercado.

Esta industria es tradicionalmente muy estacional, al igual que con otros negocios de ropa. Las ventas suelen aumentar entre finales de agosto y diciembre. Durante este período, las tiendas compiten por ventas de regreso a la escuela y las compras de regalos navideños. Las tiendas suelen generar entre el 30 y el 40% de sus ventas anuales en estos meses.

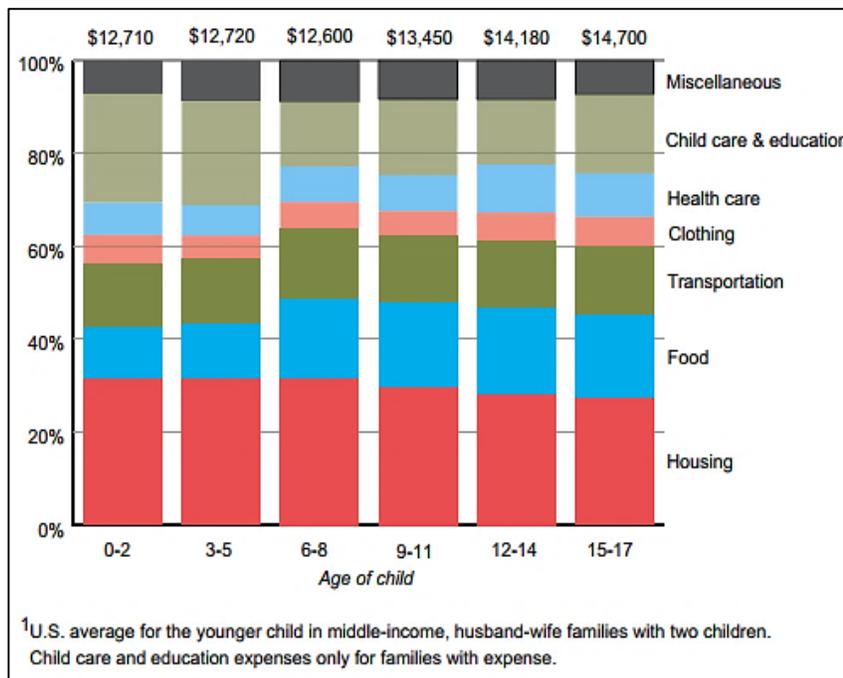


Gráfico 4. Diferentes rubros en los que se emplea el dinero destinado a los hijos según el rango de edad. Tomado de "Expenditures on Children by Families, 2012" (2013); Lino, M.

Mientras que los padres pueden gastar menos cuando se trata de su propia ropa durante una recesión económica, cualquiera que sea la necesidad de su hijo en términos de vestimenta se va a satisfacer. Más importante, el costo no es normalmente el factor determinante al hacer esas compras de ropa. Por ejemplo, aunque la industria de ropa en general se redujo en un 6% entre julio de 2008 y julio de 2009, el mercado de ropa para bebés y niños se redujo en sólo el 3% (The Gale Group, 2011). Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos,

aproximadamente el 6% del gasto total por hijo se destina a satisfacer sus necesidades por ropa, porcentaje que se mantiene relativamente estable a lo largo de la vida del niño.

Como se mencionó, Estados Unidos es uno de los principales participantes en el comercio mundial de prendas de vestir. A partir del siguiente gráfico, se puede observar una tendencia creciente en sus importaciones, exceptuando en el 2009 producto de la recesión económica. Por el contrario, sus exportaciones han tendido a la baja en los últimos años. En cuanto a las exportaciones de textiles desde Estados Unidos, sus principales socios comerciales son: México, la Unión Europea, Japón, China y Brasil. Por otro lado, los principales países que exportan hacia Estados Unidos son: China, Vietnam, Indonesia, Bangladesh y México.

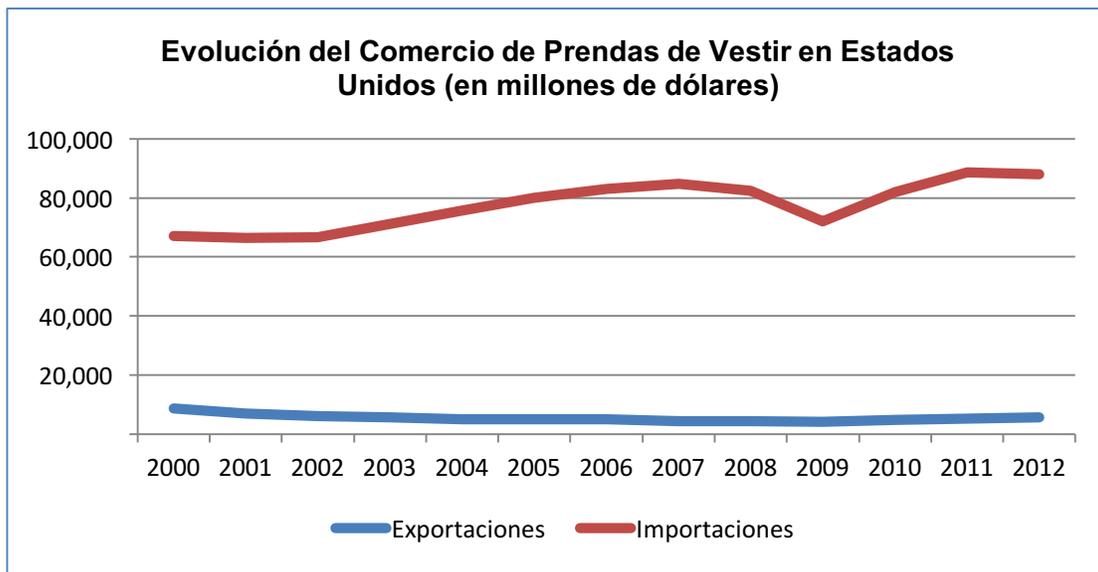


Gráfico 5. Comportamiento del comercio de prendas de vestir en Estados Unidos desde el 2000 hasta el 2012. Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio

1.12 Moda de ropa de niño(a): Una tendencia global

La ropa para niños ha venido sufriendo una serie de cambios en los últimos años. Hoy en día se considera el mercado infantil al grupo de edad comprendido entre los 4 y los 12 años, ya que los productos destinados a menores de 4 años tienen como mercado objetivo a los padres. Posterior a los 4 años, ellos deciden la ropa que visten y los lugares de compra. Al igual que los adultos, los niños buscan reconocimiento a través de la ropa.

Antes la ropa de niños no era el rubro más importante del presupuesto familiar. Actualmente, estudios revelan que los padres van a las tiendas para renovar el ropero de sus hijos al menos seis veces al año. Otro factor importante a considerar es la tasa de natalidad. Cada año se originan en el mundo 132 millones de nacimientos, lo que equivale a 4 nacimientos por segundo. Esto nos muestra claramente que la necesidad de vestimenta infantil crece a un ritmo acelerado.

Algunas de las tendencias reflejadas en el informe “Children’s Wear: A Global Strategic Business Report”, realizado en el 2012 por la empresa Global Industry Analysts, revela las siguientes tendencias:

- Ropa para niños emula los estilos para adultos: Cada vez más, la moda infantil refleja los estilos de la ropa para adultos conforme aumenta la creación de “mini”-versiones de la ropa para adultos. Varios diseñadores están adaptando las tendencias en la moda adulta para hacerlas más apropiadas para niños. Casas diseñadoras como *Burberry®*, *Prada®*, *Christian Dior®*, *Versace®*, *DKNY®* y *Ralph Lauren®* son algunas de las marcas que están logrando captar una cuota importante de mercado. Por lo que el nombre de marca se convirtió en un elemento diferenciador en este segmento, al igual que en la ropa para adultos.
- Crece la influencia de los niños sobre las decisiones de compra de sus padres: Los niños juegan un papel muy significativo en las decisiones de compra de sus padres, al influenciar alrededor del 50% de las decisiones de compra en el hogar (especialmente niños con edad inferiores a los 14 años). Los niños son un segmento demográfico poderoso y por esa razón, los mercadólogos están invirtiendo más recursos para determinar sus preferencias. La opinión de los niños se toma en cuenta al adquirir productos que van desde: ropa, calzado, revistas y bebidas hasta bienes más sofisticados como: carros, computadoras y destinos vacacionales.
- La moda deportiva emerge como una tendencia atractiva: La ropa para niños diseñada con elementos deportivos es uno de los impulsores de este mercado. Este estilo de vestimenta incluye modernos cuadros, telas estampadas, rayas diseñadas en un estilo más fresco, y pantalonetas holgadas tipo bermudas. Innovadores diseños con estilos urbanos están reemplazando la moda deportiva tradicional. Para las niñas, se han incorporado elementos como mayor cantidad de zippers, escarcha y botones. En el caso de los niños, las camisas son diseñadas con imágenes alusivas al “*skateboard*”, al surf o a las bicicletas.
- La ropa para bebés no se ve afectada por las tendencias actuales de la moda: La vestimenta tradicional para recién nacidos se mantiene; es decir, la ropa para este grupo que se enfoca tradicionalmente en ofrecer productos suaves y confortables. Y aunque el sector está experimentando cambios rápidos con la llegada de nuevas tendencias y variaciones al cambiar la estación; la vestimenta tradicional continúa siendo la preferida por su comodidad y versatilidad y el único cambio visto es en una mayor variedad de colores.
- La diferenciación del producto es vital para mantener la ventaja competitiva: La innovación del producto y la novedad adquieren suma importancia para poder asegurar un crecimiento en ventas y ganancias. El valor de la marca, la preocupación por el cliente, los puntos de venta y la globalización son otros factores que sostienen el crecimiento. Los factores que ofrecen una ventaja competitiva incluyen: calidad, precio, variedad, servicio, conveniencia y el posicionamiento de la marca. Las compañías que compiten en este mercado han apostado por la diferenciación del producto para alcanzar una ventaja sobre los otros competidores.
- La alta costura encuentra su lugar en la moda infantil: El segmento de ropa para niños es testigo de la incursión de varios diseñadores de alto perfil, los cuales se están enfocando en crear

versiones en pequeño de los diseños para adultos para satisfacer las crecientes necesidades de la industria. La voluntad de los padres por complacer las necesidades de sus hijos es un factor que contribuye a la demanda creciente por ropa de diseñador. El enfoque de los diseñadores en este segmento también se explica por su capacidad para resistir la recesión, contrario a lo que sucede en el mercado de ropa para damas y caballeros; los cuales han experimentado una disminución en las ventas de productos de alta costura. Por ejemplo, en el año 2011, *Burberry*®, vendió \$91 millones en ropa para niños desde recién nacidos, incluyendo bolsas de pañales con cubiertas de color beige de *Burberry*®, hasta adolescentes, con un incremento del 23% respecto al año anterior.

- Los diseñadores se unen al mercadeo para niños: La competencia entre los diferentes diseñadores motiva el lanzamiento de productos a precios más asequibles y de mayor atractivo para los niños. El reconocimiento de una marca es algo llamativo para niños jóvenes, incluso de 6 años. Debido a que los niños están conscientes sobre varias de las marcas disponibles especialmente en productos como la vestimenta, se han intensificado los esfuerzos por posicionarse en este grupo demográfico.

- Aumentan las ventas de prendas de vestir con la incorporación de personajes bajo licencias: La creciente popularidad de personajes de entretenimiento ha motivado el incremento en las ventas de productos que están basados en dibujos animados o personas famosas. Los fabricantes y detallistas están formando alianzas para ofrecer este tipo de mercancías, como parte de una estrategia para promocionar sus productos. Las compañías seguirán mercadeando sus productos más directamente hacia los niños, estableciendo alianzas con otras industrias como la del entretenimiento, ya que los niños parecen responder a la publicidad de ropa de *Disney*®. Por ejemplo, las pijamas con personajes bajo licencia como *Barbie*® o *Spiderman*® han aumentado el valor de una categoría que tradicionalmente era de bajo costo.

1.13 Mercado textil costarricense

En Costa Rica no se produce algodón, tintes ni productos petroquímicos, es decir no hay producción de materias primas. Actualmente existen sólo dos empresas manufactureras textiles y cinco empresas que fabrican accesorios textiles como hilos, encajes, emblemas y mecates. Otros accesorios, tales como zippers, etiquetas, empaques y ganchos no cuentan con un adecuado abastecimiento local. Uno de los principales factores de este regazo fue la fuga de varias empresas textiles como respuesta al atraso de la puesta en vigencia del pacto comercial de Centroamérica y Estados Unidos.

Se evidencia también un descenso del crecimiento en el número de empresas instaladas. De acuerdo con datos del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), en 1998 había 102 empresas instaladas, mientras que en el 2003 esta cifra disminuyó a sólo 55. Actualmente, las empresas de confección tienen una presencia moderada en el país, con 48 firmas exportadoras hasta marzo del 2003, de las cuales un 86% se concentra en el ensamblaje básico.

Empresas como el Instituto Creativo en San José y Universidad Creativa han dado pasos importantes en el diseño de modas ya que ofrecen una carrera especializada y organizan eventos de esta índole abriendo puertas en el mercado costarricense.

Entre los principales productos textiles en Costa Rica, se encuentra la ropa interior para mujer o niña representando el 29% de las exportaciones totales. En las prendas de algodón Costa Rica se destaca como el cuarto proveedor a Estados Unidos en valor exportado. La categoría de pantalones y shorts para hombre y niño representa el 18% del valor total de las exportaciones textiles, y la producción de medias de algodón, que no goza de ningún tipo de beneficios de exportación, aporta US\$82 millones ocupando el puesto número 3 entre los principales exportadores de este producto. El 11% de las importaciones estadounidenses de medias de algodón es abastecido con prendas hechas en Costa Rica. Otras dos categorías importantes incluyen los sostenes de fibra sintética y la ropa para bebé de punto (Condo, A., 2003, pág. 36).

Tabla 4. Principales categorías de exportación textil a Estados Unidos

EN MILLONES DE US DÓLARES. 2002 Categoría	Descripción	Valor	%del valor exportado	Ranking
352/652	Ropa interior para M/N	171.84	23.70	4/8
347/647	Pantalones y shorts para H/N	133.05	18.36	11/19
332	Medias de algodón	82.80	11.42	3
649	Brassieres de fibra sintética	82.74	11.41	8
348	Pantalones y shorts para M/N	48.80	6.73	32
239	Ropa para bebé de punto	47.48	6.55	11

Tomado de: Condo, A. y otros (2003). Textiles en Centroamérica

Cabe decir que el mercado textil costarricense vive momentos de crisis debido entre otros aspectos a lo costoso de su mano de obra (el más alto de Centroamérica), a las altas cargas sociales, la poca innovación en infraestructura, la falta de especialización y a los bajos costos de mercados grandes como el asiático. En los últimos 10 años la industria ha venido en detrimento y no presenta síntomas de recuperación.

Dentro de las fortalezas que presenta esta industria se pueden destacar: la experiencia brindando productos de calidad en mercados exigentes como el norteamericano, una buena organización del sector para negociar cosas en conjunto, mano de obra calificada y preparada para producir bajo altos estándares de calidad y en plazos oportunos, oportunidad de ofrecer productos de calidad y amigables con el medio ambiente y bajo las normas de derechos humanos.

Entre las debilidades que se identifican se encuentran los altos costos de producción, la ausencia de cultura hacia el diseño de moda y deficiencias en la gestión de mercadeo y ventas, falta de visión para la comercialización en nuevos mercados potenciales, falta de determinación para

mejorar los procesos, la competitividad y nuevas tecnologías que permitan profesionalizar los procesos.

En la siguiente tabla, se presentan las principales empresas del sector textil, cuero y calzado del mercado costarricense:

Tabla 5. Principales empresas exportadoras

Exportador	Posición
Cartex Manufacturera S.R.L.	1
Seton Costa Rica S.R.L.	2
Confecciones Borkar	3
Manufacturera de Cartago S.R.L.	4
Confecciones Jinete S.A.	5
Hilos A & E de Costa Rica S.A.	6
Amoena de Costa Rica S.A.	7
Medias y Calcetines S.A.	8
Compex Centroamericana S.A.	9
Centro Internacional de Inversiones Cii S.A.	10
Rawings de Costa Rica S.A.	11
Fibras de Centroamérica S.A.	12
Exportadora A & E de Costa Rica S.A.	13
Ropa del Caribe S.A.	14
Industrias Atlanta S.A.	15

Fuente: Información proporcionada por el centro de documentación de Asociación Cámara Textil Costarricense en visita el 05 de febrero, 2015

A continuación, se presenta información general sobre las principales textileras en Costa Rica:

- Cartex Manufacturera S.R.L. Ubicada en La Lima de Cartago. Teléfono: 2573-7033.
- Seton Costa Rica S.R.L. Se encuentra en el Parque Industrial Zeta y se dedica a la fabricación de partes de cuero para la industria automotriz, por tanto no se considera relevante para propósitos de esta investigación.
- Confecciones Borkar S.A. Se enfoca en la confección de chaquetas para hombres, mujeres y niños; así como de otros productos relacionados. Teléfono: 2448-6379.
- Manufacturera de Cartago S.R.L Ubicada sobre Carretera Interamericana. Teléfono: 2573-6126.
- Confecciones Jinete. Se dedicaba a la confección de ropa interior masculina de la marca Jockey, era de capital estadounidense y estuvo en Aserrí desde hace 21 años, cerró sus puertas en junio del 2013. Las razones de partida es el impacto de la baja en el valor del dólar, mientras los costos de producción locales suben.
- Filato Italiano. Ubicada en Aserrí y Cinco Esquinas. Empresa pionera en la industria textil de Costa Rica, hoy día cuenta con una trayectoria de casi 60 años de existencia. Desde sus inicios se ha dedicado solamente a prendas de vestir para bebés, aunque en los primeros cinco

años también confeccionaba prendas maternas; en su larga existencia ha sido administrada por diferentes familias, pero siempre de capital 100% costarricense. Filato Italiano se caracteriza por el buen vestir de los bebés, fabricando prendas con las mejores fibras 100% algodón anti-alérgico para darle mayor confort y comodidad a los bebés que se distinguen vistiendo nuestras prendas. El nombre se debe a que en sus inicios las materias primas procedían de Italia únicamente, con la fibra Fil'd Escose o filamento italiano, de ahí el origen de la marca. Teléfono 2230-3380.

1.14 Importaciones y exportaciones de la industria textil costarricense

Costa Rica fue hasta 1994 el principal exportador de prendas de vestir de Centroamérica, pero fue superado en valor exportado por todos los países del área, excepto Nicaragua.

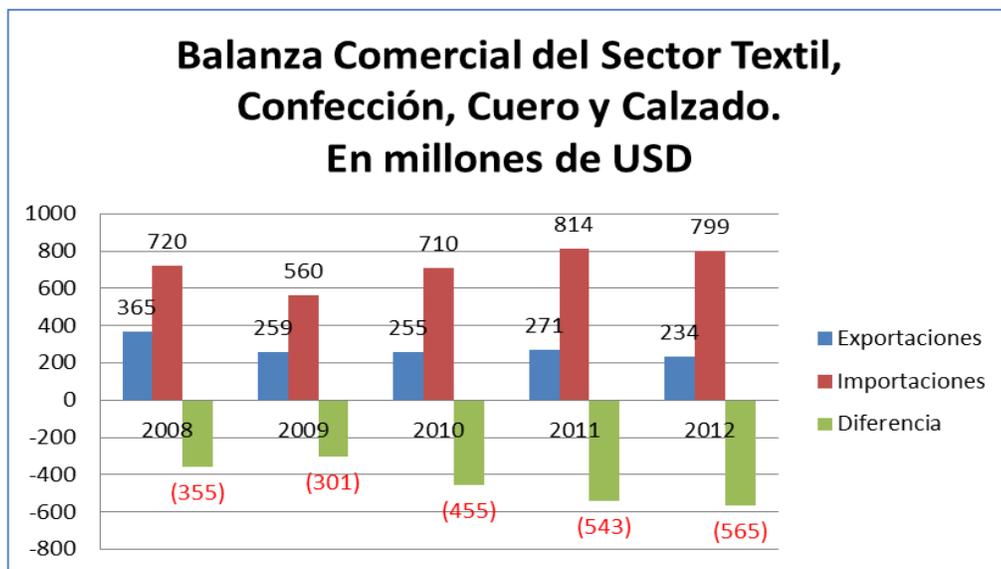


Gráfico 6. Comportamiento de las importaciones y exportaciones dentro del sector textil y de confección. Fuente: Elaboración propia con datos de Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)

El sector textil ha venido decreciendo desde el 2000 cuando se dio el *récord* histórico de exportaciones con casi 700 millones de dólares. Posterior a ese año, se dio la migración de varias empresas hacia otros países con mejores condiciones en el tema de costos.

Observando la balanza comercial de los últimos 5 años, se puede constatar que las importaciones de productos del sector textil han venido en crecimiento aunque en el 2012 tuvo una ligera caída contra el año anterior.

Por su parte, las exportaciones muestran un ritmo decreciente llegando a su punto más bajo en el 2012 cuando solo se exportaron 235 millones de dólares. Esto muestra claramente como la brecha entre importaciones y exportaciones se ha hecho cada vez más grande con el paso de los años. Esta diferencia podría seguir creciendo ya que se estima que más empresas grandes cierren operaciones en el país.

Tabla 6. Principales productos exportados del Sector Textil y Confección en el 2011 y 2012

Descripción	2011	2012	Part. %	Variación
Chaquetas de fibras sintéticas para mujer o niña	10.20	10.60	5%	3.92%
Medias para várices	-	10.20	4%	-
Piel de bovino curtidas	6.00	9.10	4%	51.67%
Hilados de poliésteres	6.90	8.00	3%	15.94%
Las demás medias de mujer de fibra sintética	7.10	7.90	3%	11.27%
Hilos de filamentos sintéticos sin acondicionar para la venta al por menor	8.90	7.80	3%	-12.36%
Los demás brasieres para mujer	8.80	7.60	3%	-13.64%
Piel y cueros en bruto de bovino o equino	4.60	5.50	2%	19.57%
Los demás productos y artículos textiles para usos técnicos	3.00	5.20	2%	73.33%
Pantalones de lana para hombre o niño	8.30	4.90	2%	-40.96%
Cordeles de polietileno o prolipopileno para atar o para engavillar	2.60	4.60	2%	76.92%
Los demás mecatres de nailón polipropileno	13.20	4.30	2%	-67.42%
Bolsas y talegas para envasar de polietileno o polipropileno	3.60	4.00	2%	11.11%
Bragas o calzones para mujer o o niña	7.80	3.80	2%	-51.28%
Camisa de punto para hombres o niños de fibras sintéticas	3.60	2.90	1%	-19.44%
Otros	176.80	137.80	59%	-22.06%
Total	271.40	234.20	100%	-13.71%

Fuente: Elaboración propia con datos de Procomer

En la tabla anterior, se muestran los principales productos de exportación en el sector textil. Los primeros 15 productos representan el 41% de las ventas del sector. El resto de productos fue ingresado en la categoría de otros porque ninguno equivale al 1% de las ventas.

Tabla 7. Principales productos importados del Sector Textil y Confección en el 2012

Descripción	2012	Part. %
Textiles y Confección	599.2	75%
Calzado	141.5	18%
Artículos de Cuero	32.1	4%
Trozos, hojas o placas de cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de bovino, incl. El búfalo, o de	3.9	0%
Prendas y accesorios de vestir de cuero	3.4	0%
Otros	19.2	2%
Total	799.3	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de Procomer

Los principales productos de importación son los que conforman la categoría Textiles y Confección. Estos representan el 75% del total de importaciones, seguido por el calzado y los artículos de cuero.

El siguiente gráfico muestra que Costa Rica exporta sus productos textiles de confección y cuero principalmente hacia América del Norte (Estados Unidos con un 66% en 2011), seguido por América Central (Nicaragua y el Salvador principalmente) y por último hacia Europa y Asia.



Gráfico 7. Países importadores de bienes textiles en el 2011. Tomado de Estadísticas de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) 2011

1.15 FODA de las empresas de la cadena textil en Costa Rica

Fortalezas:

- Costa Rica es uno de los países más estables en términos políticos, sociales y económicos. Además de contar con una mano de obra calificada que lo pone en ventaja con respecto a otros países de la región. También constituye un país atractivo por su estabilidad política y apertura comercial.

Oportunidades:

- El sector textil y confección se considera como uno de los grandes ganadores del Tratado de Libre Comercio Estados Unidos y Centroamérica, donde se mejoran las preferencias de la ICC (Iniciativa de la Cuenca del Caribe); cero impuestos a prendas producidas con algodón estadounidense y con hilaza regional. Se da la continua mejora de las condiciones en la medida que se transforma el mercado de suministros textiles en EEUU. Reducción de los tiempos de trámite a un total de 30 días hábiles, entre otros.
- Las cuotas preferenciales negociadas en el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos en el año 2009 conceden acceso preferencial a este mercado, que se ha traducido en oportunidades interesantes en el sector para exportar sus productos hacia este mercado o indirectamente para otros como China también.
- Las empresas del sector textil tienen una gran oportunidad de establecerse en nichos de mercado que les permita ser competitivos. Deben invertir en diseño, asistir a ferias internacionales, aprender de las tendencias y colecciones.
- Buscar alianzas comerciales con empresas que brinden bienes complementarios de tal forma que se pueda brindar servicios completos a los consumidores.
- Competir con tecnología debe ser la prioridad del país. Definitivamente no se cuenta con capacidad para competir en producción o en volumen.

Debilidades:

- Los altos costos de producción, exceso de trámites, la pobre infraestructura y un nivel de inglés que queda pendiente.
- Empresas muy pasivas, temerosas, que invierten poco en investigación y desarrollo.

Amenazas:

- Auge de los textiles nicaragüenses, los cuales lideraron a Centroamérica en el 2011. Este auge de producción se otorga a nuevas prendas de vestir como chaquetas de algodón para niños y hombres, en los primeros cinco meses de ese año. El alza en las ventas a Estados Unidos fue superior a la de países como El Salvador, Honduras y Guatemala, que aumentaron 19%, 17% y 13%, respectivamente, en el mismo periodo.
- El mercado negro aumentó en el país y está perjudicando a las empresas textiles nacionales. Esta competencia desleal se presenta en una gran cantidad de empresas las cuales están importando prendas nuevas como si fueran usadas. Este mercado informal representó en el 2013, 10 millones de kilogramos en importaciones. En los puntos de venta se pueden observar productos de marca con etiquetas originales. Adicionalmente, la ley no obliga a las empresas que importan prendas usadas a etiquetar los productos con indicaciones del lugar de origen y los materiales de fabricación como si deben hacerlo los productos nuevos. Esto significa un costo adicional y permite a las empresas importadoras de productos usados manejar precios muy bajos.

Capítulo II. Crayola S.A y su Entorno

2.1 Historia de Crayola S.A

Crayola S.A. es una empresa nacida en 1987, cuyo giro de negocio es el diseño, producción, venta, importación y distribución de ropa y accesorios para niños y niñas. Desde su creación en San José, Costa Rica, Crayola ha mantenido una expansión constante hasta disponer en la actualidad de más de 180 puntos de venta (al por mayor).

Para la realización de sus actividades Crayola S.A. cuenta con una planta industrial donde se llevan a cabo todas las etapas que conforman el proceso productivo de ropa y uniformes.

2.2 Misión

“Proveer al mercado nacional e internacional de ropa infantil alternativa, innovadora, de alto valor agregado, tomando en cuenta las tendencias de la moda, así como los gustos y necesidades de nuestros clientes”

2.3 Visión

“Ser la alternativa indispensable en ropa de niños a lo largo de todo el territorio nacional e internacional; suministrando prendas de alto valor para nuestros consumidores.”

2.4 Filosofía Empresarial

Crayola aboga por el desarrollo de trabajo integral, utilizando la visión, misión, compromiso, conocimiento y trabajo en equipo para lograr los objetivos y metas definidos.

A través de la ética y de la responsabilidad social empresarial, se crea un ambiente sostenible con los colaboradores que se refleja en el buen resultado de sus productos.

2.5 Estructura organizacional

Crayola S.A es una empresa familiar y su Junta Directiva está constituida por Eugenia Goicoechea Presidenta y Norma Goicoechea Vicepresidenta. Además de la gerente comercial quien es Marina Piza y ella a su vez cuenta con una asistente.

Bajo la supervisión de la gerencia comercial se encuentran 10 supervisiones de las áreas financiera, de producto, de recursos humanos, de comunicación, de aprovisionamiento, de diseño, de producción, de logística, de ventas al por mayor (*whole sale*) y de ventas al detalle (*retail*). A continuación el detalle:

Financiero: Eugenia Goicoechea

Producto, Diseño, Ventas al por mayor: Norma Goicoechea

Recursos Humanos y comunicación: Marina Piza

Aprovisionamiento: Karen López

Producción: Kattia Vega

Logística: Pamela Cervantes

Dentro del área financiera se encuentra el departamento de contabilidad encargado de llevar y administrar todos los libros contables y legales de la empresa.

El área de Comunicación está compuesta por 2 departamentos, el de mercadeo y ventas. A su vez, el de mercadeo se divide en ventas (*whole sale*) al por mayor o al detalle (*retail*)

Aprovisionamiento gestiona todos los trámites de selección y relación con proveedores, las compras de materias primas y productos semi terminados y gestiona el control de inventarios.

El área de diseño vela por el quehacer de todos los patrones para confeccionar las prendas., éstos modelos se definen por temporadas y basados en las modas internacionales.

Producción es el pilar de Crayola S.A, ya que su negocio principal se basa en la confección de prendas para niños (as), ésta consta del área de confección, corte y lavandería y planchado donde se dejan listas las piezas para ser comercializadas en el mercado.

El departamento de logística se encarga de la planificación y distribución de los productos, y trabaja de la mano de los departamentos de ventas al por mayor y al detalle.

El departamento de ventas, se dedica a promover los productos con los distribuidores en sus visitas, llamar clientes, realizar pedidos y entregar la mercadería pedida hacia los clientes.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa Crayola S.A



Figura 2. Estructura organizacional de la empresa Crayola

Crayola tiene 12 colaboradores directos, a continuación el detalle de éstos puestos:

- 1 Recepción
- 1 Director Financiero
- 1 Director de Producto
- 1 Director Comercial
- 1 Director Producción
- 1 Agente de Ventas
- 2 Empaque
- 3 Confección
- 1 Diseñador

También se relaciona con 40 Maquilas y 2 Agentes de ventas como colaboradores indirectos.

El recurso encargado de ventas de Crayola coordina con los otros dos agentes indirectos y a partir de ahí se realizan las giras/visitas a los diferentes puntos, el contacto es vía telefónica semanal y se realizan las giras cada 6 semanas, los costos incurridos para las agentes independientes corren por cuenta propia.

2.6 Modelo de Negocios

El modelo de negocio de una empresa es la lógica del negocio o el conjunto de elecciones que realiza una organización para crear valor y generar ingresos.

Este concepto tiene fácilmente a confundirse con el término “estrategia” pero básicamente la diferencia radica en que el modelo de negocio permite conectar los distintos elementos que forman parte de la estrategia (sector, recursos, capacidades, posicionamiento, entre otros) y visualizar cómo encajan unos con otros; mientras que la “estrategia” define cómo y cuándo se van a llevar a cabo acciones de generación de valor.

Alexander Osterwalder es uno de los padres de los modelos de negocios al proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, siendo así una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio.

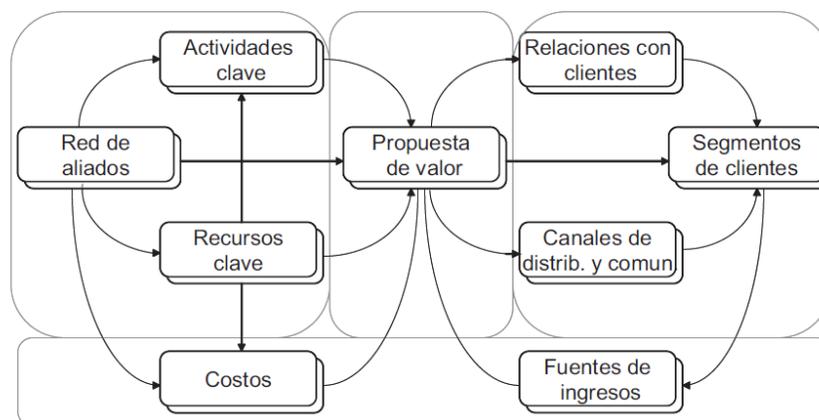


Figura 3. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder. Tomado de: Juan Fernando Márquez García (2010), *Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*.

A continuación se amplía cada uno de los conceptos del diagrama anterior:

- Segmento de clientes: el objetivo es de caracterizar geográfica, demográfica y sociológicamente a los clientes metas, con el fin de tener puntos de referencia para plantear la estrategia de negocio identificando tendencias de cada sector y enfoques de producto. En el caso de Crayola, su principal segmento de clientes son los 90 distribuidores de ventas al por mayor que constituyen su cartera actual.
- Propuesta de valor: se refiere al valor agregado que la empresa pretende ofrecer a cada segmento de clientes. Crayola S.A ofrece a sus clientes prendas a la moda de Excelente calidad acordes con las últimas tendencias del mercado.
- Canales de distribución: éste punto indica cómo se va a llevar el valor identificado a los clientes. Crayola S.A define sus canales de entrega de las prendas a sus clientes. Más adelante en esta investigación se dedica un apartado para ampliar más este concepto.
- Relaciones con clientes: aquí se define los recursos de tiempo y monetarios utilizados para mantener el contacto con los clientes.
- Flujos de ingresos: es identificar que el aporte monetario que tiene cada actividad de la organización (ventas, comisiones, licencias, etcétera.). Esto permite tener una visión global de cuáles áreas son más rentables y cuáles no. Después de una estudio financiero profundo, Crayola puede determinar cuáles son sus productos estrella y su unidad de negocio de mayor aporte.
- Recursos claves: al cabo de analizar los 5 puntos anteriores es posible determinar cuáles son los recursos claves para ser tomados en cuenta prioritariamente para la propuesta de valor.
- Actividades claves: basados en el punto 6, se define cuales actividades se deben de llevar a cabo para la propuesta de valor de la empresa.
- Red de contactos: en este eslabón se identifican los proveedores, socios, y asociados con quienes se relaciona la empresa en orden de definir su importancia, su tendencia de competencia, entre otros.
- Costo de la estructura: se especifican los costos de las diferentes áreas del negocio, es decir de mercadeo, relación con los clientes, producción, distribución, etcétera. Este análisis pretende relacionar los costos contra los beneficios o valor recibido por cada segmento.

2.7 Producto y su fabricación

La gama de productos ofrecida por Crayola abarca todo tipo de prendas en ropa infantil para niñas y niños entre los 0 y 10 años. Se busca trabajar con diseños alineados con las tendencias de la moda europea y norteamericana, así como con textiles de primera en términos de innovación y calidad. Las prendas de Crayola se caracterizan por su durabilidad, confort, alta frescura y un “look” diferente.

Específicamente, las líneas de ropa que maneja la empresa son: bebé (0 a 24 meses), niños y niñas (2 a 10 años), las cuales comprenden una variedad de productos que van desde vestidos, blusas y shorts, hasta jackets, overoles y pantalones.

Las prendas son concebidas por el diseñador de la empresa tomando en cuenta las tendencias del momento; posteriormente se hace uso de aproximadamente 40 maquilas para producir la prenda y finalmente, los empleados del departamento de confección se encargan de agregar los últimos detalles y finalizar la prenda. Este proceso da como resultado un vestuario 100% costarricense. Por lo tanto, según los esquemas productivos definidos en el Capítulo 1, Crayola sigue un esquema de maquila donde se involucra solo en las etapas finales del proceso; lo que normalmente incluye la confección, el empaclado y el envío de la misma.

Debido al tipo de industria, no existe un producto estrella ya que varían con la temporada. Pero dentro de los productos más vendidos, se encuentran las bermudas y los vestidos. De acuerdo con el Ciclo de Vida del Producto, los productos de Crayola se encuentran en la etapa de madurez, donde el crecimiento en las ventas es escaso y los clientes ya están consolidados y prácticamente se mantienen constantes. Esta fase plantea grandes retos para la empresa en términos de innovación y estrategias de mercadeo con el fin de evitar el decrecimiento de las ventas y las utilidades.

Como respuesta a esta situación, la empresa había optado por “modificar su mercado”; es decir, buscar aumentar el consumo de sus productos mediante nuevos segmentos de mercado, y esto lo hizo con la apertura de 2 tiendas para incursionar en las ventas al detalle y alcanzar al consumidor final. No obstante, esta estrategia no resultó efectiva y culminó con el cierre de ambos locales. Por medio de este trabajo, se pretende aumentar las ventas de la empresa mediante la modificación de la mezcla de marketing.

2.8 Canales de distribución

El método de distribución está en función del cliente. Para los clientes que son mayoristas, a los cuales Crayola contacta por medio de su persona de ventas, las entregas son realizadas de forma personal coordinado por el Departamento de Logística. Mientras que los pedidos que son recibidos por medio del sitio web de la empresa (<http://www.crayola.cr>), son enviados por medio de Correos de Costa Rica o pueden ser recogidos en las oficinas de la empresa.

2.9 Métodos de promoción

La empresa cuenta con un sitio web y una página de Facebook por medio de la cual se promociona. Sin embargo, no realiza ninguna campaña publicitaria. La empresa no realiza ningún esfuerzo directo por intentar contactar al cliente; en este caso, los medios solo resultan útiles si la persona ya ha escuchado sobre la empresa o es referida por alguna persona. Aún más, después del cierre de sus 2 tiendas, la página de Facebook disminuyó su actividad.

2.10 Mercado

El mercado meta son tiendas detallistas y tiendas por departamentos que deseen abastecerse de una alternativa diferente, innovadora, de buena calidad y buen precio.

2.11 Competencia

Es importante analizar el entorno competitivo al cual se enfrenta la empresa Crayola S.A a nivel nacional. A continuación se presentan las principales empresas representativas del sector de ropa infantil:

- *Bebé Mundo®*

Bebé Mundo® es una tienda especializada en artículos para bebé. Ofrece productos para el embarazo hasta los primeros años del menor, de los 0 a los 2 años. También accesorios para lactancia, alimentación, baño, cuidado y seguridad, juguetes de estimulación, accesorios grandes, decoración, blancos, dormitorios y ropa. En la categoría de ropa comercializan y representan las marcas *Oshkosh®*, *Carter's®*, *Off Corss®* y *Absorba®*.

Cuentan con 3 tiendas en el país de más de 1000 metros cuadrados cada una y 10 departamentos (productos para lactancia, alimentación, baño, cuidado y seguridad, juguetes de estimulación, accesorios grandes, decoración, blancos, dormitorios, ropa y layette). Las tiendas están ubicadas en el Gran Área Metropolitana (Pavas, Zapote y Heredia).

La página web de la empresa es: <http://www.bebemundo.co.cr> y cuentan con una página de Facebook: Bebe Mundo®, Costa Rica que cuenta con más de 21 mil fans.

La visión de la empresa es: *“Asesorar con nuestra experiencia a los padres en el cuidado de sus bebés para que crezcan con: más comodidad, más seguridad y más estimulación.”* Y su misión es: *“Ser los líderes indiscutibles en las líneas de artículos para bebés en Costa Rica”*

En cuanto a publicidad y promoción Bebe Mundo® cuenta con el programa Baby's Club, donde los consumidores pueden asociarse gratuitamente y así gozar de diferentes beneficios: rifas, descuentos, revistas informativas, cuentan con el servicio de realizar listas de baby shower. Ofrecen también la opción de tarjetas de regalo por montos determinados y utilizan las redes sociales de forma activa para interactuar con sus clientes, brindándoles mucha información sobre

diversos temas relacionados con la maternidad e informando de promociones, descuentos, concursos y actividades.

- EPK®

Es una cadena venezolana de ropa infantil, sus productos cuentan con la experiencia de más de quince años a nivel internacional. EPK® se enfoca en la venta de ropa y accesorios para bebés y niños de 0 meses hasta 12 años. También ofrecen ropa para adultos.

Su estrategia consiste en ofrecer productos de Excelente calidad, enfocándose en las tendencias internacionales de la moda, dentro unas amplias tiendas con “look” de boutique, pero a precios accesibles para todos los niveles o estratos económicos. Presenta diseños modernos, acabados de lujo, con todas las comodidades, sin que ello se traduzca en un incremento en el precio del mismo.

Actualmente cuenta con 4 locales en el país ubicados en los Centros Comerciales más importantes del Gran Área Metropolitana: Multiplaza de Escazú, Multiplaza del Este, Paseo de las Flores y Lincoln Plaza.

La página web de la empresa es: <http://www.epkcostarica.com> y cuentan con una página de Facebook: Epk Costa Rica con más de 15 mil fans.

La visión de la empresa es: *“Ser reconocida a nivel internacional y muy especialmente en Latinoamérica como la marca infantil más destacada en el mercado por calidad, diseño y precio de nuestros productos.”* Y su misión es *“Innovar en el sector de la moda infantil, ofreciendo productos de Excelente calidad y diseño, a precios muy atractivos”*

Relativo a la publicidad y promoción; EPK cuenta con una página oficial donde muestran sus productos e incluso se pueden ordenar y comprar. Se muestran muy activos en redes sociales, donde muestran sus colecciones, el costo y responden todas las dudas del consumidor.

- Pícaros®:

Es una empresa costarricense con más de 40 años de experiencia en confección y diseño de ropa para niños.

Se dedica a la venta al por mayor y al detalle de ropa para niños y niñas casual, sport, ropa interior, trajes de baño, paños, gorras, pijamas, suéters, jackets de sus marcas Pícaros® y Coquetas. Adicionalmente son distribuidores y representantes de la marca St.Jack's®.

La fábrica está ubicada en la Rotonda de Paso Ancho, 25m Sur y 50m Oeste, San José, San José, San José, Costa Rica.

Cuentan con 10 tiendas ubicadas en Paso Ancho, Plaza América, Terramall, Real Cariari, Multicentro, Coronado, Mall Internacional, Paseo de las Flores, Alajuela, Heredia y Cartago.

Esta empresa no tiene página web y cuenta con una cuenta en Facebook: *Pícaros*®, con más de 13 mil usuarios.

Pícaros® se promociona a través de la red social Facebook donde muestran y anuncian su línea de ropa. Generan información de interés, juegos y concursos para atraer a la gente.

- *Carter's*®

Carter's® es una empresa estadounidense fundada en 1865. La empresa maneja dos marcas: *Carter's*® y *Oshkosh*® *B'gosh*®. Sus tiendas autorizadas están ubicadas en Multiplaza del Este y Escazú, Paseo de las Flores, Terramall y Paseo Metrópoli.

Tienen una página global de la marca la cual se encuentra en inglés, más no presentan página para nuestro país. Tienen una cuenta en Facebook: Tiendas *Carter's*® Costa Rica, la cual cuenta con más de 10 mil seguidores.

A pesar de tener tiendas autorizadas de la marca, existen muchas tiendas de venta de ropa para niños que comercializan esta marca en el país.

Respecto a su publicidad y promoción, *Carter's*® en el país se promociona gracias al posicionamiento de su nombre, cuentan con tiendas en los principales Centros Comerciales del país y aunque tienen cuenta en Facebook, dicha página no se utiliza activamente para promocionar sus productos y atraer consumidores.

- *Nene's*®

Es una empresa especializada en artículos para bebés y niños de 0 a 10 años. *Nene's*® cuenta con ropa exclusiva, ropa de bautizos, muebles, modernos, coches, encierros, andaderas, etcétera.

Son distribuidores exclusivos en el país de marcas españolas e italianas: *Cambrass*®, *Boboli*®, *Paz Rodríguez*®, *Cam*®, *Chicco*® y *Arval Argenti*®.

Tienen actualmente dos tiendas ubicadas en: San Rafael de Escazú y en el Centro Comercial Momentum Pinares.

No tienen una página web pero si una cuenta en Facebook: *Nene's*®, la cual cuenta con más de 5 mil seguidores.

No cuentan con mucha publicidad y su cuenta en Facebook tiene muy poco movimiento.

- GAP®

Empresa estadounidense con presencia mundial. Dentro de su negocio cuenta con la línea Gap Kids y BabyGap las cuales van destinadas a ropa de bebés y niños.

Esta empresa ingresó en el 2013 en Costa Rica y cuenta actualmente con dos tiendas ubicadas en Multiplaza de Escazú y Lincoln Plaza.

La empresa no cuenta con página web en el país, su cuenta en Facebook hace referencia a la página de Panamá. La cuenta está bajo el nombre GAP y cuenta con más de 6 millones de fans.

Para su publicidad y promoción, Gap usa activamente su página de Facebook, anunciando nuevas temporadas, concursos, descuentos y promociones.

- Zara®

Zara® es una empresa española de moda para todas las edades. Cuenta con la marca Zara Kids cuyo objetivo meta es la ropa infantil y tiene tiendas en Multiplaza de Escazú y del Este.

Su página web es: www.zara.com/cr/es; ahí se muestra la categoría de niños y una página de Facebook: Zara Costa Rica que no se enfoca en la ropa infantil.

Zara se promociona a través de su página web. Se pueden ver diversidad de productos pero no se puede comprar.

Capítulo III: Análisis de campo

3.1 Métodos a utilizar en el trabajo de campo

Para cumplir con los objetivos planteados, se pretende hacer uso de un método mixto, el cual combina la investigación cualitativa y cuantitativa, permitiendo aprovechar las fortalezas de ambos métodos y generar inferencias cuantitativas, cualitativas y meta inferencias (Hernández y otros; 2010). Adicionalmente, los métodos mixtos permiten el uso de un muestreo probabilístico (aplicado para la encuesta a los clientes de Crayola) y uno guiado por propósito (en el *Focus Group* para conocer comportamiento del cliente final de ropa infantil).

Dentro de las principales ventajas de los métodos mixtos, se puede mencionar que proporcionan datos más ricos y variados (es decir, brindan una perspectiva más completa e integral del fenómeno), permite hacer indagaciones más dinámicas, aporta mayor solidez y rigor a la investigación (ya que toma en cuenta diversas fuentes, tipos de datos y contextos) y se logra conseguir una mejor exploración y explotación de los datos (Hernández y otros; 2010). Por lo tanto, el método mixto plantea numerosas bondades por sobre la utilización de solo uno de los tipos de investigación, particularmente para este trabajo, se pretende que el enfoque mixto ayude a lograr:

- Complementación: Un mejor entendimiento de los resultados de un método con base en los resultados de otro. Se busca que el *Focus Group* revele tendencias de compra y razones que permitan entender el comportamiento en las ventas de los distribuidores de Crayola.
- Visión holística: Un abordaje más completo e integral, donde se combina la opinión de los distribuidores sobre el desempeño de Crayola junto con una perspectiva del consumidor final, a fin de lograr recomendaciones más adecuadas para la empresa.
- Compensación: Un método va a revelar elementos que el otro no; si bien el *Focus Group* proporciona datos relevantes sobre lo que el cliente busca, sin la información de los distribuidores de Crayola no se podría entender el panorama actual de Crayola.
- Diversidad: Obtener puntos de vista variados, para este fin es necesario la incorporación de distribuidores localizados en todo el territorio nacional y en el caso del *Focus Group* la incorporación de participantes con perfiles distintos.

Tanto el enfoque cualitativo (*Focus Group*) como el cuantitativo (encuestas a distribuidores), poseerán la misma prioridad dentro de la investigación, ya que cada uno proporciona información distinta que debe ser combinada para plantear la propuesta de mercadeo. Ambos métodos serán ejecutados de forma concurrente, lo que implica que se recabarán en paralelo y de forma separada y donde el análisis de los datos de ambos métodos se hace de manera independiente.

Método cuantitativo: Como se mencionó anteriormente, estos datos pueden ser recopilados con la encuesta a los distribuidores y clientes finales de la empresa Crayola. Con este método se busca conocer la opinión de los clientes directos y finales de Crayola sobre el desempeño de la empresa y la calidad de su producto; así como las deficiencias y fortalezas de la misma. Para este fin, se plantearon los siguientes objetivos a ser cubiertos:

- Definir un perfil de cliente de la empresa Crayola.

- Conocer el hábito de compra de los distribuidores de Crayola.
- Explorar datos generales sobre la actual relación comercial entre el establecimiento y Crayola S.A.
- Determinar el grado de satisfacción del cliente directo y final respecto a la calidad del servicio y producto brindado por Crayola S.A.
- Comparar Crayola S.A y la competencia en términos de abastecimiento, costo, calidad, producto, facilidad de pago, calidad del servicio y algún otro beneficio.

Los cuestionarios aplicados se incluyen en el Anexo 1 y 2.

3.2 Método usado para determinar la muestra

Inicialmente, Crayola S.A indicó tener una relación comercial con 120 puntos de venta a lo largo de todo el país, pero de ellos 90 son distribuidores activos que habían tenido transacciones con Crayola en el último año; por tanto se toma 90 como el punto de referencia para la población total para efectos de esta investigación.

Por sugerencia de un profesional en estadística, para asegurar la homogeneidad entre las diferentes tiendas que permitiera hacer una muestra se tomaron las siguientes acciones:

- Esos 90 clientes (Ver Anexo 3) fueron divididos en las 7 provincias y se calculó su proporción:

Tabla 8. Determinación del peso relativa por provincia

Provincia	Cantidad de Tiendas	Proporción
Alajuela	16	0,18
Cartago	13	0,14
Guanacaste	22	0,24
Heredia	1	0,01
Limón	13	0,14
San José	9	0,1
Puntarenas	16	0,18
Total	90	1

- Se aplicó la siguiente fórmula probabilística para calcular el tamaño de la muestra.

Se utilizan los siguientes parámetros:

$$(1 - \alpha) = 90\%$$

$$D (\text{error de nuestro}) = 0.07$$

$$P (\text{máxima variabilidad}) = 0.5$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.645$$

$$n = \frac{\left(\frac{1.645 \times 0.5}{0.07}\right)^2}{1 + \frac{1}{90} \times \left(\frac{1.645 \times 0.5}{0.07}\right)^2} = 55$$

- Posteriormente, una vez definida la cantidad de la muestra y tomando en cuenta la proporción de clientes en cada provincia, se procedió a calcular el número de tiendas que se debe visitar en cada una; es decir se utiliza una probabilidad proporcional al tamaño:

Tabla 9. *Determinación del tamaño de muestra*

Provincia	Proporción	Cantidad de Tiendas
Alajuela	0,18	10
Cartago	0,14	8
Guanacaste	0,24	13
Heredia	0,01	1 - Inferior a 1 (*)
Limón	0,14	8
San José	0,1	6
Puntarenas	0,18	10
TOTAL		56

(*) Aunque Heredia no se considera representativo para tomarlo en cuenta dentro de la muestra, para efectos de investigación se decidió al menos visitar un distribuidor de la zona para contar con representación de todas las provincias.

Teniendo definida la cantidad de tiendas a visitar por provincia, lo siguiente es utilizar la herramienta de escogencia aleatoria de *Excel®* para saber cuáles tiendas visitar específicamente. Por ejemplo, Alajuela tiene 16 tiendas en total, cada 1 de esas tiendas se enumera del 1 al 16 y luego se le pide a *Excel®* que proporcione al azar 10 números entre el 1 y el 16; y los números seleccionados serán las tiendas que se visitarán.

Método cualitativo: Como se indicó al inicio de esta sección, este punto es cubierto con el método del *Focus Group* donde se busca entender el comportamiento de compra del cliente final de ropa infantil, valorando aspectos como motivos de compra, posicionamiento de marcas, aspectos tomados en cuenta a la hora de elegir una prenda, entre otros; que permitan orientar las futuras acciones de la empresa Crayola. (Ver Anexo 4)

Se propone realizar un *Focus Group* con 8-10 personas que hayan adquirido ropa infantil en los últimos 6 meses, mediante el uso de una muestra de casos-tipo para un enfoque de actitudes y conductas del consumidor. Con el fin de tener la mayor riqueza en información, se establece que lo importante es que los participantes compartan el hecho de ser compradores de ropa infantil dejando de lado otro tipo de caracterización sociodemográfica común. Con este fin se selecciona un grupo de 10 madres, con hijos de ambos géneros y con edades que iban desde los 2 años hasta los 12. La sesión fue moderada por 2 de los integrantes del grupo y se llevó a cabo el

sábado 11 de abril del 2015. Además, fue grabada y se tomaron notas para compartir las conclusiones finales en el trabajo. Antes de entrar al análisis de la información obtenida, es importante aclarar que el perfil socioeconómico de las entrevistadas es de clase media a media-baja. Por lo tanto, la percepción de precios elevados o bajos difiere del de otros sectores, de igual forma la predilección por ciertas tiendas específicas.

Se plantearon los siguientes objetivos a ser cubiertos:

1. Determinar las principales características buscadas por los consumidores a la hora de adquirir prendas infantiles.
2. Identificar si el mercado meta conoce a la empresa Crayola y que comentarios tiene en relación con esa marca.
3. Determinar la importancia que juega la opinión de los niños a la hora de seleccionar que marca de ropa adquirir.
4. Caracterizar a ese segmento de mercado potencial para definir un perfil del consumidor.
5. Conocer los hábitos de compra de ese segmento de mercado.

Temas a tratar:

1. Aspectos principales que toman en cuenta a la hora de comprar ropa infantil.

Se determinó que son 3 variables las que se toman en cuenta a la hora de comprar ropa: precios accesibles, buena calidad y que la prenda le guste al niño (este último se va volviendo más importante conforme el niño se hace más grande):

- *Precios cómodos* – Por ejemplo, una blusa para niña se considera que de ¢3000 a ¢5000 es un precio accesible. No obstante, el precio es siempre considerado a la luz del otro factor, la calidad. Las compradoras consideran que vale la pena pagar un poco más por un producto de mayor calidad, aunque hacen la salvedad de que aunque un producto sea “de marca” no significa que vaya a ser de mejor calidad (“la calidad no tiene que ver mucho con la marca”, según dijo una de las participantes). Consideran que entre las marcas más caras (que oscilan entre ¢7000 y ¢8000) están: Carters®, Barbie, Osh Kosh, Garper y Saint Jacks.
- *Buena calidad* – Para las participantes, una prenda de buena calidad se considera aquella que al lavarla no se estire o se encoja, que no se rompa y que no se destiña. Consideran a Saint Jacks® y EPK® como marcas de buena calidad porque la tela mantiene el color y su suavidad al pasar del tiempo, aunque son consideradas de alto costo.
- *Que les guste a los niños* – Las madres consideran que a partir de los 5-6 años, ya los niños deciden que desean ponerse y ellos lo que buscan son productos que “estén a la moda”, se dejan guiar por los estampados y si la prenda incluye personajes de películas, buscan colores vivos o llamativos como el fucsia, verde menta, azul rey, entre otros.

Adicionalmente, indican que las niñas se inclinan por prendas como los *leggings* o vestidos. Mientras que los niños, posiblemente al tener opciones más limitadas, mantienen el pantalón y la camisa como sus opciones predilectas. Es importante tener presente que actualmente existe una tendencia a nivel mundial, donde Costa Rica no es la excepción; en la cual los niños usan prácticamente ropa para adultos porque las empresas ahora están apostando por crear “mini-versiones” de la ropa de los adultos.

2. Medio para adquirir ropa infantil.

Todas las participantes estuvieron de acuerdo en que prefieren comprar la ropa directamente en las tiendas, porque las prendas se pueden ver y tocar – lo cual es una parte esencial de la experiencia de compra y que además contribuye a visualizar bien atributos del producto). Descartaron comprar ropa por catálogo ya que no se logra apreciar la calidad y no siempre se recibe lo que uno ve en la foto del catálogo. Adicionalmente, consideran que la ropa por catálogo se vende a precios más elevados. Algunas de las tiendas preferidas para adquirir ropa infantil son: Tienda Pícaros®, Ekono®, Hiper Diego®, Walmart®, Pequeño Mundo®, Pague Menos®, entre otros (en esta sección, es importante recordar la nota aclaratoria al inicio sobre considerar que la elección de tiendas obedece también al nivel socioeconómico de las entrevistadas). Sin embargo, permite observar que la ropa infantil no es comprada en tiendas exclusivas de ese tipo de ropa; sino que se adquieren en negocios que venden otras líneas de productos además de la ropa infantil.

3. Marca considerada como líder.

Para las entrevistadas, como marcas líderes consideran a Osh Kosh® y Carters® para niños más pequeños (de 0 a 4 años); y Saint Jacks® para más grandes (de 5 a 12 años). La definición de líder se basó en aquella marca percibida como de alta calidad.

4. Experiencia con la marca Crayola.

Se observó que la marca Crayola ha sido escuchada entre las participantes y que la han visto en algunas prendas, pero nunca han comprado la marca. Y esto obedece principalmente a 2 razones: por tradición de comprar en las mismas tiendas y por tanto las mismas marcas, y porque la marca Crayola no se encuentra en muchos lugares y se promociona poco. Es decir, existe un gran desconocimiento sobre la marca y sobre sus puntos de distribución. Una de las madres afirmó haber tenido experiencia con la marca e indicó que las prendas son de buena calidad en el sentido que son resistentes y no se destiñen fácilmente.

5. Frecuencia de compra y disponibilidad a gastar en ropa infantil.

Se determinó que no existe una frecuencia de compra como tal; pero si hay situaciones que motivan la compra como por ejemplo, la época navideña, reemplazar prendas que ya no sirvan, algún paseo, cumpleaños del niño, entre otros. De igual modo, otras madres indicaron que tratan de comprar alguna prenda cada vez que les pagan. Para estos casos, buscan destinar aproximadamente 15 mil colones al mes cuando es posible.

6. Colores y estilos que busca en la ropa infantil.

Los colores, así como los estilos, van a cambiar en función del género del niño. Por ejemplo, los colores buscados por las niñas son más llamativos y poco tradicionales como fucsia, rosado y morado. Y como ya se indicó, buscan estampados con los personajes de moda como Minnie®, Frozen®, Dra. Juguetes® y Princesa Sofía®. Ya los estampados floreados no les atraen a las niñas.

Mientras que los colores buscados por los niños son rojo y azul, y ocasionalmente el verde. Para hombres, también se reproduce esa tendencia en buscar estampados de personajes como Transformers®. En cuanto a los estilos preferidos; para lo que son pantalones, prefieren los de botón y zipper porque se ven más elegantes en contraste con los que son de elástico. Pero en edades menores, donde todavía usan pañales sí resulta más práctico los de elástico. Otro estilo buscado en pantalones son aquellos que posee un tipo de elástico dentro de la pretina que permite ajustarse; por lo que es posible comprar pantalones más grandes e irlos ajustando conforme el niño aumenta de tamaño.

Los materiales preferidos para shorts o pantalones son de tela o “jeans suave” – que es más moldeable o tipo “*stretch*” que permiten que los niños puedan jugar sin problema. Mientras que el “*corduroy*” o el “jeans grueso” es muy caliente y ha dejado de ser una opción interesante. Aunado a lo anterior, actualmente los niños y niñas buscan pantalones que sean “tubos”, de acuerdo con la tendencia imperante también en los adultos. En cuanto a camisas o blusas, se prefieren de punto por ser más frescas.

7. Importancia de la sugerencia de los vendedores a la hora de comprar ropa.

Sobre este punto, las compradoras no se dejan guiar por las sugerencias o comentarios de los vendedores ya que consideran que lo hacen solo pensando en hacer la venta y ganar comisión; no existe una preocupación genuina por buscar la prenda que mejor se ajuste a las necesidades buscadas por el consumidor. Pero consideran que el trato recibido si es importante para propiciar el seguir visitando la tienda. Adicionalmente recomiendan que las tiendas tengan una sección donde los niños puedan distraerse mientras las madres observan la ropa – un tipo “*play ground*”.

Por otro lado, a la hora de comprar regalos, la mayoría prefiere no regalar ropa. Pero en caso de tomar esa opción, buscan comprar ropa que no sea tan costosa como la que le comprarían a sus hijos.

8. Medios por los cuales se entera de descuentos en ropa infantil.

Se identificaron principalmente 2 medios: Facebook y por correo electrónico; por ejemplo, en Ekono® utilizan ambos métodos. De igual forma, las madres no se dejan guiar solo por eso; es necesario comparar ya que puede ser que esos descuentos se deban a que aumentaron el precio la semana antes y ahora con el “descuento” está más barato en relación con ese precio, pero en sí la tienda no está perdiendo nada.

9. Cambio de los estilos buscados conforme avanza la edad de los niños.

Sobre este punto expresaron que cuando los niños son más pequeños (menos de 5 años), las madres compran lo que a ellas les gusta. Pero conforme se hacen más grandes, son ellos los que toman la decisión de la ropa que desean usar y no siempre están de acuerdo con la opinión de las madres (las madres se enfocan más en la calidad y el precio; mientras que los niños buscan personajes o marcas específicas; e igualmente son influenciados por lo que usen sus compañeros; ante esta discrepancia, premia la opinión de los niños. Por lo tanto, consideran que los niños deben ser llevados a la tienda para que ellos elijan cuando están en esas edades y así evitar que luego no usen la ropa.

3.3 Análisis de trabajo de campo

Encuesta a distribuidores

Se entrevistó a 56 distribuidores según la muestra arrojada en el apartado anterior, de ellas se obtuvo respuesta del 100% de la encuesta de parte de 52 personas y 4 que no quisieron responder/participar en el proceso.

Los meses de febrero, marzo y diciembre fueron los catalogados como los periodos en que se da la mayor venta de ropa para niños (as) a ellos se atribuye para los 2 primeros el inicio del ciclo lectivo en la compra de uniformes y en diciembre por la época navideña. Como se muestra en el gráfico 8.



Gráfico 8. Meses del año en que se vende más ropa infantil. Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a distribuidores de la marca Crayola durante el mes de enero y febrero, 2015. (Ver cuadro en Anexo 4)

Por otro lado, los encuestados consideraron que entre las marcas principales se encuentran Pícaros® en primer lugar, seguido de Carters® y la tercera marca es Saint Jacks.

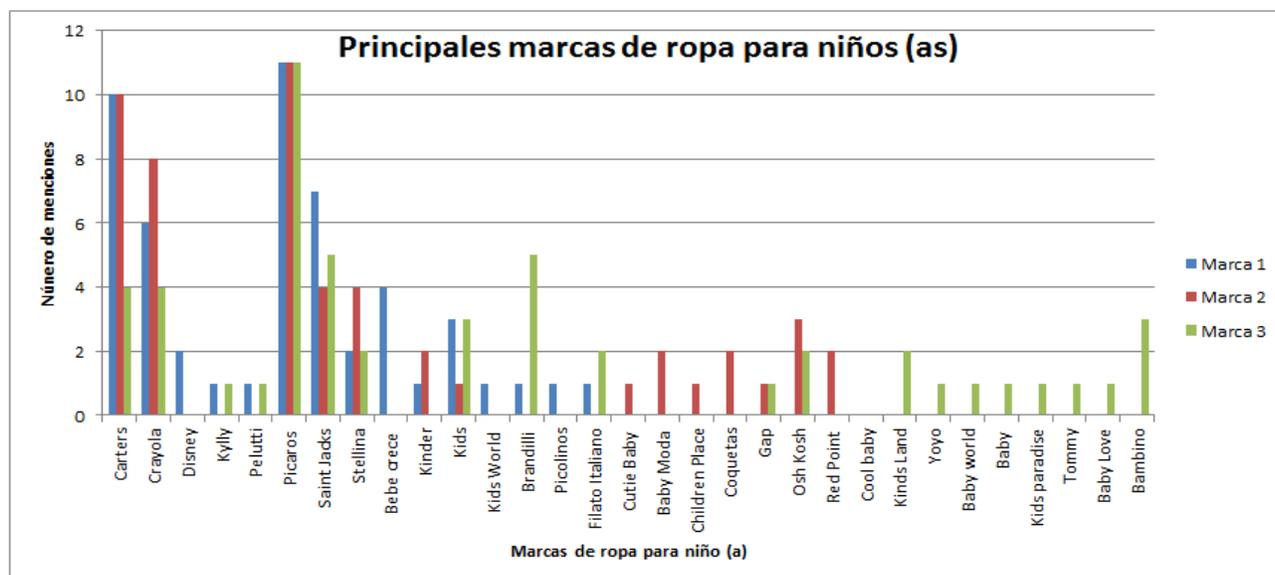


Gráfico 9. Principales marcas de ropa de niños (as). Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a distribuidores de la marca Crayola durante el mes de enero y febrero, 2015 (Ver cuadro en Anexo 5)

Cuando se les consultó a los encuestados cuales consideraban la marca líder de ropa para niños (as) y la razón, 7 contestaron que Crayola encabeza la calidad de las prendas, la marca *Saint Jacks®* se diferencia por los diseños de Disney® y de las películas de moda por lo que estas compras son más inducidas por los propios niños como usuarios hacia sus padres/familiares como compradores. Según ellos, Pícaros es la línea que ofrece precios más bajos y cómodos hacia el mercado promedio. Así igualmente Pícaros® lidera la variabilidad de ropa en distintas tallas para cualquier edad. Algunos encuestados señalaron que *Carters®* es la marca líder basados en que es la más vendida pero no especificando así un criterio en especial donde solamente uno lo atribuyó a su gran popularidad.

Tabla 10. Popularidad de marcas según criterio

Criterio	Marca	Total
Calidad	Crayola	7
	Brandilli	1
	Killy	1
	Calidad Total	9
Diseño	Saint Jacks	12
	Carters	4
	Carters	3
	Picaros	1
	Diseño total	20
Precio	Picaros	10
	Bebe	2
	Crayola	1
	Precio total	13
Variedad en tallas y edades	Picaros	2
	Kinder	1
	Variedad en tallas y edades Total	3
Sin un criterio en específico	Carters	3
	Cutie Baby	1
	Estelina	1
	Sin un criterio en específico Total	5
Popularidad de la marca	Carters	1
	Popularidad de la marca Total	1
No responde	No responde	1
	No responde Total	1
Grand Total		52

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a distribuidores de la marca Crayola durante el mes de enero y febrero, 2015

Respecto a la proporción que representa Crayola S.A. del total de ropa para niños(as) ofrecida en las tiendas encuestadas, la mayoría indicó que se encuentra entre 1 y 19%. Esto quiere decir que en ninguna de las distribuidoras, la marca representa un fuerte porcentaje, ni exclusividad alguna, sino más bien es una más de la gama de marcas pequeñas, sin mucho posicionamiento que se ofrecen y compiten ante el consumidor final.

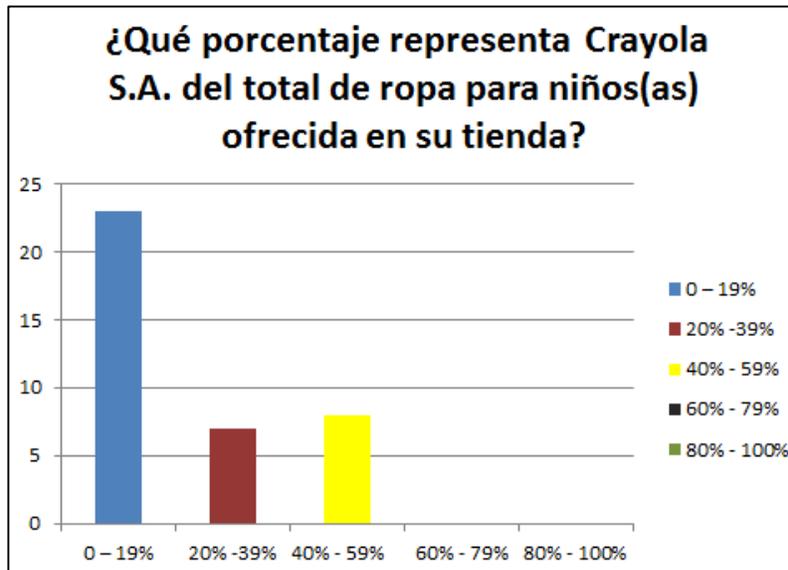


Gráfico 10. Porcentaje que representa Crayola S.A. del total de ropa para niños(as). Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a distribuidores de la marca Crayola durante el mes de enero y febrero, 2015 (Ver cuadro en Anexo 6)

Por otro lado, se analizó también las prendas de la marca Crayola que tienen mayor demanda. Se pudo constatar que los clientes buscan dicha línea más que todo para adquirir shorts, representando un 41% de las menciones, seguido por pantalones y overalls con un 37% y 8% respectivamente. El resto de productos como bermudas, blusas y camisas no tienen una demanda significativa. Para apreciar los datos obtenidos referirse al gráfico No 11.

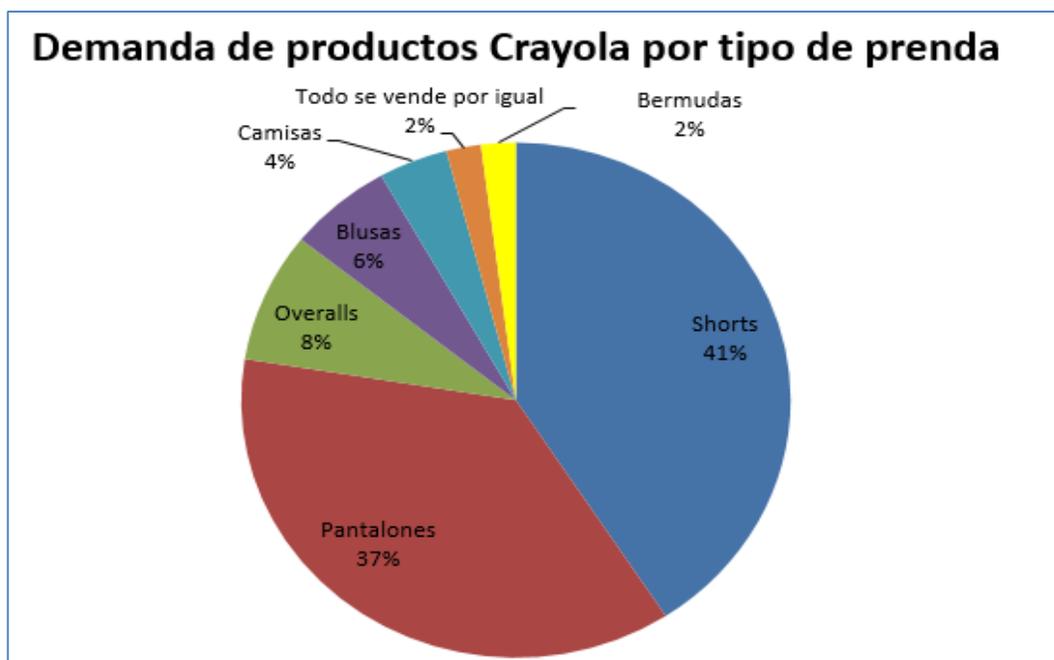


Gráfico 11. Productos de Crayola con mayor demanda. Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a distribuidores de la marca Crayola durante el mes de enero y febrero, 2015 (Ver cuadro en Anexo 7)

Al estudiar la frecuencia de pedidos de los distribuidores a Crayola S.A, se determinó que un 65% aproximadamente de ellas no tienen un ciclo de compra definido sino más bien responden a una compra por demanda o bien en espera de la visita del agente de ventas que en la mayoría de los casos es indefinido, según indicaron. También hay un 25% que si realiza su solicitud de compra una vez al año, normalmente durante el lanzamiento de nueva temporada, realizado a fin de año donde Crayola S.A organiza un evento en el cual convoca a todos sus distribuidores para presentarles la nueva línea. Ahí mismo ellos pueden hacer sus pedidos. Finalmente un 10% de los 52 distribuidores encuestados, dice comprar semestralmente y un 6% de manera mensual. Ninguno lo hace con mayor frecuencia a un mes. (Ver cuadro en Anexo 8)

Cuando se les consultó a los encuestados si habían tenido algún tipo de problema con la empresa Crayola S.A un 60% de ellos respondieron que “No” mientras un 40% dijeron que “Sí”.

Entre los participantes que lo afirmaron, la mayoría, representando casi un 50% indicó que no tienen visibilidad de la visita del agente por lo que ellos deben de trasladarse hasta las oficinas de Crayola en San José, para hacer órdenes de compra o bien hacer la solicitud vía telefónica, lo que implica costos adicionales que otras marcas no les demandan. Costos relativos a tiempo, dinero para traslado, inseguridad al comprar prendas que no ha visto, poco abastecimiento de las prendas solicitadas. Muchos distribuidores indicaron que ellos se ven obligados a incurrir en este costo adicional, al trabajar con la marca Crayola puesto que sus clientes solicitan sus prendas y por posicionamiento de la tienda deben de ofrecerla para ser competitivas con otras tiendas.

Entre otros problemas señalados se encuentra que la marca no tiene variedad de diseños ya que casi siempre son los mismos colores y prendas. También, el servicio al cliente de parte del área de ventas no ha sido el mejor ya que algunos distribuidores indicaron no sentirse como clientes sino más bien como agentes externos solicitando ayuda a Crayola S.A puesto que perciben trabas para adquirir las prendas (no envío de catálogo porque es para clientes específicos, no disponibilidad de todas las tallas de ropa, no se le vende la marca porque ya hay otras tiendas cercanas que la ofrecen, abandono de seguimiento de compra, poca consejería al comprar las prendas y mucha presión para pagar).

Para efectos de esta investigación, se consideró importante valorar la percepción de los clientes sobre ciertos criterios valorativos de una marca, como calidad en el servicio otorgado (abastecimiento y plazos de entrega), facilidades de pago, calidad de producto, actividades promocionales (descuentos, ofertas especiales, actividades en punto de venta), donde las marcas mejor catalogadas son Carters®, Pícaros® y Saint Jacks®.

Capítulo IV. Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el crecimiento de exposición de la empresa Crayola S.A

4.1 Estrategia de precio

Los altos costos de producción han provocado que Crayola simplifique su estrategia de producción para poder tener un producto de calidad a un precio competitivo. La empresa importa su materia prima y subcontrata varias empresas quienes le apoyan con el proceso de corte de las piezas. Por último, ellos cuentan con un departamento de confección para producir el producto final.

Este proceso de búsqueda de rentabilidad debe ir acompañado por una estrategia de precios que le garantice a la empresa la sostenibilidad en el tiempo.

A continuación se presenta un cuadro resumen de varios criterios que ayudarán a la administración a manejar un precio competitivo y a la vez establecer una escala de precios según sus clientes. Esta diferenciación y el beneficio que cada categoría otorga, se deriva de las necesidades presentadas por los clientes entrevistados y tiene como objetivo fidelizar, mantener y atraer nuevos clientes.

Tabla 11. Resumen de propuestas dentro de la estrategia de precio

	Clientes A	Clientes B	Clientes C	LP General
% Clientes x Categoría	20%	30%	30%	20%
Margen Esperado	60%	70%	80%	90%
Promedio Venta Mensual Esperado	≥1.000.000	Entre 500.000 y 999.000	Entre 250.000 y 499.000	≤250.000 y Nuevos clientes
Descuento contra precio lista	30%	20%	10%	0%
Beneficios Adicionales				
Costeo del flete Incluido	Si	Si	No	No
Descuento por PP (10 Días)	2.5%	2%	2%	0%
Crédito	45 días	30 días	30 días	Contado

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a Gerencia de la empresa Crayola

Una vez realizada la entrevista con la Gerencia de Crayola, se pudo constatar que contaban con dificultades para categorizar a sus clientes. Existían clientes que no representaban ventas importantes a pesar de contar con condiciones muy favorables. Por su parte, otros clientes grandes o potenciales, no tenían buenas condiciones de precio, crédito y descuentos. Esto mismo fue comunicado durante la entrevista con los distribuidores, ya que ellos indicaban que

no cuentan con ningún tipo de incentivo que estimule la compra de productos de Crayola a pesar de considerarse buenos clientes y de tener muchos años de relación comercial.

Por lo anterior, surge la necesidad de establecer una categorización de los clientes de acuerdo con aspectos como: facturación mensual, potencial de compra, puntualidad de pago, entre otros. Las condiciones que percibirá cada uno dependerán de estos criterios y se procede a desarrollarlos a continuación.

Estrategia 1: Categorización de los clientes según su potencial de compra o por el volumen actual de ventas.

Como cualquier empresa, Crayola cuenta con clientes de pago puntual y otros que acumulan sus cuentas por cobrar impactando a Crayola en su liquidez. Dentro de las variables que deben considerar para establecer las escalas de precios, está el monto mensual de compra, el potencial crecimiento de la cuenta y la puntualidad de los pagos. Un cliente que reciba mejores beneficios va a ser un cliente más motivado, con una mejor percepción de la empresa, más leal y con mayor potencial de crecimiento.

Se establecen a continuación, una serie de medidas importantes para lograr la diferenciación de los clientes.

Plan de acción: Actualmente Crayola margina entre un 60% y un 75% en sus productos. No existe una política formal de los niveles de descuento que debería aplicarse a un cliente y cuentan con clientes que compran poco y aun así tienen las mejores condiciones de descuento. La empresa debe establecer una diferenciación en los precios según el volumen de compra de sus clientes. Ellos cuentan con clientes que compran mensual, trimestral y hasta semestralmente. La propuesta planteada contempla establecer márgenes desde un 90% en la lista de precios general, hasta un 60% en los clientes más importantes. Como se observa en el cuadro mostrado anteriormente, el parámetro de compras mensuales para considerarse un cliente A (descuento de un 30% contra precio lista), son de un millón de colones o más y aquí estarían distribuidores o cadenas de tiendas. Revisando la cartera actual de clientes un 20% representarían clientes A, y estos serían los que recibirían las condiciones más favorables. Los clientes B, son constituidos por tiendas grandes y/o mayoristas que consuman desde 500 mil colones hasta los 999 mil colones mensuales. Según la categorización planteada, ellos recibirán un descuento de un 20%. El 30% de los clientes actuales entrarían dentro de este rango. Por su parte, los clientes C son puntos de venta medianos cuya compra mensual oscile entre los 250 mil colones hasta los 499 mil colones. El descuento para ellos es de un 10%. Dentro de esta categoría ingresa el 30% de los clientes actuales. Por último, clientes nuevos (compras de menos de 250 mil al mes) o tiendas pequeñas se trabajaran con la lista de precios general. Estos clientes deben irse trabajando para que puedan ir creciendo o en el caso de los clientes nuevos se debe realizar un estudio de la cuenta que demuestre que son clientes con solidez económica. Actualmente un 20% de los clientes actuales serían posicionados en esta categoría.

Estrategia 2: Establecer una política de condiciones de pago, según categoría de los clientes.

Actualmente la mayoría de los clientes no reciben condiciones de crédito. Los clientes que si tienen crédito cuentan con 30 días y no existe una reglamentación definida por parte de Crayola

para ofrecer estas condiciones. Según la encuesta realizada a los clientes de Crayola, el número ideal de días de crédito sería de 60 días. No obstante, para la empresa es imposible manejar esta cantidad de días, por lo que se propone una escala de condiciones de crédito que beneficie a sus mejores clientes y mejore las condiciones actuales, potenciando la oportunidad de compra de volumen.

Plan de acción: Siguiendo la misma línea de la categorización de los clientes, se considera pertinente el ofrecer a los clientes A, un plazo de crédito de 45 días para así estimular la compra de volumen y premiar de esta manera la lealtad a la marca. Los clientes B y los clientes C deberían recibir un plazo de crédito de 30 días, mientras que los nuevos clientes o clientes pequeños si deberían continuar con una compra de contado. Adicional, se hace la aclaración de que las condiciones de crédito preferenciales son un beneficio que otorga la empresa a sus clientes y podría perderse por un deterioro en las condiciones de pago de ellos. Por consiguiente, se establecerá una cláusula en los contratos con los clientes donde la empresa se deja el derecho de otorgar o quitar condiciones de crédito en caso de incumplimiento de pagos.

Estrategia 3: Incentivo por el pago anticipado de las cuentas

Para cualquier empresa recuperar el flujo de efectivo lo más pronto posible es fundamental para un buen funcionamiento del negocio. Crayola ha presentado problemas con sus clientes para cobrar sus cuentas en los plazos establecidos y es un problema constante con el que deben lidiar. Al no contar con la liquidez suficiente constantemente se ven obligados a estar solicitando préstamos bancarios y esto les golpea la rentabilidad.

Por lo anterior, se plantea establecer un estímulo para que los clientes realicen el pago de sus deudas en un menor plazo al establecido, recibiendo así un porcentaje de descuento adicional al otorgado de lista. A pesar de que esta estrategia tendrá un impacto en el margen de utilidad, al tener que pagar un descuento menor; dicho impacto fue considerado a la hora establecer la estrategia de categorización de clientes.

Muchas empresas tienen como política el aprovechar los descuentos de pronto pago aumentando la posibilidad de incrementar las ventas. Crayola se podría ver beneficiado al recuperar su liquidez más rápidamente y disminuir la posibilidad de cuentas incobrables, ayudando a solventar uno de los grandes problemas que tiene la empresa actualmente.

Plan de acción: Ofrecer un descuento por pronto pago, el cual estará condicionado al pago de sus facturas en un plazo no mayor de 10 días posterior a la fecha de emisión de la misma. Los clientes definidos en la categoría A, recibirán el mayor porcentaje de descuento el cual sería de un 2.5% sobre el total de la factura, la cual se podrá rebajar a la hora de cancelar la misma. Con esto se busca premiar la lealtad, estimular la compra de volumen y adicionalmente el recuperar más rápido el dinero de las cuentas más importantes. En el caso de los clientes B y C tendrían la posibilidad de obtener un 2% de descuento por pronto pago. Por último, los nuevos clientes, clientes pequeños y los clientes ocasionales; no tendrán acceso a un descuento por pronto pago. Eso sí, en el caso de nuevos clientes o de clientes pequeños, se hace la salvedad de que podrían recibir el beneficio en un futuro, si llegan a crecer en ventas.

Estrategia 4: Incluir el costo del flete, en el costo del producto.

Uno de los comentarios negativos generalizados por parte de los clientes de Crayola es que se les cobre el flete para enviarles la mercadería. Esta política de la empresa fue adoptada para atender a sus clientes ubicados fuera del Gran Área Metropolitana al no contar con una flotilla propia para la entrega de los productos. Los clientes consideran que comprarle a Crayola implica un alto costo comparado con la competencia, que si les brindan el servicio en el punto de venta. Dado que en el corto plazo no se contempla el adquirir vehículos de empresa, es importante que se les brinde una diferenciación a los clientes más importantes de forma que se les exima del pago de los costos de la entrega del producto.

Plan de acción: Los clientes incluidos en la categoría de A y B, a la hora de negociar las nuevas condiciones de venta, se les incluirá el costo del flete en su factura. Esto contará con la salvedad de que solo aplicará para una entrega al mes, de tal forma que si el cliente requiriera más de un despacho, debería asumir el costo del segundo envío. Esto incentivará a las empresas a realizar las compras del mes en una única compra sin fraccionamientos. Esta medida va a estimular al cliente a realizar un pedido grande. En el resto de clientes no se otorga dicho beneficio ya que los costos de envío para la cantidad solicitada si encarecería mucho el costo del producto.

4.2 Estrategia de producto

Una adecuada estrategia de mejora en producto involucra identificar oportunidades y debilidades desde el proceso de concepción de la idea hasta tener el bien terminado. Por lo tanto, tomando como base las encuestas aplicadas a los distribuidores, a la Gerente de Crayola S.A y el *Focus Group* de clientes finales, se identificaron varias acciones que la empresa está realizando adecuadamente y otras en las cuales podría mejorar. Se detallará primero en las fortalezas que tiene la empresa en esta área.

La Marca Crayola es percibida como un producto de alta calidad: La entrevista realizada a los distribuidores reveló que Crayola se posiciona como un sinónimo de calidad, y esto es importante ya que la misma encuesta revela que la calidad es uno de los tres principales criterios tomados en cuenta por los consumidores a la hora de adquirir una prenda. Adicionalmente, el *Focus Group* aclara que para los consumidores el término “calidad” hace referencia a una prenda que “no se destiña con facilidad y sea duradera”.

Uso del algodón como material predilecto para sus prendas: El *Focus Group* reveló que los compradores prefieren el empleo de telas frescas y que permitan el movimiento de los niños. Por lo que en el caso de camisas se prefieren las de punto y en pantalones o shorts se prefiere el uso de mezclilla suave y evitar el empleo de materiales rígidos como el corduroy porque no solo dificulta el movimiento de los niños, sino que además puede ser muy caliente.

Al respecto, un estudio realizado en el 2015 por “*Rose Dogbey et al*” revela que las telas para ropa para niños deben ser lavables, suaves y duraderas (se observa cómo se correlaciona con la definición de calidad del comprador). Y que la tela que mejor cumple con estas características es el algodón; “el algodón es una fibra natural que es suave y cómoda, y resiste bien las

manchas". Adicionalmente, el tejido de algodón permite una mejor circulación de aire, que ayuda a eliminar y absorber la humedad del cuerpo, alejando el calor de la piel. Esta predilección por el algodón es respaldada por otro estudio realizado en el 2009 por Smita Jain y Miss Meenakshi, el cual indica que existen tres claves en la ropa infantil: calidez, comodidad e higiene (características que se alcanzan con el empleo de algodón). Además menciona que actualmente las madres son conscientes de la tela a elegir para sus hijos, ya que ninguna de ellas prefiere la seda o telas sintéticas. La mayoría de ellas, es decir, un 66,7% prefiere telas de algodón. En este caso, además del uso de algodón para sus prendas, se debe considerar el empleo de telas tipo *stretch* en los pantalones ya que permiten mayor libertad de movimiento para los niños y además es un tipo de tela con gran aceptación en el mercado adulto. Un artículo menciona en relación con el uso de pantalones de mezclilla *stretch* que "...proporcionan una mayor flexibilidad y ceden con los movimientos del cuerpo" (Jacobs, C.; 2013).

A continuación, se establecen una serie de estrategias de mejora tomando como referencia las oportunidades percibidas a partir de los métodos estadísticos:

Estrategia 1: Hacer uso de licencias para poder incorporar personajes de películas y series animadas dentro de las prendas que las vuelva más llamativas para los niños valiéndose de su poder de influencia en las decisiones de compra.

La encuesta aplicada a los actuales distribuidores de la marca Crayola, los cuales se ubican por todo el territorio nacional, reveló que Saint Jacks tiene altas ventas debido a los diseños de Disney® que utilizan. Y esto es importante porque el diseño se ha convertido en uno de los principales criterios (junto con la calidad y el precio) motivadores de compra. Adicionalmente, el *Focus Group* indicó que esto se explica porque, según las madres, los niños a partir de los 5 años, ya forman parte activa en las decisiones de compra. Es decir, mediante la investigación se encontró que una de las razones detrás de la compra de una determinada marca, es que esta incorpore personajes de películas animadas en sus prendas. Y las madres explican esto en el hecho de que sus hijos cada vez están tomando un rol más activo en la elección de prendas donde ellos son los que eligen la prenda que desean usar.

Incluso un estudio realizado en Malasia indica que los niños comienzan a observar el mercado desde los 2 meses de edad y empiezan a solicitar productos específicos a partir de los 2 años, por lo que ellos están activamente involucrados en las decisiones de compra de esa edad en adelante (Oyewole, P et al; 2010). Esto se evidencia por el hecho referido por las mismas madres durante el *Focus Group*, donde mencionan tener que llevar a los hijos a la tienda para que ellos sean los que escojan la prenda; y esta acción a su vez sigue fomentando ese comportamiento de consumo en el niño. El mismo artículo propone que entre más a menudo lleven los padres a sus hijos de compras, estos se vuelven más conscientes de la información sobre los productos como las marcas y los precios. Por lo tanto, los niños aprenden de sus padres y, al mismo tiempo influyen en las decisiones de compra de sus padres. Adicionalmente, un estudio realizado en Estados Unidos revela que en ese país, el 71% de los padres solicitan y toman en cuenta las opiniones de sus hijos al hacer sus compras; y que ese porcentaje aumenta a 94% a nivel internacional (Consoli, J.; 2012). Otro estudio menciona que el 84% de los niños están al tanto de las nuevas tendencias en ropa, y que la mayoría de los varones depende de lo que observa

en televisión para comprar su ropa; mientras que las niñas depende más de la opinión de sus pares para tomar esas decisiones (Walia, P. et al; 2012).

Plan de acción: Incluir estampados de personajes de películas o series del momento en las prendas con el objetivo de lograr captar la atención del niño y que éste a su vez motive la compra de la prenda por sus padres. Por ejemplo, incluir personajes de “Frozen” para las niñas y de “Transformers” para los niños. Esto fundamentado en lo mencionado anteriormente y en otro estudio que revela que la mayoría de los niños basan sus decisiones de compra de ropa en anuncios televisivos y personajes de caricaturas. Por lo tanto, la incorporación de estos personajes podría incrementar el volumen de ventas de la empresa.



Figura 4. Prendas que incorporan personajes de películas

Para lograrlo es necesario establecer licencias con empresas como Marvel y Disney® para el uso registrado de estas imágenes (recordar que la licencia es básicamente un contrato con el que se otorga el permiso para reproducir o manufacturar una propiedad intelectual). (Ver Anexo 9). Debido a que el proceso productivo de Crayola no es tan rápido, incluso se podría llegar a un acuerdo para que estas empresas le avisaran a Crayola cierto tiempo antes del lanzamiento de las películas, para que pueda ir produciendo la ropa y tenerla lista para cuando salgan al mercado.

De acuerdo con un artículo escrito por Ana Santín en el 2013, “las ventajas de portar una licencia incluyen desde lograr mayor competitividad y prestigio hasta conquistar puntos de venta antes inaccesibles”. El mismo artículo menciona que haciendo uso de esta estrategia, las ventas se pueden incrementar de 30% a 100%. Adicionalmente, comenta que uno de los principales beneficios es que permite desarrollar una diferenciación inmediata frente al consumidor. De igual forma, es necesario considerar que cumplir con las condiciones impuestas por el licenciante implica costos económicos para la empresa; por ejemplo, el pago de regalías que pueden ir desde un 8% al 20% o bien de una remuneración fija determinada; y sumarle a esto la inversión inicial para el desarrollo del producto, que corre por cuenta del licenciatario.

No se tienen cifras exactas sobre el costo de una licencia de Disney®; sin embargo de acuerdo con “2015 Licensing Update” (Battersby et al., 2015), la regalía promedio para la categoría de

entretenimiento y personajes animados se ubica entre el 8 – 14% (porcentaje que se aplica sobre la venta de cada producto bajo licencia). Sin embargo, este porcentaje es usualmente un costo que se traslada al consumidor y que se refleja en el precio final de venta, lo que conduce usualmente a precios más elevados que otros productos genéricos similares.

Estrategia 2: Diversificar colores y estilos para reflejar las tendencias actuales del mercado.

El *Focus Group* reveló que actualmente los niños, en particular las niñas, andan en busca de colores más llamativos y fuera de lo tradicional, por ejemplo verde menta, azul rey, fucsia, entre otros. Sin embargo, las madres mencionan que ya no es solo una cuestión del color. Ahora también los niños andan en busca de diseños que observan en la ropa para adultos. En relación con la variedad de colores, un estudio realizado en Estados Unidos en el 2012, por Okan Akcay, indica que los niños se dejan influenciar principalmente por la marca; mientras que las niñas tienden a comprar con base en el estilo. Adicionalmente, menciona que las mujeres prefieren colores más suaves y colores tipo “pastel” y los varones prefieren colores más brillantes como rojo, amarillo y azul. Los colores más tradicionales como negro y café no son tan llamativos para los niños. A pesar de que el estudio citado toma realidad en un mercado distinto al nuestro, correlaciona con la información brindada por las madres en el *Focus Group*.

Otro artículo por Charles Richard publicado en el 2013, hace referencia a la importancia de la innovación en la industria textil, donde menciona que si la industria de la moda no está continuamente ofreciendo nuevas alternativas, después de algún tiempo las personas pierden interés en comprar los mismos productos. Esto plantea entonces un reto para el administrador, el cual debe aumentar el número de colecciones y tal vez considerar la diversificación de su gama de productos. Por lo tanto, debe basar sus productos en la moda imperante e incentivar a sus empleados a ser más creativos. Si hay una industria que se caracteriza por ser cambiante, es la industria de la moda, que constantemente ofrece nuevas alternativas para satisfacer los variados gustos del consumidor. Y esta forma de pensar también se debe aplicar al mercado de ropa infantil.

Adicionalmente, según el “Children’s Wear: A Global Strategic Business Report” (2012), existe una tendencia donde la moda infantil refleja cada vez más los estilos de la ropa para adultos mediante el aumento de la creación de mini-versiones de la ropa para adultos. Incluso tiendas como EPK han llevado esta filosofía a sus prendas haciendo productos como sacos, corbatas, chalecos, y otros que se podría pensar que corresponden a prendas para adulto.



Figura 5. Prendas que utilizan colores claros, tipo pastel

Plan de acción: Incorporar una mayor variedad de colores, tomando como referencia las tendencias actuales del mercado y dejando de lado el empleo de colores tradicionales y poco llamativos. Además de emplear mayor diversidad de colores, es necesario incorporar estilos que sean más contemporáneos y que han demostrado popularidad en otros mercados. Por ejemplo, comercializar “leggings” para las niñas y pantalones con elástico ajustable para los niños que permite comprar ropa más grande para el niño e irlo ajustando conforme aumenta de talla (específicamente esta prenda es de gran popularidad entre las madres del *Focus Group*), también es útil para los niños que son muy delgados y consiguen pantalones que les quedan bien de largo, pero no de ancho.



Figura 6. Ropa con diseños contemporáneos y prácticos

Esto implica ampliar la gama actual de productos para incorporar otras tendencias; es decir, es necesario tomar decisiones más arriesgadas en la escogencia de los estilos y colores, como lo es incorporar estilos que han sido populares en los adultos.

Estrategia 3: Acortar el tiempo de elaboración de las prendas.

De acuerdo con información compartida por la Gerente de Crayola, el proceso productivo desde la adquisición de las telas hasta tener la prenda terminada toma aproximadamente 6 meses. Esto plantea un gran problema: debido al largo tiempo que toma tener una prenda lista y tomando en consideración que la empresa se basa en las ventas pasadas para determinar la demanda actual, entonces la empresa ha enfrentado dificultades para satisfacer demandas extraordinarias de pedidos. Esto quiere decir, que en ocasiones la empresa se queda sin producto y no puede cumplir con pedidos adicionales que tengan las tiendas. Por lo tanto, es imperativo agilizar el proceso principalmente la llegada de telas desde Brasil, que es lo que toma más tiempo, también es necesario hacer mayor cantidad de prendas para poder suplir esos eventuales pedidos. El segundo inconveniente que esto plantea es que no puede responder lo suficientemente rápido a lo que esté de moda en el momento. Por ejemplo, a la hora de hacer productos con personajes de películas famosas, Crayola no podrá ofrecer esas prendas tan rápidamente como otras empresas.

Plan de acción: Tratar, en la medida de lo posible, de reducir el tiempo de solicitud y llegada de las telas desde Brasil. Sin embargo, como hay temas de exportación, y costos involucrados que pueden ser ajenos al control de la empresa, se sugieren 2 posibles cursos de acción: solicitar en un solo pedido toda la tela a ser utilizada en el año de manera simultánea, solo que con diferentes tiempos de entrega buscando descuentos por volumen. Sin embargo, puede que esta opción no sea tan práctica para la empresa ya que como se mencionó al inicio, la industria de la moda es muy cambiante, y esta alternativa podría reducir la capacidad de la empresa de responder a nuevas tendencias con prontitud. Por lo tanto, otra alternativa puede ser hacer los pedidos con poco tiempo de separación entre ellos, valiéndose de las compras del pedido previo para identificar las telas de mayor demanda. En este caso, igual se corre el riesgo de no poder incorporar nuevas tendencias con suficiente rapidez. Lo ideal sería llegar a un acuerdo con la compañía brasileña para recibir la tela en un menor plazo. Pero al no saber si esto es posible, estas opciones serían una línea de acción que permitiría tener las prendas listas en menor tiempo.

4.3 Estrategias de plaza

Al inicio de la investigación, Crayola contaba con dos establecimientos de venta directa al consumidor final. No obstante, dichas tiendas fueron cerradas al no generar la rentabilidad esperada. Para efectos de esta propuesta no se considera la apertura de nuevos negocios.

El objetivo en este apartado es que la empresa invierta para poder ampliar el negocio, al ingresar en nuevos canales de ventas y el aumento de la cartera de clientes, lo que le permita aumentar sus ingresos y por ende poder aumentar su inversión en promoción.

Derivado de los estudios realizados con el consumidor final del producto, se pudo corroborar que la marca no está bien posicionada en la percepción del consumidor. Este tema se ampliará más a la hora de establecer las propuestas de promoción. No obstante, una parte muy importante del

problema detectado y que compete a plaza, es que actualmente cuentan con una cartera de clientes limitados donde ofrecen el producto, en estos no se ofrece un gran surtido de los mismos y por ende el conocimiento del producto por parte del consumidor final es limitado. Hay oportunidades tanto de ampliación de cartera de clientes como de mayor oferta en algunas zonas geográficas de alta población, que la empresa debe considerar, con el objetivo de brindar a sus clientes una mejor experiencia de compra y tener una mayor exhibición de sus productos. Se presentan a continuación algunas estrategias.

Estrategia 1: Diversificación y categorización de la cartera actual de clientes.

La empresa Crayola cuenta con una cartera de clientes que no ha variado de forma significativa a través de los años, según comentan sus fundadores. Inicialmente se indicó que su cartera de clientes era de aproximadamente 120 tiendas, no obstante, la misma fue reducida a 90 tiendas que aún mantienen relación comercial con la empresa. Esto refleja que no se explota la gran cantidad de opciones disponibles en el mercado para la comercialización de sus productos, se enfoca en la venta en tiendas exclusivas de venta de ropa y en atender los mismos clientes por años.

Plan de acción: Existe actualmente en el mercado una gran cantidad de clientes que no han sido explotados por Crayola, incluyendo mayoristas, minoristas y tiendas departamentales. Para efectos de esta propuesta se hace énfasis en las tiendas departamentales que cuentan con un espacio dedicado a productos para niños, ya que son las tiendas que de una forma más rápida le generarían a la empresa un mayor volumen de ventas, así como una exposición de la que ha carecido la marca hasta ahora. Algunas de estas empresas y cantidad de sucursales a nivel nacional se presentan a continuación:

- Tiendas Siman (2 tiendas)
- Tiendas La Gloria (1 tienda)
- Tiendas Universal (10 tiendas)
- Tiendas Cemaco (5 tiendas)
- Tiendas Carrion (2 tiendas)
- Yamuni (3 tiendas)
- Tiendas Toys (19 tiendas)
- Tiendas Ekono (50 Tiendas)
- Tiendas Aliss (7 tiendas).

Se sugiere que Crayola ofrezca sus productos en estas tiendas con amplia cobertura en el área metropolitana (donde Crayola tiene poca presencia) con una venta mensual de aproximadamente 200 000 colones en mercadería; estos datos son sugeridos con base en el monto mensual promedio comprado por los distribuidores de la encuesta.

Estrategia 2: Concentración geográfica del canal de comercialización.

La información del universo actual de clientes de Crayola, indica que el 43% de sus clientes se encuentran en el Gran Área Metropolitana, mientras que el 57% restante corresponde a diferentes áreas de zona rural del país. Tomando como referencia la información proporcionada por el INEC, para el 2015 la población de niños comprendida entre edades de los 0 a los 14 años es de 1.112.692. De estos el 70% (780.694 niños) se encuentran ubicados en el Gran Área Metropolitana. El restante 30% se dividen entre Limón (11%), Puntarenas (11%) y Guanacaste (8%). Adicionalmente en el GAM es donde existe una mayor concentración de establecimientos comerciales.

Crayola debe redefinir su estrategia de plaza en busca de tener una mayor penetración en las provincias de San José, Alajuela, Cartago y Heredia. Aunque en esta zona geográfica es donde existe una mayor oferta de productos competidores, lo cual dificulta la venta, también constituye una gran oportunidad para crecer en ventas al tener mayor oferta de establecimientos donde exhibir los productos y una mayor población meta. Generalmente las modas y tendencias son lanzadas en las zonas más pobladas del país y de ahí son copiadas a zonas rurales. Una importante exposición en GAM beneficiaría la aceptación de la marca en el resto del país.

Plan de acción: Se propone realizar un trabajo de campo en las cuatro provincias que conforman el Gran Área Metropolitana, con el objetivo de identificar clientes potenciales que actualmente no trabajen los productos de Crayola. El trabajo será llevado a cabo por la fuerza de ventas de Crayola en conjunto con 5 estudiantes quienes serán contratados por el tiempo de duración del proyecto que se estima en cuatro meses. Estos estudiantes estarán encargados de recolectar información relevante de la tienda (Nombre del negocio, ubicación, teléfono, encargado, entre otros) y tabularla para poder tener una base de datos completa y de utilidad. El costo de este proyecto se estima en 6 millones de colones el cual constituye el costo de contratar las 5 personas (salario diario, transporte y viáticos). Se abarcará un mes por provincia empezando por San José. Una vez finalizada esta provincia, la empresa puede informar a la fuerza de ventas para presentar los productos y establecer negocios con la mayor cantidad de nuevos clientes que ayuden a financiar el costo del proyecto. La expectativa de este proyecto es crecer en 100 clientes nuevos en GAM en el plazo de 3 años.

Estrategia 3: Venta de productos Crayola por Internet

Actualmente Crayola ofrece la opción de venta algunos de sus productos en su página oficial. A modo de prueba a la página se intentó realizar una compra, pero se determinó que no todos los productos ni diseños son ofrecidos en la red, la escogencia de varios productos no es claro ya que muestra un precio individual y no del total de la compra, por tanto, en general no es una página amigable para realizar compras.

Plan de acción: Contar con un profesional en el área de informática y diseño de páginas web que pueda fortalecer su red de ventas por internet; ofreciendo toda la gama de diseños y productos que ofrece Crayola, incluir la mejora de poder comprar varios productos a la vez y que ésta sea entregada ya sea por correo o bien que Crayola se encargue de dejarlo en el lugar que

el cliente indique en su factura. Para contar con un experto en páginas web, Crayola no necesariamente tiene que incurrir en gastos adicionales sino puede acudir a las Universidades que impartan carreras de informática y solicitar que sean tomados en cuenta como parte de un proyecto universitario de apoyo al empresario nacional.

4.4 Estrategias de promoción

Con base en las encuestas realizadas a los distribuidores, a los dueños de Crayola S.A y el *Focus Group* de clientes finales se propone el siguiente plan de comunicación integral de marketing (CIM) basado en los elementos de promoción de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas.

4.4.1 Promoción de ventas

Estrategia 1: Concurso competitivo entre distribuidores de ventas a clientes finales por un trimestre.

Al realizar el trabajo de campo, los distribuidores indicaron no haber sido parte de una promoción o recibir algún beneficio por parte de Crayola.

Plan de acción: Consiste en organizar un concurso competitivo donde el ganador es aquella tienda con mayor porcentaje de ventas alcanzado durante el trimestre. Participan todas las tiendas y se informan los porcentajes de venta y el ganador. Algunas opciones de premios son las siguientes:

- 2 noches de hospedaje 2 personas en un hotel nacional con alimentación incluida
- Pantalla plana de 15 pulgadas
- Participación en la semana Intermoda Guadalajara por 2 noches, una persona con tiquetes y las 3 comidas incluidas.

Estrategia 2: Reforzar la imagen de marca Crayola mediante elementos promocionales dirigidos a clientes finales

Basados en la observación de los puntos de venta de los distribuidores, los competidores refuerzan su posicionamiento de marca mediante decoración en ventanas mientras que Crayola no promociona sus prendas.

Plan de acción: Ofrecer elementos promocionales como capas, lápices de cera para pintar, libros de dibujo para colorear y bolsas de tela hechas de material reciclado que sean dados a aquellos clientes finales que realizan compras mayor a un determinado monto (venta sugerida \$20 000). A continuación se muestran los artículos promocionales propuestos:

- Capas infantiles: capas plásticas con diseños para niños (as) ambos que porten el logotipo de la marca. La población de enfoque son los niños (as) como consumidores finales del producto Crayola.



Figura 7. Capas que incorporan el logo de la empresa Crayola

- Lápices de cera y libros de colorear: libros genéricos de colorear junto con una caja de 8 crayolas marca genérica pero con el logo de “Crayola”. La población de enfoque son los niños que llegan con sus padres a visitar las tiendas de distribuidores.



Figura 8. Lápices de color y libros para colorear que promocionan la marca Crayola

- Bolsas de compras: bolsas de tela hechas con material reciclado que pueden ser reutilizadas para otros propósitos como transportar verduras, artículos personales o simplemente como accesorio. El mercado meta son mujeres que compran la ropa para niños en las tiendas de los distribuidores.



Figura 9. Bolsos que incorporan el logo de la empresa Crayola

Estrategia 3: Premiación al distribuidor que muestre mayor crecimiento de compras en los últimos 6 meses

Basado en el análisis del trabajo de campo, los distribuidores indicaron que no reciben ningún incentivo de ventas por lo que se propone premiar a aquellos que muestren una curva de crecimiento mayor.

Plan de acción: Coordinar, comunicar y ejecutar un concurso que premie con un fin de semana en un hotel nacional de playa todo incluido para 2 personas a aquella tienda que muestre un crecimiento de compra mayor durante un periodo de 6 meses. Esa curva debe de ser mayor al menos de un 10% para considerarse significativa.

Como primer punto, Crayola S.A debe tener un claro estado de compras de cada cliente para definir un formulario de control de crecimiento que permita demostrar la curva de aumento de compras y así tener referencia para catalogar la categorización de clientes mencionada en el apartado de fijación de precios.

A parte de motivar el aumento de compras de los clientes mediante el concurso, esta técnica buscar apoyar a la administración, monitoreo y control de los distribuidores de Crayola S.A, con el fin de que la gerencia tenga visibilidad clara del estado de cada cliente con la creación de un formulario donde se lleve el registro actualizado de las compras mensuales de cada uno, para así tener documentación soporte para la toma de decisiones en otorgar descuentos, tratos especiales, historial de prendas adquiridas, entre otros.

4.4.2 Relaciones públicas

Estrategia 4: Organizar un evento promocional “Crayola” en las tiendas de distribuidores clave para posicionamiento y reforzamiento de marca

Basados en el *Focus Group*, las madres mostraron no tener un posicionamiento claro de la marca Crayola, ya que desconocían en cuales puntos podían adquirirla, sobre los diseños, precios y prendas que ofrece, por tanto es necesario reforzar este posicionamiento de marca en los consumidores finales (niños).

Plan de acción: Organizar un evento promocional rotativo. El evento consiste en identificar los puntos de venta clave donde haya espacio para colocar juegos infantiles de uso gratuito para los niños. Crayola también ofrecería ese día, descuentos y/o ofertas en sus prendas y se propone contratar un animador infantil (pinta caritas, payaso) que informe a los clientes sobre las promociones y los invite a adquirir los productos Crayola.

Los puntos de venta sugeridos para efectuar estos eventos por sus características de puntos céntricos y por disponibilidad de espacio son:

- Tienda Calle Real, Guanacaste, Liberia, Liberia
- Comercial Vega S.A, Alajuela, Grecia, Grecia Centro

- Exclusividades Elieth, Guanacaste, Liberia, Liberia
- Hellen Vega, Alajuela, Orotina, Orotina
- La Exposición, San José, San José, Centro
- Tienda Suly, Guanacaste, Liberia, Liberia
- Exclusividades Jessa, Puntarenas, Puntarenas, Puntarenas Centro
- Guillen Kid's, Guanacaste, Liberia, Liberia

A modo de ilustración los juegos infantiles que se sugieren son:



Figura 10. Posibles áreas de juego para los niños

Estrategia 5: Recolección de ropa usada para niños de escasos recursos departe de distribuidores y clientes finales.

Crayola S.A es una empresa nacional preocupada por el bienestar de niños y niñas de escasos recursos, donde actualmente no cuenta con hechos concretos de ayuda a esta población por lo que se sugiere fortalecer la responsabilidad social hacia la comunidad mediante eventos/actividades y fortalecer así su imagen de filantropía empresarial.

Plan de acción: Se propone que los consumidores finales donen a las tiendas prendas de niños usadas en buen estado y al comprar una nueva prenda marca Crayola el donador recibe un 25% de descuento. Los agentes de venta en su visita mensual puede recoger la ropa donada y Crayola S.A define un día para realizar la donación de la ropa, toma fotografías y las publica en su página web agradeciendo la participación de todas las tiendas.

Estrategia 6: Alianzas con otros comercios complementarios

Según entrevista con dueños de Crayola S.A actualmente no se cuenta con ninguna asociación o convenio con otra empresa complementaria.

Plan de acción: Crayola S.A puede aliarse con empresas organizadoras de eventos infantiles y de esa manera ofrecer sus artículos como una lista predefinida de regalos en línea donde los

invitados al evento pueden elegir entre comprar sus regalos por internet o bien en las tiendas distribuidoras y pueden recibir un descuento si dicen ser invitados del evento. Algunos de las empresas organizadoras de eventos con quien se podría crear alianzas estratégicas son:

- Todo evento.co.cr : <http://www.todoevento.co.cr/>
- In Eventos: <http://www.ineventos.com/cr/organizacion-de-eventos>
- Charly Eventos: <http://www.charlyeventos.com/eventos-infantiles/fiestas-para-ninos>
- Diverticos: <http://diverticos.com/paquetes.html>

4.4.3 Ventas personales

Estrategia 7: Capacitaciones por parte del agente de ventas a los distribuidores

Como se indicó en el apartado anterior, cuando se les consultó a los encuestados si habían tenido algún problema con la empresa Crayola S.A, casi un 50% de ellos afirmo haberlo tenido, y lo atribuyeron a que no tienen visibilidad de la visita del agente por lo que ellos deben de trasladarse hasta las oficinas de Crayola en San José para hacer órdenes de compra o bien hacer la solicitud vía telefónica, lo que implica costos adicionales que otras marcas no les demandan y lo que genera poco abastecimiento de las prendas solicitadas. Es por esto, que es vital, trabajar en la relación con los distribuidores para aumentar así sus compras de productos Crayola y empoderarlos al ofrecer la marca hacia consumidores finales.

Plan de acción: Primero que todo, Crayola tiene que capacitar a sus agentes de ventas para que ellos sean expertos en sus productos relativos a temas de: diseños, modas, texturas, telas, tiempos de entrega de pedidos, descuentos y beneficios para grandes clientes.

Una vez que el agente de ventas está bien capacitado, puede ser asignado a la visita de sus clientes al menos una vez por mes para mostrarle los nuevos diseños, la calidad de la prenda y darle consejos relativos a telas, modas y tendencias a sus clientes con el fin de que aprendan sobre el producto Crayola que venden y se sientan más empoderados y que le hagan mayor promoción a la marca. La propuesta es que los agentes trabajen las primeras 2 semanas del mes para recopilar información de pedidos y capacitación a clientes para que durante las 2 últimas Crayola S.A se prepare para cubrir ese insumo. A continuación se muestra una propuesta de calendario de visitas, donde A1=Agente de ventas 1, A2=Agente de ventas 2, A3=Agente de ventas 3 y A4=Agente de ventas 4.

Tabla 12. Calendario para Alajuela

Cliente	Provincia	Ubicación	Días hábiles											
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Sra. Betty Zúñiga	Alajuela	Alajuela, Atenas, Atenas Centro			A1									
Comercial Vega S.A.	Alajuela	Alajuela, Grecia, Grecia Centro			A1									
Novedades Marita	Alajuela	Alajuela, Orotina, Orotina			A1									
Cariños Camila	Alajuela	Alajuela, Orotina, Orotina			A1									
Mundo Infantil	Alajuela	Alajuela, Guatuso, San Rafael de Guatuso				A1								
Tienda Ileana	Alajuela	Alajuela, San Carlos, Pocosol				A1								
Omega	Alajuela	Alajuela, San Carlos, Ciudad Quesada.					A1							
Tienda Zulay (Ciudad Quesada)	Alajuela	Alajuela, San Carlos, Ciudad Quesada					A1							
BT. Ternuras	Alajuela	Alajuela, San Carlos, Ciudad Quesada						A1						
Hermanos Gómez Hidalgo	Alajuela	Alajuela, San Carlos, Ciudad Quesada						A1						
Tinok	Alajuela	Alajuela, San Carlos, Florencia							A1					
Snoopy	Alajuela	Alajuela, San Carlos, Venecia.								A1				
Coqueterías Infantiles (Zarcero)	Alajuela	Alajuela, Alfaro Ruiz, Zarcero									A1			
Tienda Lizeth (Guatuso)	Alajuela	Alajuela, Alajuela, San Rafael										A1		
Travesuras	Alajuela	San Ramón											A1	
Rinconcito Infantil	Alajuela	Alajuela, Upala, Upala												A1

Tabla 13. Calendario para Cartago

Cliente	Provincia	Ubicación	Días hábiles											
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Tienda Primor	Cartago	Cartago, Turrialba, Turrialba			A2									
Las Magnolias de Turrialba S.A	Cartago	Cartago, Turrialba, Turrialba				A2								
Puppis	Cartago	Costado oeste del Parque de Turrialba Centro Cartago, Turrialba, Turrialba				A2								
Boutique Stephanie	Cartago	Cartago, Paraíso, Paraíso Centro				A2								
Boutique Mariel	Cartago	Cartago, Cartago, Occidental					A2							
La Casa de las Medias	Cartago	Cartago, Cartago, Occidental					A2							
Consentidos	Cartago	Cartago, Oreamuno, Cot						A2						
Girasol	Cartago	Cartago, Oreamuno, San Rafael							A2					
Kalua Kids	Cartago	Cartago, Cartago, El Carmen									A2			

Tabla 14. Calendario para Heredia y San José

Cliente	Provincia	Ubicación	Días hábiles											
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Cecilia Moda Infantil	Heredia	Heredia, Heredia, Heredia			A6									
La Exposición	San Jose	San José, San José, Centro			A6									
Moda Infantil Tienda Sion	San Jose	San José, San José, Catedral			A6									
Tienda Charlie	San Jose	San José, Puriscal, Santiago				A6								
Novedades Andrea	San Jose	San José, Escazú, Escazú				A6								
Inversiones Rode S.A (Zapatería y Bazar Babys)	San Jose	San Jose, Desamparados, Desamparados					A6							
Su Bebé	San Jose	San José, Pérez Zeledón, San Isidro de El General						A6						
Supermercado Cañaverl	San Jose	San José, Pérez Zeledón, San Isidro						A6						
Librería y Bazar Lira	San Jose	San José, Pérez Zeledón, San Isidro							A6					
Tienda Amiguitos	San Jose	San José, Pérez Zeledón, San Isidro								A6				

Tabla 15. Calendario para Guanacaste

Cliente	Provincia	Ubicación	Días hábiles											
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Chamaquitos	Guanacaste	Guanacaste, Nicoya, Nicoya			A3									
Sol Nicoyano	Guanacaste	Guanacaste, Nicoya, Nicoya			A3									
Tienda Palmeras	Guanacaste	Guanacaste, Nicoya, Nicoya			A3									
Tienda La Primavera	Guanacaste	Guanacaste, Nicoya, Nicoya				A3								
La Época	Guanacaste	Guanacaste, Nicoya, Nicoya.				A3								
Exclusividades Elieth	Guanacaste	Guanacaste, Liberia, Liberia					A3							
Picolino	Guanacaste	Guanacaste, Liberia, Liberia					A3							
La Elegancia (Liberia)	Guanacaste	Guanacaste, Liberia, Liberia					A3							
La Florida	Guanacaste	Guanacaste, Liberia, Liberia						A3						
Tienda Travesuras	Guanacaste	Guanacaste, Liberia, Liberia						A3						
Guillen Kid's	Guanacaste	Guanacaste, Liberia, Liberia						A3						
Liwi	Guanacaste	Guanacaste, Cañas, Cañas							A3					
Piolín	Guanacaste	Guanacaste, Cañas, Cañas							A3					
La Florida (Santa Cruz)	Guanacaste	Guanacaste, Santa Cruz, Santa Cruz								A3				
La Bella Florida	Guanacaste	Guanacaste, Santa Cruz, Santa Cruz								A3				
Carmen Rojas Abarca	Guanacaste	Guanacaste, Nandayure, Carmona.											A3	
Tienda Bambi (carrillo Guanacaste)	Guanacaste	Guanacaste, Carrillo, Filadelfia											A3	
Tienda Karol	Guanacaste	Guanacaste, Carrillo, Filadelfia											A3	
Novedades Fran	Guanacaste	Guanacaste, Tilarán, Tilarán.												A3
Tienda y Bazar Francini	Guanacaste	Guanacaste, Hojancha, Hojancha												A3

Tabla 16. Calendario para Puntarenas

Cliente	Provincia	Ubicación	Días hábiles											
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Distribuidora La Flor	Puntarenas	Calle El Comercio			A5									
Calle El Comercio	Puntarenas	Puntarenas, Coto Brus, San Vito			A5									
Tienda Salma	Puntarenas	Puntarenas, Golfito, Golfito			A5									
El Cometa	Puntarenas	Puntarenas, Osa, Palmar				A5								
Novedades Infantiles EMI (Barranca)	Puntarenas	Puntarenas, Puntarenas, Roble					A5							
Novedades Gloriana	Puntarenas	Puntarenas, Puntarenas, El Roble.					A5							
Exclusividades Jessa	Puntarenas	Puntarenas, Puntarenas, Puntarenas Centro					A5							
Tienda Bless	Puntarenas	Puntarenas, Puntarenas, Puntarenas					A5							
Tienda Colochitos Infantil	Puntarenas	Puntarenas, Montes de Oro, Miramar						A5						
La Canasta (Zona Sur)	Puntarenas	Puntarenas, Buenos Aires, Buenos Aires							A5					
Comercializadora Valverde Mico	Puntarenas	Puntarenas, Esparza, Espíritu Santo.								A5				
Librería y Bazar El Manantial	Puntarenas	Puntarenas, Osa, Bahía Ballena									A5			
El Aterrizaje	Puntarenas	Puntarenas, Osa, Ciudad Cortez										A5		
Novedades Nidia	Puntarenas	Puntarenas, Osa, Puerto Cortés.											A5	
Tienda Anhelos	Puntarenas	Puntarenas, Puntarenas, Lepanto												A5

Tabla 17. Calendario para Limón

Cliente	Provincia	Ubicación	Días hábiles											
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Boutique Lucy	Limón	Limón, Siquirres, Siquirres				A4								
Tienda Sol y Luna	Limón	Limón, Siquirres, Siquirres			A4									
Coqueterías Infantiles	Limón	Limón, Pococí, Guápiles				A4								
Inversiones OL.Mar.Eli (Pococí) S.A.	Limón	Limón, Pococí, Guápiles												
Tienda: Paso a Paso A y D S.A	Limón	Limón, Pococí, Guápiles				A4								
Sueños Infantiles (Guapiles)	Limón	Limón, Pococí, Guapiles				A4								
Rayitos de Sol (Cariari)	Limón	Limón, Pococí, Cariari					A4							
Eval	Limón	Limón, Pococí, Cariari					A4							
Mundo Infantil Arco Iris	Limón	Limón, Pococí, Cariari					A4							
Dorelly	Limón	Costado oeste de la Escuela Tomas Guardia Limón, Limón, Limón Centro						A4						
La Cigüeña	Limón	Limón, Limón, Limón Centro						A4						
Cariñositos Store	Limón	Limón, Guácimo, Guácimo								A4				

Se recomienda la contratación de un agente de ventas local y que preste el servicio por la cantidad de visitas determinadas, es decir, mediante objetivos contrario a una contratación por tiempo completo y donde Crayola S.A incurre en gastos adicionales por pago de viáticos y tiempo de traslado del colaborador. Estos 4 nuevos colaboradores estarían a cargo del Gerente Comercial.

4.4.4 Publicidad

Estrategia 8: Anuncios publicitarios en medios de comunicación masiva (radio y periódico)

Según entrevista con los dueños y el trabajo de campo, Crayola no tiene una presencia fuerte en medios publicitarios lo que le da terreno a sus competidores como Pícaros y Carters® que sí lo hacen.

Plan de acción: La radio y los periódicos son unos de los principales medios publicitarios y de mayor cobertura en Costa Rica. Para los 2 primeros se propone que se anuncien durante programas dirigidos a mujeres mayores de 30 años que se transmita en medios locales; se recomienda este segmento ya que el *Focus Group* dejó ver que las mujeres con niños pequeños y que compran ropa para sus hijos rondan los 30 años.

Los programas de radio sugeridos son:

- “De mañana con monumental” transmitido de Lunes a Viernes de 9:00am a 11:00am en 93.5 FM
- “Bésame en la mañana” transmitido de Lunes a Viernes de 7am a 10:00am en 89.9 FM

Los periódicos identificados con mayor circulación en las zonas donde se ofrecen los productos Crayola y por tanto se recomienda publicar sus anuncios son:

1. La Nación (periódico nacional)
2. La Teja (periódico nacional)

3. La Extra (periódico nacional)
4. Guanacaste Hoy (periódico local de Guacanacaste)
5. La Voz de la Pampa (periódico local de Guacanacaste)
6. Estrella del Sur (periódico local de Pérez Zeledón)

Estrategia 9: Ser patrocinador y/ o anunciante en un programa para niños

Crayola no se publicita en la televisión nacional por lo que puede incentivar la presencia de marca a través de éste medio; ya sea a los niños y niñas que son los consumidores finales de los productos Crayola.

Plan de acción: Ser patrocinador de un programa infantil como lo que es RG elementos; un programa nacional para entretenimiento de niños y niñas transmitido los sábados de 9:30am a 10:30am a través de la televisora Teletica por canal 7.

Crayola puede elegir ser patrocinador de algún espacio o bien pautar durante la transmisión del programa.

Estrategia 10: Ventas por internet y promoción de página web de Crayola S.A

El internet y las redes sociales son medios que están tomando mucha fuerza en publicidad. Es por ello que si bien es cierto Crayola S.A ya tiene su página web, se proponen las siguientes mejoras para su consolidación:

Plan de acción:

- Ubicarla entre las primeras páginas en el buscador Google; enlazados a las palabras claves de “ropa para niños”, “niños Costa Rica”.
- Incluir el medio de pago por tarjeta “Pay Pal” para realizar las compras del catálogo en internet, actualmente sólo está a disposición el realizar una transferencia bancaria.
- Publicar promociones en la página; esto para que Crayola cree promociones directamente y ofrezca a los consumidores finales.
- La página tenga un enlace hacia su cuenta de redes sociales como Facebook y Pinterest
- Anunciar a sus distribuidores a través de la página en caso de que el cliente no desee realizar la compra en línea pueda dirigirse a las tiendas de sus distribuidores para comprar la ropa directamente.

Estrategia 11: Publicidad en los exteriores de autobuses

Plan de acción: Los autobuses son medios de publicidad móvil que permiten llegar a diferentes segmentos de personas. En el caso de Crayola se pueden seleccionar las rutas de autobuses que tengan centros de distribución cercanos; como Liberia Guanacaste, Cartago Centro y San Carlos.

Crayola sólo necesita ponerse en contacto con una empresa de publicidad de estos productos para que le indiquen las rutas disponibles. A continuación se muestran 3 ejemplos de anuncios en autobuses y su costo estimado:



Figura 11. Publicidad en el exterior de los buses

A continuación se muestra una tabla con los posibles costos por cada estrategia propuesta presentada anteriormente:

Tabla 18. Costo estimado de la estrategia de promoción

Presupuesto de la propuesta	
Item	Costo estimado (¢)
Juego de niños + Envío a Costa Rica	600,000
Anuncio publicitario de radio cuña 15" en Radio Monumental	18 000.00
Mención en Radio Monumental con 25 a 30 palabras	34 000.00
Anuncio publicitario en el periódico La Nación 1x1 full color entre Lunes y viernes	104,500
100 libros de colorear (1000 cada uno)	100,000
100 cajas pequeñas de crayolas (550 cada una)	55,000
100 bolsos de tela con impresión de logo de crayola (1500 cada uno)	150,000
100 bolsos de tela con impresión de logo de crayola (2000 cada una)	200,000
2 noches de hospedaje 2 personas en un hotel de lujo nacional con alimentación incluida	237,600
Pantalla Plana de 40 pulgadas	300,000
Participación de 2 personas en la semana Intermoda Guadalajara por 2 noches, una persona con tiquetes y las 3 comidas incluidas.	1,134,000
Total	2,881,100

Fuente: Elaboración propia mediante la consulta de cotización en diferentes medios (especificados en los anexos)

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Después de realizar el análisis del mercado textil infantil costarricense, conocer la gestión interna de Crayola S.A y aplicar herramientas estadísticas para conocer la percepción del consumidor respecto a la marca Crayola y sus competidores se puede concluir lo siguiente:

1. Basados en el análisis del entorno de la industria textil en Costa Rica, se comprueba que existen pocas maquiladoras de ropa para niños de capital costarricense y más bien la mayoría de la prendas infantiles que se ofrecen en nuestro país no son producidas localmente sino son importadas principalmente de Estados Unidos y China.
2. Crayola S.A es una Pyme costarricense regida por una Junta Directiva y con departamentos de Ventas, Mercadeo y Contabilidad. En ella laboran 12 colaboradores directos, 2 Agentes de ventas y uno de producción como colaboradores indirectos o modalidad *outsourcing*. Crayola S.A tiene relación comercial con 90 distribuidores a lo largo del territorio nacional y vende directamente sus productos a través de su página web. Actualmente no exporta su producto a otros mercados internacionales ni busca otros medios de aumentar sus canales de distribución después del cierre de los 2 locales en centros comerciales.
3. De la situación de Crayola S.A, la coyuntura actual y su entorno, es relevante tener claro el panorama estratégico de mercadeo con que debe lidiar la industria ya que según el trabajo de campo realizado, hay muchos competidores que ofrecen productos similares y servicios complementarios como decoración de ventas gratis, capacitación a vendedores, descuentos por pronto pago, actividades de integración de clientes y promoción de marca; esto los ha posicionado en la mente de los consumidores por encima de Crayola S.A ya que, según esta investigación, el cliente directo le exige a Crayola un mayor acercamiento y mayores beneficios: ya que hay pocas visitas de agentes de ventas , poco contacto de parte de la empresa y los beneficios ofrecidos no son atractivos respecto a la competencia.
4. Con base en el ejercicio del *Focus Group* realizado y análisis de los precios de productos similares ofrecidos en el mercado Crayola S.A ofrece precios altos en comparación con la media; pero a su vez es importante resaltar que el cliente tiene una percepción de que esta marca ofrece productos de muy alta calidad contra la ofrecida en el mercado, aunque no se destaca por sus diseños ya que son conservadores y de diseños poco creativos.
5. Una de las limitantes con que cuenta la empresa, es su poca cobertura en el GAM y pocos canales de distribución, ya que tiene mayor representación en Limón y Guanacaste pero muy poca en San José y Heredia. Actualmente no se cuenta con canales de distribución eficientes que haga disminuir costos y prestar servicios de calidad en una entrega rápida y confiable.
6. La propuesta de mercadeo hecha se sienta básicamente en 4 pilares: fortalecimiento de la relación con clientes actuales para incentivar la lealtad de compra; posicionamiento y atracción de nuevos clientes; fortalecimiento de la red de distribución y estrategia de precios.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Relación con sus clientes (distribuidores)

1. Encuesta de satisfacción a los distribuidores: Es sumamente importante conocer la percepción del cliente ya que, esto es el insumo para identificar áreas fuertes y aquellas de mejora para atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad de los actuales. Según se determinó en la encuesta, la empresa Crayola S.A no aplica ningún mecanismo o herramienta para conocer esta percepción; por lo que se sugieren las siguientes opciones para recopilarla:

a. Definir un formulario de preguntas para medir la satisfacción del cliente; el cual puede ser aplicado por los vendedores durante sus visitas a cada punto de distribución. Las mismas deben de ser depositadas en un folder sellado para resguardar la confidencialidad.

b. Organizar un *Focus Group* con un número determinado de clientes acompañados por un facilitador que conduzca la sesión sobre temas específicos que conduzcan la opinión de los distribuidores. Entre los temas a tratar se sugiere: beneficios esperados, precios respecto a competencia, percepción de clientes finales, expectativas para mantener una relación comercial de fidelidad.

c. Definir una encuesta de forma electrónica (Survey Monkey por ejemplo) y enviarles el link a cada distribuidor. Para aquellos que no tienen acceso a una computadora, el distribuidor puede proporcionar una computadora portátil durante su visita como medida de solución.

d. Una vez recopilados los datos sugeridos en punto a,b,c mencionados anteriormente, Crayola S.A debe de analizarla y tomar medidas correctivas para los puntos de mejora, definiendo responsables, plazos y recursos necesarios para llevarlas a cabo.

2. Acercarse a los distribuidores y al cliente final: Con base en las encuestas aplicadas a los distribuidores, se pudo identificar que la competencia los han invitado a eventos para promocionar su marca; donde estos eventos tiene gran impacto en ellos ya que lo perciben como una invitación “personal” que hace la empresa a cada distribuidor lo que motiva y fortalece muchísimo la lealtad de sus clientes. Por esta razón, se recomienda que Crayola S.A ofrezca un desayuno/café cuando se hace la feria de nuevas colecciones y aprovechar así el contacto con los distribuidores.

5.2.2 Explorar otros mercados

1. Exportar a largo plazo: Una vez que se considere cubierto todo el mercado nacional, se recomienda valorar mercados extranjeros donde Crayola S.A puede exportar sus productos.

2. Ser maquiladora de prendas: Crayola S.A puede explorar nuevos negocios como el poner a disposición de otras empresas textiles el servicio de manufactura de piezas y entregar así el producto terminado.

5.2.3 Alianzas con asociaciones de mujeres costureras

Basados en el hecho de que Crayola S.A tiene presencia más que todo en zonas rurales, a modo de filantropía empresarial y búsqueda de reducción de costos, se aconseja que Crayola S.A establezca alianzas con asociaciones de mujeres emprendedoras, donde ellas podrían ser

colaboradoras para el ensamblaje de las piezas. Algunas asociaciones sugeridas son: MUSADE - Asociación Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo, el Centro Pro Mujer o Asociación Colmena, Red de Mujeres en Acción, entre otras.

5.2.4 Alianza estratégica con empresas que ofrezcan bienes complementarios (por ejemplo, aquellas que vendan zapatos, medias y uniformes)

Crayola se ha enfocado en fabricar prendas de excelente calidad y que son reconocidas como tal por los consumidores. Sin embargo, al hacerlo ha dejado de lado otros nichos de mercado dentro de la ropa infantil como los accesorios infantiles entre ellos: zapatos, prensas para niñas, medias, baberos, chupetas, gorros, sombreros, etcétera. A ello, no se considera oportuno que Crayola se aventure en otras líneas de productos hasta fortalecer su marca con los productos actuales, pero podría conquistar una mayor cuota del mercado infantil si ofrece productos adicionales en alianza con empresas que los ofrezcan y que ofrezca al cliente final especie de conjuntos combinados previamente sugeridos.

5.2.5 Alianza con empresas de encomiendas

Actualmente Crayola sigue un modelo donde el cliente debe pagar por el servicio de encomienda, ya que es un servicio que no es ofrecido directamente por la empresa; por tanto, se recomienda que Crayola S.A establezca una relación comercial con las empresas de encomiendas para lograr tener una mayor injerencia sobre el precio del servicio. Se podría acordar un descuento para todos los clientes de Crayola que realicen sus encargos con una compañía determinada independientemente ofreciendo el beneficio que Crayola le garantiza pedidos periódicos durante todo el periodo acordado. Sin importar los términos específicos de la alianza, la idea es ofrecer una mejor experiencia de compra para el cliente y evitarle gastos excesivos que puedan motivarlo a realizar sus compras en otro lugar.

5.2.6 Agilizar el tiempo de respuesta a pedidos (tomando en cuenta pedidos previos no satisfechos)

Como parte de la propuesta de mercadeo en términos de producto, se identifica la necesidad de acortar el tiempo de duración de la cadena productiva llevando un registro de todos aquellos pedidos adicionales y tomando esa información como base para proyectar en los meses siguientes el inventario a ser producido, de esta manera Crayola S.A podrá enfrentar las demandas regulares y mitigando el riesgo de distribuidores insatisfechos por rechazo de solicitudes de producto.

5.2.7 Postear consejos e información útil en redes sociales

Con el objetivo de mantener informado y actualizado al cliente que visita las páginas oficiales de las redes sociales se recomienda postear información sobre la adecuada manipulación de las prendas (por ejemplo, cómo lavarlas, qué hacer para mantener el color y el aspecto de la prenda por más tiempo, entre otros); incluso el abrir foros donde las personas puedan comentar su experiencia con las prensas y a la vez esto puede ser tomado en cuenta por la empresa como retroalimentación de los consumidores.

Anexos

Anexo 1: Encuesta a distribuidores de Crayola

Datos Generales por Observación: (antes de iniciar la entrevista)

Nombre del Negocio: _____

Ubicación: _____

Teléfono: _____

Categoría del Negocio:

1. Tienda de Ropa Infantil Pequeña (1 a 3 Dependientes)
2. Tienda de Ropa Infantil Mediana (de 4 a 8 Dependientes)
3. Tienda de Ropa Infantil Grande (Más de 8 Dependientes)
4. Tienda de Ropa General con departamento infantil

Introducción: Saludar Somos un grupo de estudiantes de la Universidad de Costa Rica los cuales estamos realizando nuestro proyecto de tesis. Dicho proyecto consiste en un estudio de mercadeo sobre empresa nacional de ropa infantil. Queremos realizarle una pequeña encuesta, la cual es con fines didácticos y los datos suministrados serán utilizados de manera confidencial.

1. ¿Cuáles son los meses del año que presentan la mayor cantidad de ventas en productos para niños(as)? Puede seleccionar más de una opción

- | | |
|------------|---------------|
| 1. Enero | 7. Julio |
| 2. Febrero | 8. Agosto |
| 3. Marzo | 9. Setiembre |
| 4. Abril | 10. Octubre |
| 5. Mayo | 11. Noviembre |
| 6. Junio | 12. Diciembre |

2. Respecto a la ropa de niños(as) vendida en su negocio:

2.1 ¿Cuáles marcas distribuye?

1. _____
2. _____
3. _____

2.2 ¿Cuál considera que es la marca líder y por qué razón? _____

.

2.3 De las marcas mencionadas anteriormente, ¿Cuál es la marca más vendida?

3. ¿Hace cuánto mantiene relación comercial su empresa con la empresa Crayola?

1. De 1 a 4 años
2. De 5 a 10 años
3. De 11 a 15 años
4. De 16 a 20 años
5. Más de 21 años

4. ¿Qué porcentaje representa Crayola S.A. del total de ropa para niños(as) ofrecida en su tienda?

1. 0 – 19%
2. 20% - 39%
3. 40% - 59%
4. 60% - 79%
5. 80% - 99%

5. ¿Con qué frecuencia genera pedido de productos de la empresa Crayola SA?

1. Semanal
2. Quincenal
3. Mensual
4. Semestral
5. Otro. Especifique: _____

6. ¿Ha experimentado algún problema o dificultad con la empresa Crayola S.A. en el tiempo de relación comercial?

1. Sí ¿podría comentar lo sucedido? _____
2. No

7. ¿Cuánto es el monto aproximado de su factura, cada vez que repone mercadería de Crayola SA?

1. Menos de 10.000 colones
2. Entre 10.000 y menos de 20.000 colones
3. Entre 20.000 y menos de 30.000 colones
4. Entre 30.001 y 40.000 colones
5. Entre 40.001 y 50.000 colones
6. Más de 50.000 colones

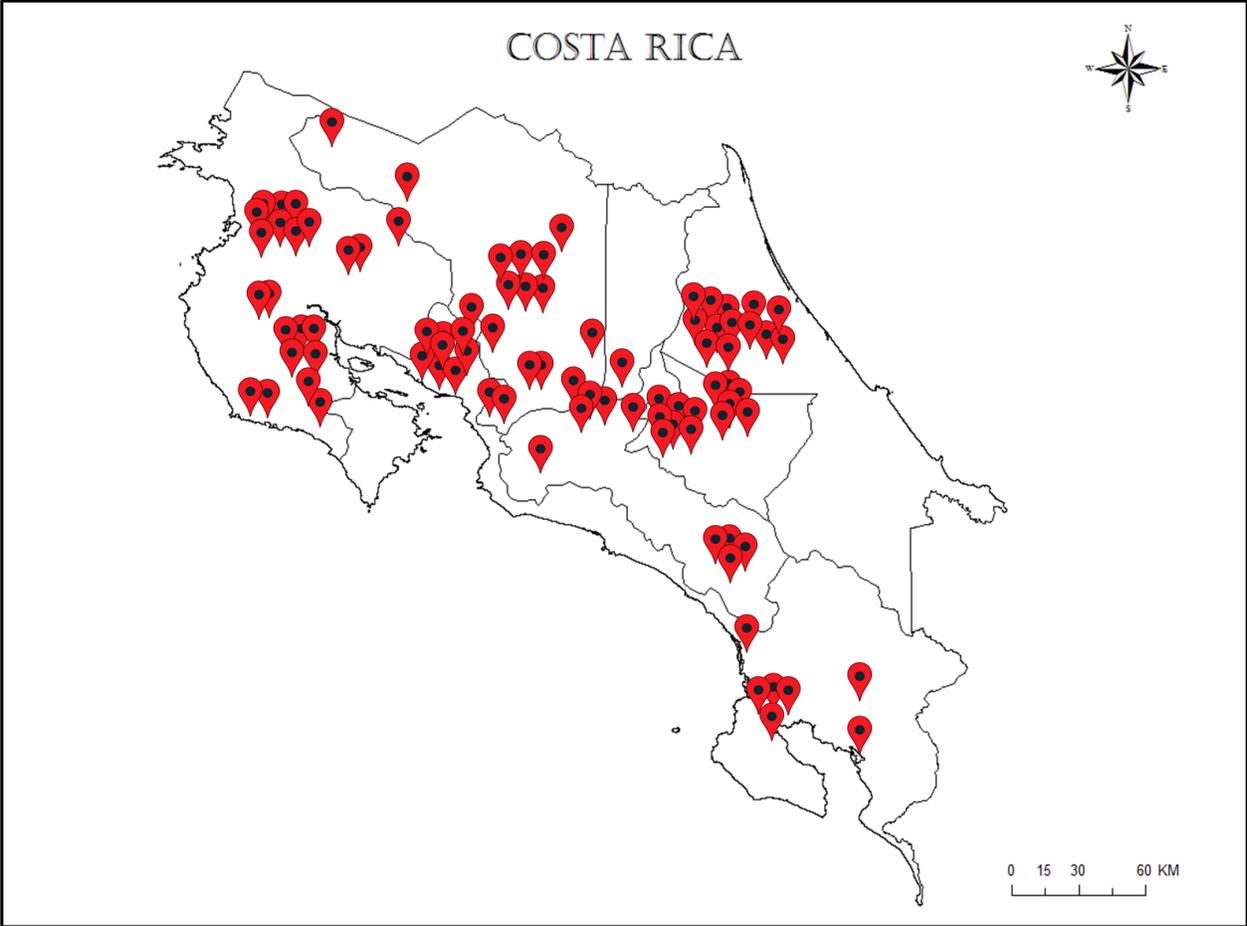
8. Respecto al servicio ofrecido por Crayola, califique los siguientes criterios de 1 a 10; donde el 1 se considera “muy malo” y 10 se considera “Excelente” (Repetir las escalas con cada criterio).

Criterio	Puntuación
A) Calidad en el servicio otorgado	
B) Facilidades de pago	
C) Abastecimiento	
D) Calidad del producto ofrecido	
E) Tiempo de entrega del pedido	
F) Actividades Promocionales (Descuentos, Ofertas Especiales)	
G) Ofertas de Temporada	
H) Exhibiciones en PDV (Maniquíes, Cabeceras, Laterales)	
I) Eventos por Lanzamiento de nuevas temporadas	
J) Devolución de Mercadería Defectuosa	
K) Devoluciones por Lenta Rotación	

9. Realizando un comparativo entre la empresa Crayola y la marca líder (Indicar nombre de marca líder) mencionada en la pregunta 5. Califique los siguientes criterios de 1 a 10; donde el 1 se considera “muy malo” y 10 se considera “Excelente” (Repetir las escalas con cada criterio)

Criterio	Puntuación
A) Calidad en el servicio otorgado	
B) Facilidades de pago	
C) Abastecimiento	
D) Calidad del producto ofrecido	
E) Tiempo de entrega del pedido	
F) Actividades Promocionales (Descuentos, Ofertas Especiales)	
G) Ofertas de Temporada	
H) Exhibiciones en PDV (Maniquíes, Cabeceras, Laterales)	
I) Eventos por Lanzamiento de nuevas temporadas	
J) Devolución de Mercadería Defectuosa	
K) Devoluciones por Lenta Rotación	

Anexo 2: Mapa de la ubicación de los distribuidores por zona geográfica.



Anexo 3: *Focus Group*. Comportamiento de compra del consumidor final de ropa infantil

Agenda

- Objetivos del *Focus Group*
- Reglas
- Presentaciones Personales (*icebreaker*)
- Actividad 1: Variables de compra
- Actividad 2: Frecuencia, lugar y toma de decisión de compra
- Actividad 3: Marca Líder
- Actividad 4: Experiencia con Crayola
- Actividad 5: Conclusiones y despedida.

Objetivo del *Focus Group*

1. Determinar las principales características buscadas por los consumidores a la hora de adquirir prendas infantiles.
2. Identificar si el mercado meta conoce a la empresa Crayola y que comentarios tiene en relación con esa marca.
3. Determinar la importancia que juega la opinión de los niños a la hora de seleccionar que marca de ropa adquirir.
4. Caracterizar a ese segmento de mercado potencial para definir un perfil del consumidor.
5. Conocer los hábitos de compra de ese segmento de mercado.

Presentaciones personales

- Nombre
- Lugar de procedencia

Actividad 1:

¿Qué variables se deben considerar a la hora de adquirir ropa infantil?

Actividad 2

¿Dónde adquieren ropa para niños y con qué frecuencia? ¿Qué papel juegan los niños a la hora de comprar?

Actividad 3

¿Cuál considera es la marca líder y que características debe tener dicha marca?

Actividad 4

¿Ha adquirido productos de la marca Crayola? ¿Qué opinión tiene sobre sus productos? ¿Qué recomendaciones le daría a la marca?

Actividad 5

Conclusiones.

Anexo 4: Cuadro de la cantidad de menciones de los distribuidores ante la pregunta: ¿En cuál mes se vende más ropa infantil?

Meses del año con mayor venta de ropa para niños

Mes	Respuestas Distribuidores
Enero	8
Febrero	25
Marzo	8
Abril	2
Mayo	2
Junio	3
Julio	2
Agosto	8
Septiembre	6
Octubre	14
Noviembre	27
Diciembre	51

Anexo 5: Cuadro de la cantidad de menciones de las principales marcas de ropa infantil en Costa Rica.

Marcas principales de ropa para niños

Marca	Marca 1	Marca 2	Marca 3
Picaros	11	9	11
Carters	10	9	4
Saint Jacks	7	4	4
Crayola	6	8	4
Bebe crece	4	0	0
Kids	3	1	2
Stellina	2	4	2
Disney	2	0	0
Kinder	1	2	0
Brandilli	1	0	6
Kylly	1	0	1
Pelutti	1	0	1
Filato Italiano	1	0	1
Kids World	1	0	0
Picolinos	1	0	0
Red Point	0	4	2
Osh Kosh	0	3	2
Coquetas	0	2	0
Cool baby	0	2	0
Gap	0	1	1
Cutie Baby	0	1	0
Baby Moda	0	1	0
Children Place	0	1	0
Bambino	0	0	3
Kinds Land	0	0	2
Yoyo	0	0	1
Baby world	0	0	1
Baby	0	0	1
Kids paradise	0	0	1
Tommy	0	0	1
Baby Love	0	0	1

Anexo 6: Cuadro participación porcentual de Crayola dentro del total de prendas ofrecidas por los distribuidores.

Participación	Número de respuestas
0-19%	23
2%-39%	7
40%-59%	7
60%-79%	0
80%-100%	1

Anexo 7: Cuadro de las principales prendas marca Crayola adquiridas por el consumidor final en las tiendas de los distribuidores.

Prenda	Cantidad Menciones	% Participación
Vestidos	24	33%
Shorts	20	27%
Pantalones	18	25%
Overalls	4	5%
Blusas	3	4%
Camisas	2	3%
Bermudas	1	1%
Todo se vende por igual	1	1%
Total	73	100%

Anexo 8: Cuadro de frecuencia de compra de productos Crayola por parte de los distribuidores.

Periodicidad	Número de Respuestas	% Participación
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	3	5%
Semestral	5	9%
Anual	15	26%
Otro	34	60%
Total	57	100%

Anexo 9: Como gestionar una patente de Walt Disney® Company

Walt Disney® Company exige que sus licenciatarios tengan al menos cinco años de experiencia en la fabricación y la distribución de productos con licencia de un comerciante directo. Son innumerables las firmas que trabajan con Disney® y sin duda el personaje más explotado es el del pequeño Mickey Mouse y su novia Minnie. En 2008 la venta de licencias suponía un ingreso anual de 26 mil millones de dólares y sigue en aumento. Los pasos a continuación:

1. Preparar la propuesta de negocio (información del producto, información de la empresa, y contacto). Se debe adicionar información financiera de la empresa, biografía de los ejecutivos clave de la empresa y una explicación del porqué se quiere usar sus marcas.
2. Enviar la documentación a la oficina de Disney® en Disney® Consumer Products, 1201 Flower St., Glendale, CA 91201.
3. Incluir un catálogo de productos u hoja de ventas con la propuesta.
4. Se debe incluir la frase "Propuesta de licencias" y la categoría en el sobre.
5. El plazo de espera por una respuesta puede ser de hasta 10 semanas. El cumplir con todos los requisitos, no garantiza la aprobación, ya que Disney® evalúa diversos factores (como el mercado en su conjunto y no sólo el producto de propuesta) a la hora de tomar una decisión.

Bibliografía

Sitios web consultados:

- Acosta, S. (2012). Cadena de Valor Textil y Confecciones. Observatorio Pyme Regional, Buenos Aires. Recuperado el 11 de enero de 2014, de http://www.pymeregionales.org.ar/venadotuerto/files/ICadenaValorTextil_SantaFe.pdf
- Aguirre, D.(2011). Creación de una Empresa para el Diseño y Confección de Ropa Exclusiva para Niños. Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial. . 12 de Abril de 2013, Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Calí, Chile Sitio web: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1219/1/TID00357.pdf>
- Angulo, M. (2005). *Análisis del Clúster Textil en Perú*. Tesis Digital de la Biblioteca Central de la UNMSM. Recuperado el 10 de enero de 2014, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/angulo_lm/cap2.PDF
- Banco Central de Costa Rica (2013). *Indicadores Económicos – Sección Producción y Empleo*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de http://www.bccr.fi.cr/indicadores_economicos_/Produccion_empleo.html
- Barquero, M. (2011). Industria textil muestra algunos signos de estabilidad. 12 de Abril de 2013, *La Nación*. Sitio web: <http://www.nacion.com/20110323/Economia/NotasSecundarias/Economia2723173.aspx>
- Centro de Comercio Internacional (2011). *The Chinese Market for Clothing*. Recuperado el 9 de enero de 2014, de http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Sectors/Food_and_agri_business/Cotton/AssetPDF/China%20final%20technical%20document%20for%20print1.pdf
- *Children's and Infants Clothing Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.reportlinker.com/ci02116/Children-s-and-Infants-Clothing.html>
- *Confección de Ropa de Bebé* (2011). Universidad del Pacífico, Perú. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crea-tu-empresa/coleccion-21-25/ficha-extendida-21-confeccion-de-ropa-de-bebe.pdf>
- *CTB Peru*. (2011). *Confección de Ropa de Bebé* 12 de Abril de 2013, Universidad del Pacífico, Perú. Sitio web: <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crea-tu-empresa/coleccion-21-25/ficha-extendida-21-confeccion-de-ropa-de-bebe.pdf>

- Datamonitor (2011). *Childrenswear: Global Industry Almanac*. Recuperado el 11 de enero de 2014, de <http://www.reportlinker.com/p0297261-summary/Childrenswear-Global-Industry-Almanac.html>
- Daparo, C. (2005). *Primer Informe Sectorial de la Industria Textil*. Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios. Recuperado el 9 de enero de 2014, de http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorTextil/Inf_sectorial_textil_Mza-IDITS.pdf
- D'Urso, Carlo (2009). "Qué es un Modelo de Negocio? La fuente de tu competitividad". 10 de junio de 2015, Pensamiento Imaginactivo. Sitio web: <http://manuelgross.bligoo.com/que-es-un-modelo-de-negocio-la-fuente-de-tu-competitividad>
- Fukunishi, T., Goto, K. & Yamagata, T. (2013). *Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel*. Organización Mundial del Comercio. Recuperado el 13 de enero de 2014, de http://www.oecd.org/dac/aft/AidforTrade_SectorStudy_Textiles.pdf
- The Gale Group (2011). *Children's and Infants' Wear Stores*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://business.highbeam.com/industry-reports/retail/children-s-infants-wear-stores>
- Global Industry Analysts (2011). *Global Children's Wear Market to Reach US\$156.8 Billion by 2015*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de http://www.prweb.com/releases/childrens_wear/infant_toddler_kids_wear/prweb8061559.htm
- Global Industry Analysts (2012). *Children's Wear: A Global Strategic Business Report*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.strategy.com/multiclient/RPIPages/RPI-5013.asp>
- Jaén, G. (2013). 5 expertos hablan sobre la importancia de las activaciones en Punto de Venta. 10 de Noviembre de 2013, Informa BTL. Sitio web: <http://www.informabtl.com/2013/01/17/5-expertos-hablan-sobre-la-importancia-de-las-activaciones-en-el-punto-de-venta/>
- Lanzat, J. (2012). Estrategia comercial en el punto de venta: Captación de clientes para pymes. 22 de Julio de 2013, Puro Marketing. Sitio web: <http://www.puromarketing.com/13/14825/comercial-punto-venta-captacion-clientes-para-pymes.html#>
- Lino, M. (2013). *Expenditures on Children by Families, 2012*. U.S. Department of Agriculture. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.cnpp.usda.gov/Publications/CRC/crc2012.pdf>

- Mendoza, S. (2009). Aspectos Generales sobre la Industria Textil. Págs.1-31. 12 de Abril de 2013, Sitio web: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.3-J62d/658.3-J62d-Capitulo%20I.pdf>
- Obando, A. (2013). Evaluación del servicio y diseño de una propuesta de mejoramiento en la Empresa Creamigo SA. Tesis para optar por el título en mercadeo y negocios internacionales. Universidad Autónoma de Occidente, Chile. 11 de Noviembre de 2013, Sitio web: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5050/1/TMD01449.pdf>
- Organización Mundial del Comercio (2013). *Estadísticas del Comercio Mundial: 2013*. Recuperado el 11 de enero de 2014, de http://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/its2013_e/its2013_e.pdf
- Palomares, R. (2006). *Merchandising: ¿Qué hacen los que más venden?* Sealco Consultores. 10 de Noviembre de 2013, Sitio web: http://ftur.uh.cu/intra/ftp/Materiales%20docentes/4to%20a%20F1o/Comercio%20de%20Productos/TEMA%202.%20El%20comercio%20minorista/MATERIALES,%20LITERATURA%20E%20APOYO/R_Palomares.pdf
- Rodríguez, C. (2012). *La promoción en el punto de venta: una clave diferencial*. 10 de Noviembre de 2013, Marketingcom Sitio web: http://www.marketingcom.com/motor.php?id_pagina=conocimiento/articulo-pagina&id_contenido=104
- Sánchez, Y. (2005). *Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones*. Tesis Digital de la Biblioteca Central de la UNMSM. Recuperado el 19 de enero de 2014, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/sanchez_ay/cap1.pdf
- *Sector textil suma otro cierre en Costa Rica* (2013). AFT. 12 de Abril de 2013, Swissinfo. Sitio web: http://www.swissinfo.ch/spa/suiza_y_el_mundo/internacional/Sector_textil_suma_otro_cierre_en_Costa_Rica.html?cid=35211400
- Vindas, L. (2013) Ingresos de industria textil se redujeron a la mitad en cinco años. 12 de Abril de 2013, El Financiero. Sitio web: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Ingresos-industria-textil-redujeron-mitad_0_220777928.html
- Yu, L. (2013). *Understanding Purchasing of Chinese Parents*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.13abc.com/story/24383022/understanding-purchasing-of-chinese-parents-chinas-2013-consumer-research-report-for-children-and-baby-products-industry-published-by-ubm-china>

Sitios visitados para la estrategia de promoción:

- Tiendas Amazon (2015) Playgrounds. 10 de octubre de 2015. Amazon. Sitio web: http://www.amazon.com/Step2-Play-Up-Gym-Set/dp/B00REOJZ10/ref=sr_1_23?s=toys-and-games&ie=UTF8&qid=1434293875&sr=1-23&keywords=play
- Radio 16 (2015) Anuncios de radio. 12 de setiembre de 2015. Radio 16. Sitio web: <http://www.radio16.com/tarifas-2/http://www.cdrcomercial.cr/radio/monumental#ta>
- Grupo Nación (2015) Anuncio en periódico. 03 de octubre, 2015, Grupo Nación Sitio web: <http://www.gncpassword.com/downloads/tarifarios/Tarifario2015-16.pdf>
- Teletica (2015) Anuncios de televisión. 05 de setiembre del 2015, Teletica. Sitio web: <http://www.teletica.com/docs/tarifario.pdf>
- Publimedia (2015) Publicidad en autobuses. 13 de setiembre de 2015, Publimedia. Sitio web: <http://www.publmediacr.com/productos/publicidad-en-buses.html>
- Canatur (2015) Hoteles de lujo. 02 de octubre de 2015. Canatur. Sitio web: <http://www.canatur.org/#>
- Tiendas Casa Blanca (2015) Pantalla plana. 20 de setiembre de 2015. Casa Blanca. Sitio web: <https://www.casablancacr.com/index.php?route=product/category&path=262>
- Aerolínea Copair (2015) Tiquetes aéreos para México. 06 de octubre del 2015 Aerolínea Copair. Sitio web: <https://bookings.copair.com/CMGS/AirFareFamiliesForward.do>
- Booking.com. (2015) Hotel en DF México. 15 de setiembre de 2015, Booking.com. Sitio web: <http://www.booking.com>
- Walt Disney® Company. (2015) Licensing. 10 de octubre del 2015. ThewaltDisney@company. Sitio web: <https://thewaltDisney@company.com/contact-us/>
- Walt Disney® Company. (2015) Licensing. 10 de octubre del 2015. ThewaltDisney@company. Sitio web: <https://www.Disney@consumerproducts.com/Home/display.jsp>
- Walt Disney® Company. (2015) Licensing. 10 de octubre del 2015. ThewaltDisney@company. Sitio web: <https://Disney@studiolicensing.com/licensing-request-form/>

Libros:

- Weirs, Ronald M. (1986). *Investigación de Mercados*. México: Prentice-Hall.
- Palomares, R. (2009). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. España: ESIC
- Palomares, R. (2012). *Marketing en el punto de venta*. España: ESIC
- Editorial Vértice (2008). *Gestión del Punto de Venta*. España: ESIC.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. Enfoque para América Latina. México: Prentice-Hall.
- Munuera, J. & Rodríguez, I. (2006). *Estrategias de Marketing*. España: ESIC
- Márquez García, Juan (2010). "Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica" Colombia: Prentice-Hall.
- Lovelock, C y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. 6ta Edición. México: Pearson
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta*. España: ESIC

Entrevistas personales con Marina Piza, gerente de Crayola S.A en las oficinas de Crayola S.A (Ciudad Colón, San José Costa Rica)

- Martes 01 de Julio, 2014 a las 3pm
 - Jueves 18 de Setiembre, 2014 a las 12pm
 - Martes 10 de Febrero, 2015 a las 4:30pm
 - Lunes 17 de Agosto, 2015 a las 10:00am
-
- Visita al centro de documentación de la Asociación Cámara Textil Costarricense, CATECO el 05 de febrero, 2015. Teléfono 2220-2981 Correo electrónico: cateco@textilescr.com