

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**LA INFLUENCIA DE LA RED SOCIAL FACEBOOK PARA EL
DESARROLLO DE UNA MARCA: CASO DE UNA MARCA
PERUANA DE ROPA FEMENINA**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial, presentada por:**

ARCE TORREJON, Gabriela Mercedes

20088286

CUERVO LOAYZA, Andrea Milagros

20098024

Asesoradas por: Mgtr. Carmen Roxane Rodríguez Daneri

Lima, 05 de marzo de 2018

La tesis

**LA INFLUENCIA DE LA RED SOCIAL FACEBOOK PARA EL DESARROLLO DE
UNA MARCA: CASO DE UNA MARCA PERUANA DE ROPA FEMENINA**

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

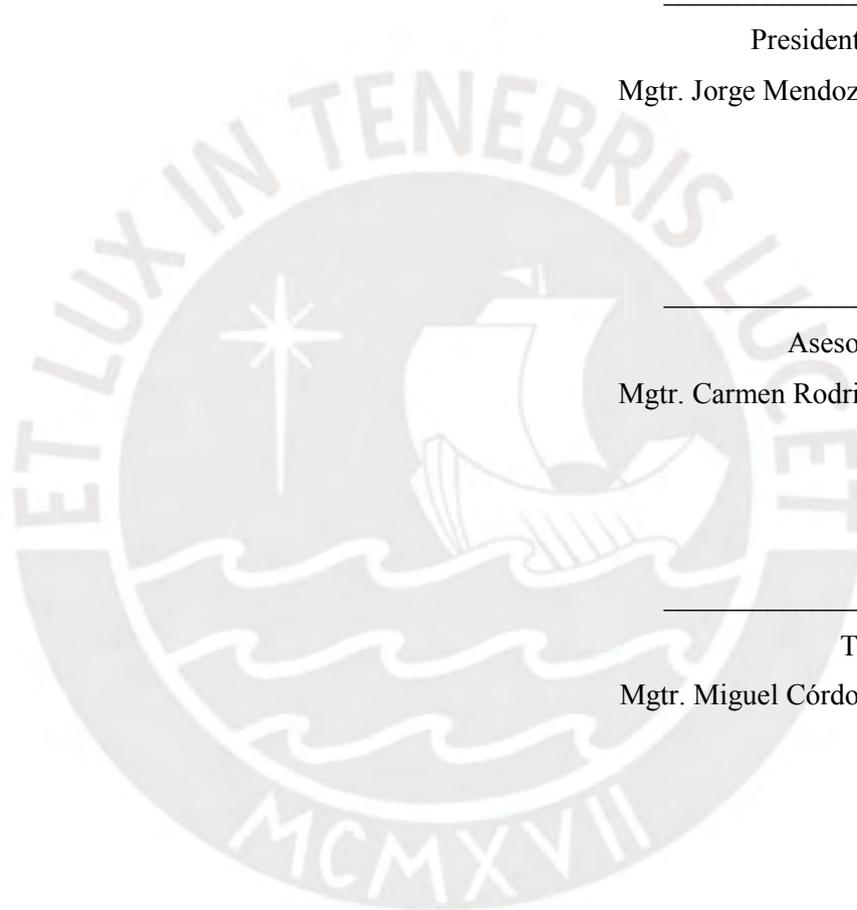
Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Asesor de la Tesis

Mgtr. Carmen Rodríguez Daneri

Tercer Jurado

Mgtr. Miguel Córdova Espinoza



Este trabajo no hubiera sido posible si no tendría a las dos personas más importantes de mi vida: María y Ramón, mis padres, a quienes les dedico este trabajo. Mis hermanos: Cecibel, Coco, Liliana y Carmen; más que hermanos mis amigos y compañeros de toda la vida. Gracias por el apoyo los 365 días del año, para ustedes este logro. A mis mejores amigos y amigas quienes me alegraron en todo momento. A mis profesores quienes sembraron en mí los mejores conocimientos de mi carrera, no pude escoger mejor. A la PUCP mi alma mater a donde vaya.

Gabriela Arce

Esta tesis está dedicada por completo a mis padres, Miriam y César y a mi hija Catalina, quienes son el motivo más importante por el cual he podido cumplir cada una de mis metas personales y profesionales. Sin ellos nada hubiese sido posible. A mis abuelitos y a toda mi familia por estar conmigo en cada paso importante de mi vida. A mis mejores amigas y amigos por la paciencia, tolerancia y fuerza durante todo este tiempo. Y a mis profesores y alma mater, PUCP, por brindarme el conocimiento necesario para mi formación profesional.

Andrea Cuervo



Este trabajo va dedicado a nuestros padres y familia, por el inmenso apoyo que nos brindaron a lo largo de la preparación de nuestra vida universitaria. A nuestro asesora, Carmen Rodríguez, por la dedicación, el tiempo y los conocimientos necesarios para llevar a cabo nuestra tesis. A

Ignacio Martínez y Carlos León por los conocimientos sobre marketing digital. A Christian Sipión, profesor y amigo por la ayuda necesaria en cualquier momento. Y a nuestra alma mater, PUCP, por inculcarnos la pasión por los conocimientos, la motivación por trabajar en equipo, la ética y el profesionalismo que hemos ido sembrando a lo largo de estos años.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación	3
2. Objetivos de la Investigación	4
3. Preguntas de Investigación.....	5
4. Justificación de la investigación.....	5
5. Viabilidad.....	6
6. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Industria de la moda	8
2. Sector <i>Retail</i>	12
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	15
1. Marketing y Propuesta de valor	15
2. Estrategias del marketing	23
3. Plan de marketing digital.....	27
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1. Alcances de la investigación	44
2. Tipo de Investigación.....	44
3. Esquema de investigación	46
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	54
1. Análisis PEST	54
2. Macrotendencia	56
3. Oferta nacional.....	57
4. Benchmarking nacional.....	58
5. Análisis del sector	59
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	63
1. Reseña de <i>Smart Brands S.A.C</i>	63
2. Procesos.....	63
3. Segmentación actual.....	66
4. Grupo objetivo actual.....	67
5. Propuesta de valor actual.....	67
6. Análisis FODA	67
7. Declaración de la misión, visión, valores y filosofía actual.....	69
8. Objetivos actuales de <i>Smart Brands S.A.C</i>	70
CAPÍTULO 7: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DE BRECHAS	72

1. Investigación base	72
2. Resultados de la investigación base	91
3. Diferenciación	92
4. Identificación de brechas de la marca MB	93
5. Consulta a <i>Stakeholders</i>	96
6. Desarrollo de nueva propuesta de valor para la marca	98
7. Investigación de mercado: Propuesta	100
8. Propuesta final	112
CAPITULO 8: PLAN COMERCIAL PARA LA MARCA MB	113
1. Objetivos de la marca MB	113
2. Aspectos estratégicos	114
3. Aspectos operativos	117
4. Inversión estimada	124
CONCLUSIONES	126
REFERENCIAS	128
ANEXO A: Entrevistas a especialistas de la industria de la moda	135
ANEXO B: Entrevistas a especialistas del sector retail	136
ANEXO C: Entrevistas a especialistas en marketing digital y redes sociales	137
ANEXO D: Entrevistas al personal de la empresa seleccionada	139
ANEXO E: Entrevistas al personal de la marca seleccionada	140
ANEXO F: Investigación base - Focus Group Clientes	142
ANEXO G: Investigación base - Focus Group No clientes	145
ANEXO H: Observación netnográfica	147
ANEXO I: Observación participante	148
ANEXO J: Observación participante – Interacción con las vendedoras	149
ANEXO K: Entrevistas a profundidad – Competidores de la marca MB	150
ANEXO L: Entrevistas a profundidad – Representantes de la marca MB	151
ANEXO M: Encuestas – Investigación cuantitativa	152
ANEXO N: Investigación cuantitativa – Distribución de la muestra	158

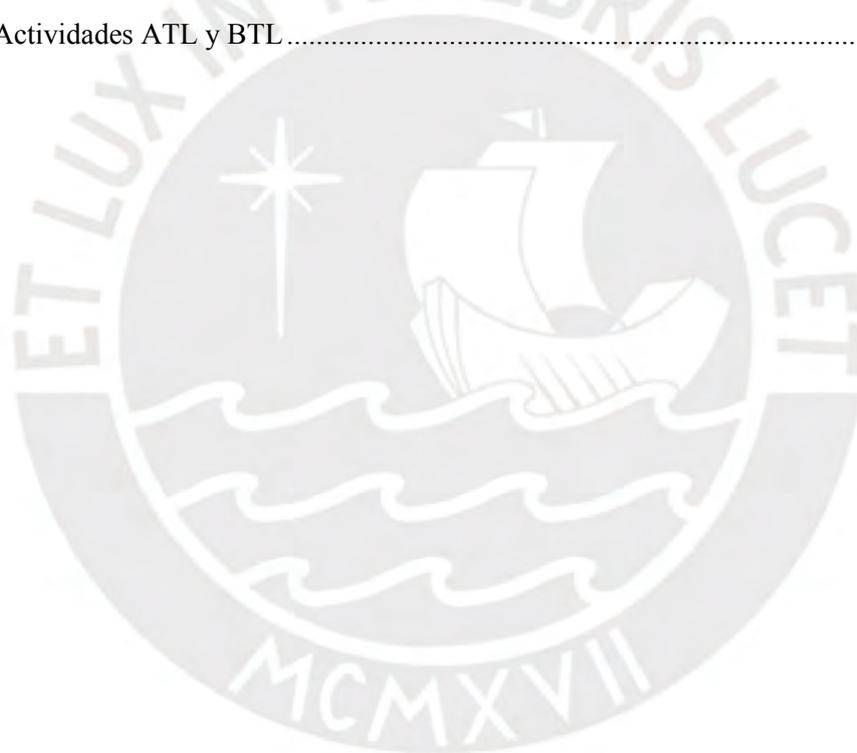
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Comparación del marketing 1.0, 2.0 y 3.0	17
Tabla 2: Modelo de negocio.....	37
Tabla 3: Participantes y herramientas de la Etapa I	51
Tabla 4: Participantes y herramientas de la Fase 1 y 2 de la Etapa II	52
Tabla 5: Participantes y herramientas de la Fase 3 y 4 de la Etapa II	52
Tabla 6: Participantes y herramientas de la Etapa III.....	53
Tabla 7: Uso de redes sociales	56
Tabla 8: Segmentación de la marca MB	66
Tabla 9: FODA.....	68
Tabla 10: Resultados de la interacción con vendedoras.....	74
Tabla 11: Resultados de la observación netnográfica	75
Tabla 12: Segmentación del público objetivo para la investigación base	86
Tabla 13: Segmentación del público objetivo para la investigación cualitativa.....	100
Tabla 14: Objetivos a corto plazo	113
Tabla 15: Objetivos a mediano plazo.....	114
Tabla 16: Objetivos a largo plazo	114
Tabla 17: Segmentación propuesta	115
Tabla 18: Matriz de Ansoff para la marca MB	116
Tabla 19: Marketing mix para la marca MB	117
Tabla 20: Actividades para el desarrollo del producto.....	117
Tabla 21: Precios de marcas competidoras	120
Tabla 22: Precios de marcas competidoras al cierre de temporada.....	120
Tabla 23: Precios de marcas competidoras con descuento.....	120
Tabla 24: Inversión estimada en expansión de tiendas MB	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Productos y servicios de moda	9
Figura 2: Modelo del proceso de marketing.....	19
Figura 3: Las cuatros Ps de la mezcla de marketing	21
Figura 4: Posibles propuestas de valor	23
Figura 5: Diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente	24
Figura 6: Principales variables de segmentación para los mercados de consumo.....	25
Figura 7: El nuevo marketing mix del marketing.....	30
Figura 8: <i>The KPI dashboard</i>	31
Figura 9: Internet en el Perú.....	36
Figura 10: Publicidad contextual.....	38
Figura 11: Impacto de las redes sociales.....	39
Figura 12: Alcance en Facebook.....	40
Figura 13: Alcance Orgánico en Facebook.....	41
Figura 14: Interacción en Facebook.....	41
Figura 15: Generadores de historias.....	42
Figura 16: Porcentajes de clicks.....	43
Figura 17: Comentarios negativos.....	43
Figura 18: Esquema de investigación.....	46
Figura 19: Cadena de valor	63
Figura 20: Ventas y costos de MB	65
Figura 21: Proceso de investigación base.....	72
Figura 22: Facebook de MB.....	78
Figura 23: Facebook H&M Fuente: Facebook H&M (2016).....	80
Figura 24: Facebook de Sybilla.....	82
Figura 25: Proceso de decisión de compra.....	91
Figura 26: Ocasión y motivo de compra	101
Figura 27: Frecuencia de compra	102
Figura 28: Lugares de compra.....	102
Figura 29: Atributos más valorados por el público	103
Figura 30: Productos más solicitados.....	104
Figura 31: Cantidad y precio promedio.....	104
Figura 32: Marcas conocidas y de preferencia.....	105
Figura 33: Atributos de las marcas.....	105

Figura 34: Medios de comunicación	106
Figura 35: Uso de redes sociales	107
Figura 36: Información esperada.....	107
Figura 37: Marcas en redes sociales.....	108
Figura 38: Interacción y frecuencia en redes sociales	108
Figura 39: Atracción y recomendación	109
Figura 40: Concepto de MB y ocasiones de compra.....	110
Figura 41: Atributos más importantes de MB	110
Figura 42: Productos y gustos	111
Figura 43: Percepción e intención de compra de MB	111
Figura 44: Matriz de posicionamiento exclusividad-calidad	115
Figura 45: Plan de expansión de MB	122
Figura 46: Actividades ATL y BTL	123



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como fin presentar un plan comercial con énfasis en el análisis del marketing en redes sociales, el cual podría impactar de manera positiva en el desarrollo y posicionamiento de una marca. La investigación se realiza mediante el estudio de una empresa del subsector moda – *retail*, específicamente del caso de una marca peruana de moda femenina, para la cual se realizará la propuesta en mención sobre la base estratégica del marketing tradicional y su aplicación hacia el marketing de redes sociales.

Esta propuesta fue seleccionada debido a que hoy en día las redes sociales son uno de los medios para influir en la relación entre los clientes y las marcas. Las inversiones en el marketing de redes sociales cada vez toman mayor protagonismo en las estrategias generales de las empresas, ya que están más cerca de usuarios y tienen mayor repercusión en ellos. *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* son las redes sociales que hoy en día están más cerca de los usuarios y están logrando mayor repercusión en el desarrollo y posicionamiento de una marca (Datum, 2017).

A lo planteado anteriormente se suma el crecimiento de la moda juvenil femenina, el cual está tomando fuerza en los últimos años. Es importante indicar que para este tema se conversó con representantes de la moda peruana, quienes mencionaron que el crecimiento de la moda también se debe al mayor y mejor uso de las redes sociales debido a que el público objetivo son los llamados *millennials*, quienes nacieron entre los años 1980 y 2000. Este grupo, a diferencia de los demás grupos, pasa más tiempo frente a una computadora o algún aparato electrónico (celulares, *tablets*, entre otros), lo que hace que estén más conectados a las redes sociales, chats, blogs o webs. Además, hoy en día, las marcas de ropa son un claro ejemplo de que a través del apoyo de las redes sociales uno puede llegar a posicionarse en el mercado, sin descuidar el marketing tradicional.

Por lo tanto, en el presente estudio se plantean objetivos que responderán la situación actual de la marca, lo que permitirá contribuir con su desarrollo y posicionamiento presente.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo brindar un plan comercial con énfasis en el análisis del marketing en redes sociales para una marca peruana de moda femenina con la finalidad de mejorarla y desarrollarla para un posible posicionamiento en el mercado. Cabe señalar, que debido al acuerdo de confidencialidad, la marca será denominada MB por las siglas de su nombre real. Con el fin de analizarla y evaluarla de forma detallada, la investigación se ha elaborado en base a siete capítulos, los cuales se describirán a continuación:

En el primer capítulo, se desarrolla la problemática en torno al tema de investigación, el cual tiene como finalidad mostrar el problema de estudio, los objetivos principales y secundarios, las hipótesis que sustentan los objetivos presentados, el alcance, la justificación, la importancia y las limitaciones del trabajo.

En el segundo capítulo, se presenta el desarrollo del marco teórico y contextual; es decir, se desarrollan los temas principales de la investigación: moda, sector *retail*, marketing y propuesta de valor y el plan de marketing digital. Este último logra situarnos en los aspectos más relevantes del comportamiento de los clientes y/o usuarios de una marca con las redes sociales.

En el tercer capítulo, se detalla la metodología planteada, con la finalidad de mostrar las herramientas que se utilizarán para analizar y desarrollar el caso seleccionado. Aquí se presentará la investigación de campo (cualitativo y cuantitativo) que permitirá desarrollar la propuesta final.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el macroentorno del sector, el cual contará con el análisis PEST, las tendencias internacionales y nacionales de la moda, el *benchmarking* nacional y el análisis del sector con la finalidad de situar a la marca en un contexto más general.

En el quinto capítulo, se expondrá el microentorno del sector, en donde se muestra el análisis interno actual de la empresa y marca seleccionada. Aquí se encontrará la reseña de la empresa, sus procesos internos (Cadena de valor), su segmentación de mercado, su público objetivo, el análisis FODA, la propuesta de valor frente a la competencia y los objetivos actuales.

En el sexto capítulo se desarrolla la investigación de mercado así como el análisis de brechas. Se puede decir, que este capítulo es uno de los más importantes ya que nos mostrará las necesidades y opiniones reales del público con la marca; a través de una investigación cualitativa (observación física y participante, interacción con las vendedoras, observación netnográfica, *focus virtual*, *focus group* y entrevistas a profundidad) y una investigación

cuantitativa (encuestas), todo ello para conocer las opiniones y necesidades del mercado con la marca.

Finalmente, en el capítulo siete, se presenta la propuesta del plan comercial para la marca, la cual contará con objetivos a corto, mediano y largo plazo, con los aspectos estratégicos como son la nueva segmentación y posicionamiento y con los aspectos operativos en donde se mostrara el nuevo planeamiento del marketing con énfasis en la promoción.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación

Actualmente la publicidad, bajo el rol del marketing mix, juega un papel primordial en la promoción de un producto o servicio, debido a que permite que los clientes puedan conocer más sobre la marca y lo que le brinda al público. Eso no significa que solo ofrece productos y/o servicios mediante los medios convencionales, los cuales tienen cada vez mayor interacción con el mercado, sino que han optado por un medio masivo actual y con mayor efectividad que permite “superar barreras físicas en la comunicación en tiempo real y barato logrando así que los clientes puedan encontrar y establecer vínculos con las empresas a pesar de que se encuentran en un espacio físico diferente” (Somalo, 2011, p.21).

Según Italo Miñano, (comunicación personal, 10 de marzo, 2017) la era digital ha transformado el marketing y para bien, tanto para su facilidad con sus clientes como hacia los productos o servicios; esto trajo consigo plataformas digitales en las cuales se mostraban todo tipo de información de cualquier área de negocio o el contenido de interés para diferentes tipos de público. Así es como tenemos a los medios digitales que generan ventajas a la hora de mostrar, comprar o vender productos con mayor facilidad y a menor precio.

Es importante mencionar que la nueva tendencia de publicidad *online*, en la mayoría de los rubros, resulta entre 3 y 5 veces más económica que los medios tradicionales como revistas o televisión; por lo que este tipo de marketing llega a ser bastante beneficioso en temas de costos y eficiencia (Cuesta, 2010, pp. 35-41). En las empresas el marketing en redes sociales brinda una gama de oportunidades de explorar nuevos mercados, servicios, técnicas y hasta un sin número de oportunidades de ventajas con la competencia.

Este nuevo modelo o nuevo marketing, atrae a la gente que realmente busca información, ideas, soluciones a sus problemas, pero esas nuevas reglas de atracción requieren un cambio de dirección. “No se trata de “empujar” (*push*) el mensaje, sino de “atraer” (*pull*) a tus clientes. Y la manera de atraerlos es publicar contenido” (Content Marketing Institute, 2009).

En el Perú cada vez más personas tienen acceso a internet; a finales del año 2016 el 66% de la población ya contaba con este servicio. El medio más usado para acceder a internet es el *Smartphone* (80%), siendo una de sus principales actividades entrar a las redes sociales (76%), de las cuales el 92% de los usuarios prefiere *Facebook* y el 64% *WhatsApp* (Datum, 2016). A pesar de ello, *Facebook* al ser un espacio de sociabilidad en donde su función principal

son la conexión entre usuarios y compartir contenido, algunas empresas y/o marcas no lo consideran como una vitrina para darse a conocer con su público objetivo (Roldán, 2015).

Al respecto, Ignacio Martínez (comunicación personal, 15 de septiembre de 2016) comenta que en el país aún no se apuesta fuertemente por el marketing en redes sociales como un medio de comunicación entre la marca y el cliente o como un medio viable para generar ventajas competitivas ya que, al estar expuestos constantemente, las empresas tienen miedo a que los usuarios rechacen alguna información publicada. Christian Sipión (comunicación personal, 30 de septiembre de 2016), coincide con la afirmación de Martínez, pues sostiene que el marketing en redes sociales debe trabajar conjuntamente con el marketing tradicional para generar un impacto mayor en el mercado.

Sin embargo, hoy en día las redes sociales se usan como una fuente de prestigio, de promoción profesional y de posicionamiento digital ya que no solo brindan información, sino que comunican, están dispuestas a recibir *feedback*, pueden llegar a muchísima gente a través de enlaces patrocinados o el marketing en buscadores, facilitan la interacción entre el consumidor y la marca e imponen mensajes más personalizados. Hay una frase que define al marketing en redes: “*You are nobody unless your name Googles well*”, la cual significa que para sobre salir como marca o empresa debemos aparecer en Google; si no estamos en Internet difícilmente podremos ampliar nuestro mercado (Matías, 2013).

En las siguientes páginas, se desarrollará esta problemática puesto en el caso de estudio de una marca peruana de ropa femenina. Italo Miñano (comunicación personal, 10 de marzo, 2017) sostiene que existe potencial en desarrollar y promocionar marcas de ropa juvenil a través de las redes sociales ya que estas herramientas se encuentran al alcance de este tipo de target.

2. Objetivos de la Investigación

La presente investigación tiene por objetivo general evaluar el desarrollo de una marca peruana de ropa femenina en redes sociales con la finalidad de presentarle un plan comercial con énfasis en el análisis del marketing en Facebook que mejore su desarrollo y posicionamiento. Para el logro de este, se fijaron los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar el contexto en el que se desarrolla una empresa *retail* de moda peruana femenina con el fin de conocer su gestión.
- Analizar el desarrollo de la marca peruana de ropa femenina para identificar oportunidades de mejora en el manejo de su promoción en la red social Facebook.

- Conocer y evaluar el uso de la red social Facebook con los usuarios y/o consumidores en la marca peruana de ropa femenina.
- Identificar las herramientas de la red social Facebook que utiliza actualmente la marca peruana de ropa femenina.
- Analizar la gestión de la marca a través de la investigación cuantitativa y cualitativa para conocer las opiniones y necesidades reales de su público objetivo.
- Desarrollar una propuesta de plan comercial con énfasis en el análisis del marketing de redes sociales de la marca, así como sus aspectos estratégicos y operativos.

3. Preguntas de Investigación

La principal pregunta se enfoca en ¿Cómo se desarrolla una marca peruana de ropa femenina en redes sociales con énfasis en Facebook para mejorar su progreso y posicionamiento? Para ello se han establecido las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el contexto en el que se desarrolla la gestión de una empresa *retail* de moda peruana femenina?
- ¿Cómo es el desarrollo de la marca peruana de ropa femenina en el manejo de su promoción a través de la red social Facebook?
- ¿Cómo es el uso de la red social Facebook con los usuarios y/o consumidores en la marca peruana de ropa femenina?
- ¿Cuáles son las herramientas de la red social Facebook que utiliza actualmente la marca peruana de ropa femenina?

4. Justificación de la investigación

El impacto a partir del uso de las redes sociales en diversas empresas del rubro *retail*¹ moda es importante para la Gestión dado que influye en cada una de las variables de la mezcla de marketing. Asimismo, facilita el *feedback*² de percepción y referencias de uso del producto, de la marca y sus puntos de mejora, define la comodidad y el acceso a los públicos como nuevo canal de distribución y permite que la empresa genere una fuente de información y data valiosa.

¹ Retail: Sector económico que engloba a empresas comercializadoras masivas de productos.

² Feedback: Retroalimentación.

En este caso en particular, la marca peruana de ropa femenina a analizar, cuenta con más de 14 años en el mercado nacional, la cual ha ido evolucionando y creciendo poco a poco de manera convencional; es decir, sin la implementación ni inversión de grandes sumas de dinero en la parte de marketing y promoción de la marca, según el Gerente General de la empresa (citado en RPP, 2009). Sin embargo, con la compra de la marca peruana de la ropa femenina por parte del Faro Capital³ en el año 2014 y la inversión realizada en la misma se ha tenido que implementar nuevas tendencias y estrategias de marketing para que así mantenga su nivel y posicionamiento en el mercado nacional (Gerente General, comunicación personal, 26 de agosto, 2016) (ver Anexo D).

Cabe señalar que desde el uso del marketing digital y con la introducción de la marca peruana de ropa femenina en el grupo *Smart Brands* uno de los funcionarios de la organización comentó en una entrevista que, en las redes sociales (Facebook e Instagram) se ha hecho más conocida en el rubro de moda, además que a través de estos medios su público objetivo ha podido conocer las ofertas, promociones y nuevas tendencias (Gerente General, comunicación personal, 26 de agosto, 2016) (Ver Anexo D).

Por ello, este caso permitirá comprender la función e implementación del marketing digital como parte del esfuerzo de la mezcla y promoción de un producto en una mediana empresa, lo cual será evaluado desde la forma en la que se ofrece el producto final en las tiendas hasta los recursos que tiene la marca para fidelizar a sus clientes a través de las redes sociales.

5. Viabilidad

Para desarrollar el proyecto de tesis se hará uso de fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las fuentes primarias se tendrán reuniones con especialistas de la industria de la moda y del sector *retail*, especialistas de marketing y redes sociales, representantes de la marca de estudio, así como entrevistas a clientes de la industria y a usuarios activos de la red social Facebook. Es importante recalcar que el gerente general, la jefa de marketing y la *buyer*⁴ de la marca MB mostraron un real interés por conocer los resultados de la investigación y además incluir el presente plan comercial con especialización en marketing digital para su próxima campaña (comunicación personal, 7 de setiembre, 2016) (Ver Anexo E).

Por el lado de las fuentes secundarias, se utilizarán libros, revistas electrónicas, artículos, *papers*, tesis, información estadística, entre otros documentos disponibles en Internet

³ Faro Capital: Empresa dedicada al desarrollo y la operación integral de emprendimientos vinculadas al agronegocio.

⁴ Buyer: Persona que representa a los diferentes segmentos de clientes que tiene la empresa.

y bibliotecas. De esta manera se tiene que la investigación sí es viable en cuanto a recursos de información.

6. Limitaciones

Pese a que la presente investigación es viable tiene dos limitaciones. La primera es que si bien se tendrá acceso a la información, aún hay escasos estudios relacionados al tema de las redes sociales en el sector *retail* moda peruano. La segunda limitación, se refiere al factor tiempo, debido a que solo se tiene un año de investigación para la tesis exploratoria, además de incluir, en alguna medida, recomendaciones generales sobre los temas estudiados.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Industria de la moda

Desde inicios de la historia, la industria de la moda fue una de las primeras industrias instauradas por el hombre. Ésta se ha caracterizado por tener un amplio crecimiento en su mercado, por la alta rotación de sus productos y por la fusión con otras disciplinas como la cultura, arte o sociología del consumo (Olmo, 2012, p. 17).

1.1. Definición de moda

Es importante iniciar el capítulo de teoría con las primeras definiciones de lo que es la moda. Lo que define la RAE es “Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos”. Asimismo, menciona la frase: entrar en la moda, como “Seguir lo que se estila, o adoptar los usos y costumbres del país o pueblo donde se reside.” Esto puede hacer referencia como a una prenda de vestir, tela, color o un objeto (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2010).

Sobre esta definición la moda abarca lo que sería lo actual, lo que está en vigor e interesa a una colectividad en un momento determinado. Esto puede aplicar a la indumentaria como por ejemplo el atuendo, prenda, color o complemento, que se usa por parte del grupo hegemónico en la sociedad, y que finalmente puede ser capaz de influir en los demás.

Durante el siglo XX el concepto moda se ha ido ampliando cada vez más, pues paso de ser algo referido exclusivamente a una forma de vestir que sigue patrones específicos que cambiaban de forma periódica, ha todo aquello que sea o no parte de la indumentaria, y que esta sea de popularidad (Saulquin, 1999, p. 15).

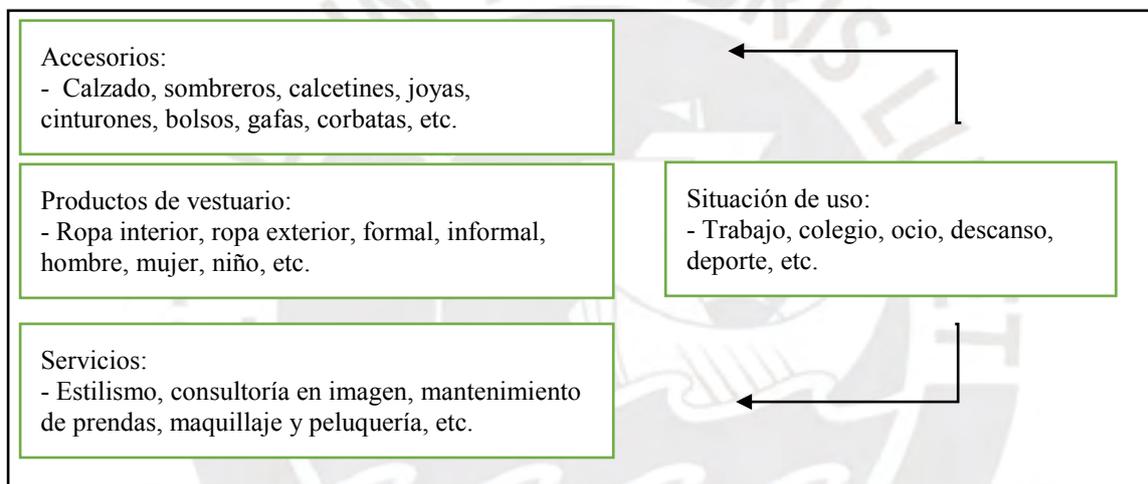
Estas definiciones concuerdan y refuerzan la idea de Del Olmo, el autor indica que la moda constituye el cambio; representa sucesión de tendencias y novedades que se dan en periodo. Sin embargo, adicional a ello explica que la moda está presente en todas las actividades de las personas, ya que es la traducción que expresa la personalidad o del modo de vida de cada individuo (Olmo, 2012, p. 17).

La versatilidad y el cambio con el que una prenda puede transmitir diferentes estilos se hace llamar vehículo flexible, debido a que el día a día obliga a que las personas cambien o renueven sus prendas, por lo que se dice que la moda tiene un carácter efímero. Sin embargo, la moda no es solo la vestimenta, sino también los accesorios y otros servicios que tienen como resultado toda la imagen final de la. (Olmo, 2012, p. 18).

Con el pasar del tiempo, la moda adquirió un significado como un intangible, que ha llevado a ver la moda como una institución social importante y original en la que se mezcla el deseo de conformidad, aprobación y seguridad, y paradójicamente un deseo opuesto de distinción, individualismo y singularidad. Por lo tanto, la moda a la que se adhiere una persona, siguiendo a una norma socialmente reconocida, ayuda a construir una imagen actual de sí misma, y esta sea aceptada por su público deseado (Landó, 2009, p. 26).

Sobre lo explicado en los párrafos anteriores se puede concluir que es la prenda de vestir la que agrega valor en sí por ser el símbolo de la moda y, posteriormente, lo que puede comunicar o significar ante las demás personas.

Figura 1: Productos y servicios de moda



Fuente: Olmo (2012)

Una de las características más importantes de la moda es que gira entorno de la estacionalidad, debido a que esta industria tiene gran interés en desarrollar nuevos productos, materias primas, telas, producción y servicios de post venta para que el cliente renueve su vestuario constantemente; por ello su significado de efímero en la industria (Olmo, 2012, p. 19).

1.2. Moda en el sector *retail*

Durante el 2015 se inauguraron las tiendas más representativas de *fast-fashion*⁵ en el país; esta gran noticia fue la apertura de la marca internacional H&M. Este hecho fue un hito para la industria del *retail* ya que fue un primer anclaje para dar inicio al ingreso de grandes marcas en Lima. Las tiendas por departamento, como Ripley y Saga Falabella, también han sido parte de este crecimiento, debido a la apertura de tiendas *fast-fashion*, como se mencionó en el párrafo anterior; sin embargo, esto provocó que las grandes cadenas como Ripley

⁵ Fast-fashion: Estrategia minorista que ayuda a vender masivamente.

incluyera nuevas marcas para contrarrestar la competencia, tal es así que trajeron a la marca *Tennis* de Colombia, *River Island* de Inglaterra que no tuvo la demanda esperada. Asimismo, *Oechsle* ofreció a sus clientes las marcas *Suite Blanco* de España y *Dorothy Perkins* de Reino Unido.

Otro de los elementos que elevan las ventas en el sector *retail*, es el uso de sistemas inteligentes para el almacenamiento de datos de compras o la instalación de tecnología en las tiendas. Hoy en día, en el Perú, el negocio de la moda ha empezado su transformación desde la compra de una prenda, la pasada por caja, la lectura del escáner de código, el registro del tiempo que se ha esperado en vender la prenda, la talla, el modelo, el color y el precio. Esta información llega a ser tan relevante para cada proceso de la cadena de valor de la tienda. La recopilación de esta base de datos se ha convertido en una parte fundamental de la estrategia de las compañías de moda, ya que consiste en saber los gustos de sus clientes en base a sus compras. Gracias al Internet conseguir esta información resulta sencillo; un 44% de las compras de moda se hacen a través de algún dispositivo conectado; sin embargo, el reto está en conseguirlo en las tiendas físicas (Gestión, 2016).

Por otro lado, las marcas de lujo como, *Louis Vuitton*, *Guess*, *Chanel* o *Prada*, aún siguen planeando cómo incursionar en nuestro país, ya que con la entrada de las marcas *fast-fashion*, el mercado se ha hecho más competitivo respecto al precio y variedad de prendas. Sin embargo, para ingresar a este negocio es necesario encontrar un mercado sólido de la moda, instalado en las grandes masas, para que el lujo pueda consumirse con más estabilidad y tranquilidad (Gestión, 2016).

Se debe tener en cuenta que, en la cúspide de la moda en el mundo, el *fast-fashion* es un arma de doble filo pues funciona como destructor de la misma, por su rápido consumo y desecho, esto obliga a los diseñadores peruanos a presentar hasta ocho colecciones al año en lugar de 4 como lo hacían anteriormente, para que su marca no se vea olvidada por parte del mercado.

Finalmente, se espera que la entrada de marcas de *retail* de moda, tales como *Zara*, *H&M*, *Forever21*, entre otras, motive a más emprendedores a apostar por la industria textil y no sólo apostar por una copia fiel en Gamarra, esta competencia hace que el consumidor se vuelva más exigente y poco a poco desea la diferenciación del *fast-fashion*, esto crea oportunidades para apostar en diferentes nichos. Todo ello necesita la ayuda y amparo del Estado como *stakeholder*⁶ para que siga apostando por los emprendedores en busca de crear valor agregado. El ingreso de estas marcas influirá en el incremento de la valla para que la oferta sea más

⁶ Stakeholder: Personas afectadas por las actividades de una empresa.

completa, con mayor calidad, con un concepto desarrollado y experiencia detrás de la ropa (Gestión, 2015).

1.2.1. Tendencias de compra en la moda femenina

Las tendencias más representativas en la moda femenina se vienen dando en primer lugar por las ventas más veloces o también conocida como *fast-fashion*; es decir, llevar la moda de las grandes pasarelas a las tiendas en el menor tiempo posible y así crear una experiencia única en el consumidor y dar una primicia en el mercado. La oferta de productos por tiempo limitado podría impulsar la urgencia y compra inmediata, con ello se espera que las ventas sean mayores para cumplir con los deseos de los clientes, especialmente la de los *millennials*⁷, los cuales son la generación más grande en masa, con mayor influencia y uso frecuente de tecnología (Gestión, 2015).

En segundo lugar se encuentran las *ventas online*⁸, con lo cual se busca reducir los tiempos de espera, procesar transacciones en el punto de servicio, aumentar los ingresos y permitir el autoservicio a los clientes. Durante el 2015 el 65% de la población mundial utilizó el teléfono celular inteligente y el 83% de búsquedas y compras se realizó desde dicho teléfono. Es importante señalar que las empresas deben ofrecer Wi-fi gratuito dentro de sus tiendas, sitios web de fácil accesibilidad y con información actualizada para realizar pagos por celular, y sobretodo proteger este servicio con alta privacidad y seguridad pues la transparencia y protección de la información del cliente serán cruciales para conservar la lealtad (Gestión, 2015).

En tercer lugar, está la experiencia de venta, que actualmente es uno de los focos más importantes en la compra o venta de servicios. Su papel cumple un rol importante de manera que explora medios innovadores para mejorar la experiencia de compra en los clientes. Hoy en día las empresas deben enfocarse en ofrecer información atractiva y novedosa a través de cupones de descuento y promociones, y darle la opción de revisar la lista de sus productos en cualquier momento y en cualquier dispositivo. Asimismo, los consumidores esperan que los mensajes, el producto y el precio sean consistentes en todos los canales: publicidad y medios sociales, en tienda y en línea (Gestión, 2015).

En cuarto lugar, se ubican las ventas innovadoras y responde a los efectos de una nueva tecnología y la competencia novedosa, por medio de la unión del marketing, productos y servicios en los canales. Por ejemplo, en los *retails* de moda, la mayoría de probadores cuenta

⁷ Millennials: Generación del milenio.

⁸ Ventas online: Ventas por internet.

con un botón de ayuda para que el cliente pueda solicitar un cambio de talla o color de prenda al dependiente (Gestión, 2015).

Sin embargo, la consultora *Consumer Truth* en su informe “*Insights y Tendencias 2018*” señala que las tendencias han ido renovándose en relación al consumo y marcas nuevas en el Perú (Palomino, 2018), las cuales se mencionan a continuación:

La primera tendencia se relaciona con el consumo (espíritu *handmade*), para el cual se prevé un crecimiento significativo en las prendas hechas a mano; es decir, se potencia la preferencia del consumidor por la historia detrás de los productos.

La segunda tendencia se basa en la moda retro, la cual es muy valorada por los consumidores. Grandes cadenas de ropa han comenzado a lanzar líneas de ropa *vintage*, ya que han visto una oportunidad en darle un nuevo uso a lo antiguo.

La tercera tendencia se refiere a la democratización; es decir, a la nueva generación de emprendedores y diseñadores que apuestan por presentar diferentes tendencias, diseños y colores no convencionales a un nuevo público.

La cuarta tendencia menciona al *coworking*, el cual tiene como objetivo el trabajo colaborativo entre diseñadores, confeccionistas, empresarios y el mismo cliente.

Por último, la quinta tendencia señala al involucramiento; es decir, la voz del consumidor es la nueva fuerza para las marcas ya que son ellos quienes emiten las opiniones reales acerca de lo que quieren de una marca.

2. Sector *Retail*

El sector *retail* reúne un grupo de firmas comerciales especializadas en la venta al por menor de productos o servicios. Las ventas por *retail* tienen diversas estrategias que permiten que el consumidor dirija su atención y compra en un producto o servicio específico (Merca2.0, 2015).

2.1. Definición de *retail*

El *retail* a diferencia de la venta al por mayor, hace referencia a la venta de grandes cantidades y diversidad de productos, pero ofreciéndolos a diferentes compradores. Es necesario mencionar que las cadenas que se dedican al *retail* cuentan con centros de distribución donde reciben los productos, los cuales son enviados a diferentes tiendas (supermercados, tiendas de marca, farmacias, centros comerciales, entre otros) (InformaBTL, 28 de setiembre, 2016).

Adicional a ello, es importante indicar que existen cinco conceptos de *retail* que se deben conocer para entender mejor este tipo de negocio (Business Dictionary, 2015). A continuación, se detallan:

- *Anchor store*: Se refiere a una tienda de gran tamaño conformada por diferentes departamentos con una gran variedad de marcas.
- *Dead Stock*: Se refiere a los productos que no se vendieron en las tiendas (productos de exhibición) o a aquellos que nunca más están disponibles para la compra.
- *Dropshipping*: Se refiere al proceso de venta, en donde una vez que el consumidor compra el producto, el dueño (intermediario) paga al proveedor inmediatamente.
- *Cross merchandising*: Se refiere a la táctica que utilizan los proveedores para ofrecer productos complementarios dentro del espacio de venta de un producto determinado.
- *Flash sales*: Se refiere al periodo corto de tiempo en donde se impulsa la venta de un producto basándose en colocar precios más bajos.

2.2. Retail en el Perú

El mercado *retail* ha venido en crecimiento en los últimos años, tal es así que en el 2014 existían 61 centros comerciales, 28 se ubicaban en provincias y el resto en Lima; es decir, Lima albergaba a más del 60% en mercado de *retail*, esto gracias a una diversificación y a la creciente demanda interna en el interior del país. En los últimos años la industria del comercio *retail* pasó de facturar US\$ 2.519 millones (2009) anuales a US\$ 7 mil millones (2014), esto representó el 1,7% del PBI, desde ese entonces superando a los sectores pecuario (1,6%) y pesca (0,5%). Sin duda el comercio *retail* se ha convertido en uno de los factores más importantes del comercio para el desarrollo económico del país. Este crecimiento se debe a un aumento de la clase media en el Perú ya que este sector fue desatendido por varios años y ahora forman parte de una alta demanda y que, además, cumplen con el perfil del nuevo consumidor.

Asimismo, el sector *retail* ha generado más de 2.4 millones de puestos de trabajos, las inversiones en los proyectos de centros comerciales superan los US\$ 400 millones; adicional de los cambios económicos, también trae consigo cambios culturales o sociales como la revalorización de las propiedades aledañas y el comercio en los conos. Un claro ejemplo es el Centro Comercial Jockey Plaza, el cual factura al mes US\$ 850 millones y su expansión es cada vez mayor con los nuevos espacios que diseña. El valor agregado de este lugar es crear una experiencia completa a sus clientes, por lo que ellos no solo van a comprar, sino a acceder a un estilo de vida (Publimetro, 2014).

En lo que va del segundo trimestre del 2017 se ha visto un incremento en la inversión en infraestructura de centros comerciales de alrededor de US\$ 1,489 millones, esto sumándole la expansión de la clase media, como lo mencionamos anteriormente. Asimismo, en los últimos años se ha registrado un sólido crecimiento asegurado de los centros comerciales como símbolo de modernidad en las ciudades, empleo formal para los jóvenes y un cambio importante en los patrones de consumo de la clase media.

En el segundo trimestre del 2017 existen 94 centros comerciales ubicados en 15 regiones del país, asimismo cinco regiones concentran el 77.1% del total de estos proyectos y Lima es la protagonista con 49 centros comerciales, prácticamente la mitad del total de inversiones (US\$ 695.6 millones). Otras ciudades que le siguen es Cusco (US\$ 121.7 millones), Huánuco (US\$ 87.6 millones) y Arequipa (US\$ 84 millones) (Gestión, 2017).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Marketing y Propuesta de valor

1.1. Marketing

A lo largo de los años, las empresas han estado enfocadas en el consumismo (Mayordomo, 2002, p. 18), donde lo que más prevalecía era generar más producción para así tener más y mejores ganancias que la competencia; sin embargo, esta idea ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo y logrando que las organizaciones tengan una filosofía enfocada en la captación de capacidades y habilidades internas y en satisfacer las necesidades del cliente, creando así valor compartido tanto para su público objetivo como para la empresa en sí. Ante ello se puede decir que “el marketing es un proceso de desarrollo de productos y servicios para cubrir, a un precio razonable, las necesidades del *target group*⁹ marcado por la empresa” (Mayordomo, 2002, p. 19).

Tal y como señala Mayordomo, el marketing debe estar enfocado en atender las necesidades del público objetivo a través de la producción de un producto o servicio que cumpla con las expectativas del target, para lo cual es crucial que las organizaciones logren adaptarse según los avances del mercado. Además, es importante señalar que la verdadera finalidad del marketing se basa en “servir de canal interno a la empresa para la reorganización e interacción de todas sus estructuras y externamente como forma de expresión y comunicación a un mercado cada vez más tecnificado” (Mayordomo, 2002, p. 21).

Sin embargo, según Christian Sipión, especialista en marketing digital en la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, a pesar de contar con los conocimientos básicos del marketing, las empresas han decidido que para seguir posicionándose en el mercado es necesario cambiar la forma de hacer las cosas y de utilizar nuevas herramientas que permitan crear vínculos y fortalecer alianzas con sus clientes para fidelizar su marca en el mercado. Para ello lo más conveniente es que el marketing digital se desarrolle en conjunto con el marketing tradicional (estrategia Brand Off-On); esta estrategia hace que una marca se conozca en un medio tradicional como la televisión o la radio para luego darles paso a una acción en un medio digital (comunicación personal, 27 de junio, 2016) (ver Anexo C).

1.2. Definición de marketing

Los primeros conceptos del marketing surgen a partir del año 1935, en donde la Asociación Nacional de Profesores de Marketing (AMA) lo define como “la realización de actividades empresariales que dirige un flujo de bienes y servicios del productor al consumidor”

⁹ Target group: Grupo objetivo

(García, 2014, p. 35). La real academia lo define como “el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio” (García, 2014, p. 36).

Por otro lado, Kotler en su libro Marketing 3.0 menciona que el marketing se centra en la creación de un producto o servicio que satisfaga las necesidades del consumidor (Kotler et al., 2012, p. 19).

Por último, Sam Ashe-Edmunds (2014), reúne una definición más global y al mismo tiempo concreta para nuestra investigación:

El marketing es la recolección y análisis de datos que ayudan a las empresas a vender sus productos. Esta información ayuda a las empresas a fabricar nuevos productos o modificar los existentes, establecer precios, elegir los canales de distribución y crear una marca o imagen en el mercado. Los datos que las empresas utilizan en la comercialización incluyen datos demográficos del cliente, números de ventas, información sobre los competidores y las estadísticas de la industria (Ashe-Edmunds, 2014).

Con las definiciones proporcionadas por diversos autores se puede concluir que anteriormente el marketing estaba centrado en la creación y venta de un producto o servicio y no al cliente o consumidor en sí.

Tiempo después, surge el marketing 2.0 el cual se basa en las tecnologías de la información. Aquí es el consumidor quien define el valor del producto o servicio, para lo cual las empresas deben segmentar el mercado y desarrollar un producto específico que satisfaga sus necesidades (Kotler et al., 2012, pp. 19 – 20).

Frente a ello Jaime García en su libro Fundamentos del Marketing Educativo, define al marketing como:

La disciplina que gestiona las relaciones entre el cliente y cualquier organización, sobre la base de proporcionar productos o servicios con un valor añadido incremental fundamentado en el conocimiento de los intereses y necesidades de estos; intereses y anhelos que son conocidos en virtud de la utilización de diferentes técnicas y herramientas propias y que, el marketing, articula para su gestión más optimizada, en dos planos: el estratégico y el operativo (García, 2014).

Con ambas definiciones podemos concluir que el marketing 2.0 estaba centrado en el consumidor a través de la satisfacción de sus necesidades, lo que le permitía retener a una mayor cantidad de público.

Sin embargo, con la llegada de la era digital y la globalización, el enfoque del marketing se centró en los valores; es decir, ya no se tratan a las personas como simples consumidores sino como seres humanos con inteligencia y valores, los cuales, al elegir un producto o servicio buscan una satisfacción espiritual y no banal. Es importante indicar que las empresas que aplican este tipo de marketing se basan en valores, visiones y misiones, además de aportar soluciones y resolver problemas no solo de ellos mismos sino también de la sociedad (Kotler et al., 2012, pp. 20 – 21).

Kotler y Armstrong también mencionan que el marketing es un proceso mediante el cual se construyen relaciones duraderas con los clientes a través de la creación de valor tanto para ellos mismos como para la organización (Kotler & Armstrong, 2013, p. 29); es decir, el marketing no es solo averiguar qué es lo que está de moda y a qué público está dirigido, sino marcar una diferencia entre lo exclusivo del producto y la admiración que siente el usuario por obtener el producto.

Por último, Jaime García menciona que el marketing es “un proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (García, 2014, p. 37). Cabe mencionar que para que las empresas creen valor en el cliente, es importante conocer los atributos y ventajas diferenciales del producto o servicio a ofrecer frente al de la competencia, lo que en un futuro genera mayor rentabilidad, según Christian Sipión (comunicación personal, 27 de junio, 2016) (ver Anexo C).

Con las definiciones anteriormente expuestas, podemos concluir que actualmente el objetivo del marketing, por medio de las herramientas tecnológicas, busca crear un mundo mejor en base a vínculos y relaciones genuinas con sus consumidores por lo que las empresas se centran más en los valores y emociones que puedan brindar a sus clientes por medio de los productos y/o servicios que ofrecen.

Tabla 1: Comparación del marketing 1.0, 2.0 y 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado en el producto	Marketing 2.0 Marketing centrado en el consumidor	Marketing 3.0 Marketing centrado en los valores
Objetivo	Vender productos	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer de este mundo un mundo mejor
Fuerzas propulsoras	Revolución industrial	Tecnologías de la información	Nueva ola tecnológica

Percepción del mercado	Mercado de masas y consumidores con necesidades físicas	Consumidor más inteligente, con mente y corazón	Ser humano integral, con mente, corazón y espíritu
Concepto fundamental del marketing	Desarrollo de productos	Diferenciación y posicionamiento corporativo y de producto	Valores
Directrices de marketing corporativo	Especificaciones del producto	Misión, visión y valores corporativos	Proposiciones de valor
Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual	Funcional, emocional y espiritual
Interacción con los consumidores	Transacciones uno a uno	Relaciones uno a uno	Colaboración entre muchos

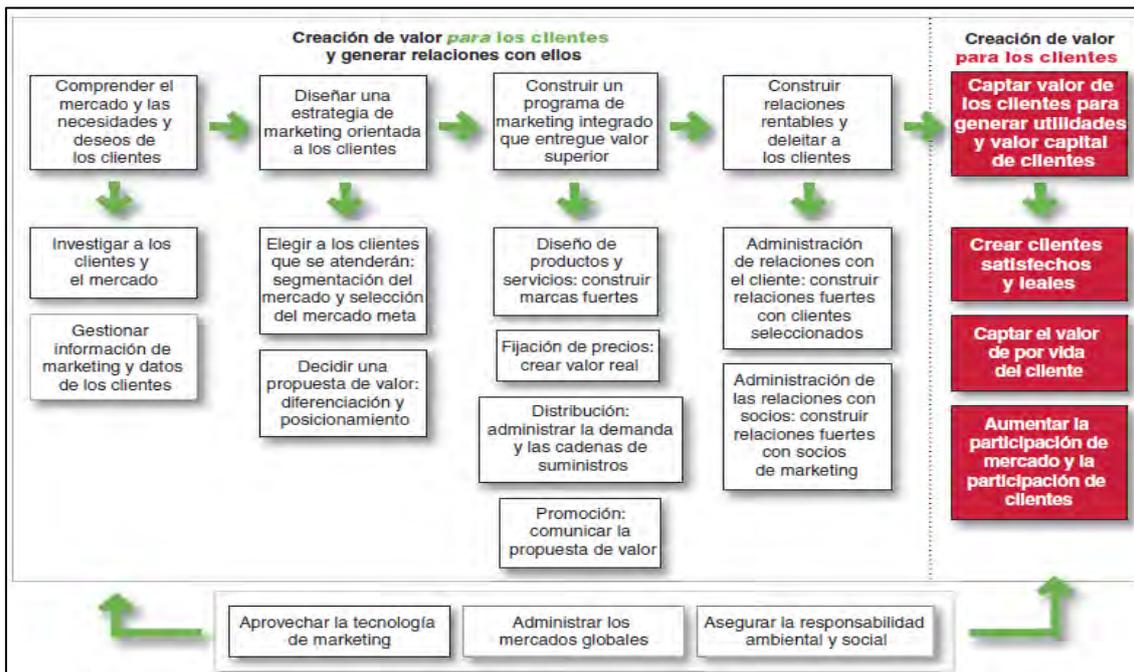
Fuente: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012)

Finalmente, podemos concluir que con el marketing 1.0 y 2.0 se buscaba la mejora continua no solo para la empresa que ofrece el producto o servicio sino también para los consumidores, a través de la satisfacción de sus necesidades y la fidelización de estos con la empresa; sin embargo, con el marketing 3.0 se busca la creación de valores tanto para los clientes como para la organización en sí.

1.3. Enfoque del marketing

El enfoque y lógica del marketing expresa una serie de acciones que están relacionadas entre sí y que persiguen la captación y la fidelización de clientes. Kotler y Armstrong (2013) despliega el esquema del proceso de este propósito, presentada en la siguiente tabla:

Figura 2: Modelo del proceso de marketing



Fuente: Kotler & Armstrong (2013)

- Crear valor para los clientes para capturar valor de ellos a cambio. Con ello las empresas satisfacen las necesidades y deseos de los clientes y a la vez obtienen valor a través de las ventas, utilidades y capital del cliente.
- Construir y gestionar marcas fuertes para crear *brand equity*¹⁰. Las marcas bien posicionadas dan una base para establecer estrategias y relaciones duraderas con los clientes.
- Medición y gestión del rendimiento sobre el marketing. Los gerentes de marketing deben crear un programa de marketing orientado hacia el rendimiento sobre la inversión que ha realizado la empresa (responsabilidad del marketing).
- Aprovechar las nuevas tecnologías de marketing. Los progresos del marketing en tecnología y en digital permiten construir relaciones rentables entre la empresa y sus clientes.
- Marketing sustentable alrededor del mundo. Los avances permiten que haya nuevas necesidades con lo que los mercadólogos deben comercializar mejor sus marcas para ser sustentables en el transcurso del tiempo y así captar valor de sus clientes.

Es importante mencionar que el marketing es un instrumento básico e imprescindible, el cual debe estar presente en la estrategia de todas las organizaciones, pero siempre enfocado no

¹⁰ Brand equity: Teoría por la cual la marca puede ser financieramente rentable como activo intangible.

solo en beneficio de la propia organización sino en el cliente y en los valores que se desea encontrar a través de él. Frente a ello, Christian Sipión (comunicación personal, 27 de junio, 2016) (Ver Anexo C), menciona que el marketing ha evolucionado notablemente hacia un consumidor cada vez más exigente y que utiliza canales de comunicación distintos.

Respecto al nuevo enfoque “cliente” se puede señalar que antes del siglo XX las empresas solo se concentraban en el producto, para lo que cual se hacían preguntas como ¿qué producto deseo introducir en el mercado?, ¿cuál va a ser su precio?, ¿en qué lugar lo voy a vender?, ¿cómo lo promociono?, entre otras. Sin embargo, actualmente el cliente ha tomado mayor protagonismo por lo que las empresas están más enfocadas en satisfacer las necesidades de los clientes brindando un mejor servicio de atención, teniendo mejor calidad de productos y creando valor en las organizaciones y en el cliente en sí a través de la implementación del marketing sostenible y del desarrollo de nuevas tecnologías (Espinosa, 2014).

Frente a ello, podemos concluir que el enfoque actual, con el cual el marketing está teniendo una mejor y mayor acogida, toma al cliente y sus valores como punto principal para la creación de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y a la vez creen conciencia y un valor emocional en ambas partes.

1.4. Marketing mix

Después de conocer la evolución del marketing, es importante definir el marketing mix o la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas de marketing que una organización combina para obtener la respuesta que desea de su público meta a través de cuatro variables importantes, como son el producto, la promoción, la plaza y el precio. Cabe resaltar que los cuatro elementos está interrelacionados para así satisfacer las necesidades del mercado meta; es decir, las decisiones que se tomen para un elemento repercuten en los demás (Kotler & Armstrong, 2013, p. 52).

Figura 3: Las cuatros Ps de la mezcla de marketing



Fuente: Kotler & Armstrong (2013)

El producto se puede definir como “una serie de atributos conjuntados en forma identificable. Todo producto se designa con un nombre descriptivo que entiende la gente” (Stanton et al., 2007, p. 211). Sin embargo, en términos más generales el producto debe ser definido más bien como beneficios que engloban los bienes y/o servicios que ofrece una empresa para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo (Espinosa, 2014).

Es importante señalar que para satisfacer la demanda de los consumidores se debe innovar constantemente en los productos y/o servicios ofrecidos por parte de la empresa. Para ello, se debe tener en cuenta que los cambios tecnológicos o innovadores hacen obsoletos algunos productos, además las constantes copias de la competencia hacen que el producto en sí pierda su valor agregado por lo que al final gana la empresa que cuente con más y mejores productos nuevos (Stanton et al., 2007, p. 211).

El precio es “la cantidad de dinero y otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto” (Stanton et al., 2007, p. 300). Sin embargo, para fijar el precio del producto se debe analizar aspectos como el consumidor, competencia, mercado, costos, entre otros, los cuales van a determinar cuál es el precio correcto que merece el producto para así posicionarse en el mercado (Espinosa, 2014). Cabe resaltar que el precio es una de los elementos más importantes dentro del marketing mix ya que es “un factor significativo en la economía, en la mente del consumidor y en las empresas individuales” (Stanton et al., 2007, p. 301).

La plaza o más conocida como canal de distribución se refiere al “conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta”

(Espinosa, 2014). Es necesario que la empresa trabaje continuamente en el tiempo de distribución de sus productos, debido a que estos deben estar disponibles para sus consumidores; en cuanto al servicio, no puede trasladarse, pero sí debe estar listo para su consumo (Stanton et al., 2007, p. 376).

La promoción es “el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto, con la intención de influir en el comportamiento del receptor” (Stanton et al., 2007, p. 482). Cabe señalar que dentro de la promoción existen diferentes formas para que el público compre los productos (venta personalizada, publicidad, promoción neta, relaciones públicas) (Espinosa, 2014).

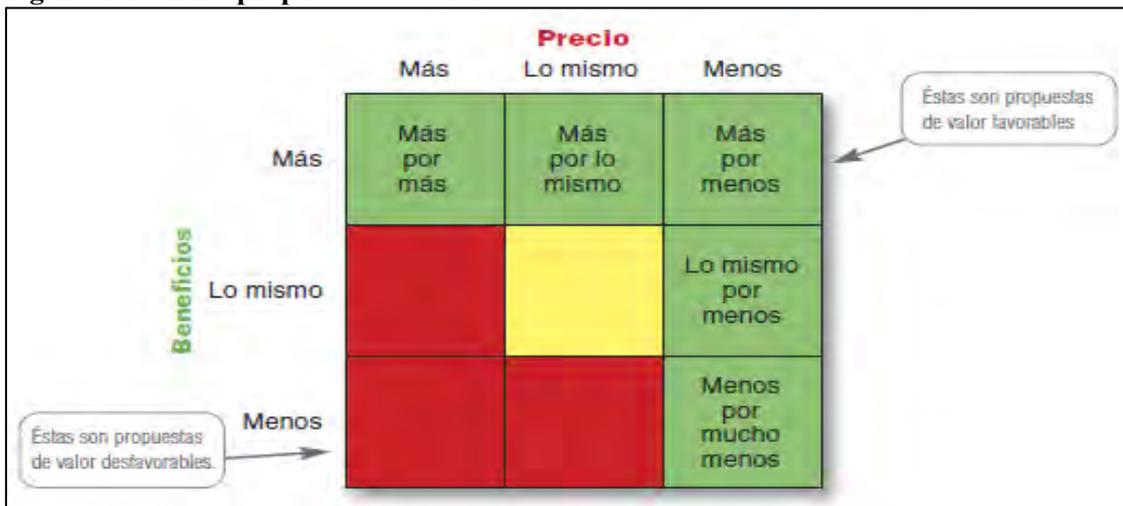
La venta personal se refiere a la presentación del producto a los potenciales consumidores. Es importante mencionar que la mayoría de organizaciones consideran este tipo de promoción, ya que es la forma más directa de ofrecer el producto. En cuanto a publicidad se puede señalar que es una forma de comunicación más profunda y con mayor alcance ya que se hace a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, internet, entre otros). La promoción neta o de ventas indica que para lograr un mayor consumo del producto por parte del mercado es necesaria la presencia de un vendedor el cual recibe una motivación (comisión) por producto vendido (Stanton et al., 2007, p. 482).

En la presente investigación es importante resaltar el tema de la promoción debido a que está orientada a las formas en que la empresa puede hacer conocido su producto o servicio. En este caso, es importante señalar que para que la empresa tenga una promoción óptima es necesario que informe a sus futuros consumidores sobre los productos o servicios que ofrece y las características de los mismos, los persuade a través de incentivos para que compren los productos o adquieran el servicio y les recuerde constantemente el nombre de la empresa o marca del producto.

1.5. Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere a “la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca” (Kotler & Armstrong, 2013, p.186). A continuación, se muestran las posibles combinaciones para lograr una propuesta de valor favorable (celdas verdes), una propuesta de valor desfavorable (celdas rojas) o una propuesta de valor marginal (celda amarilla).

Figura 4: Posibles propuestas de valor



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

De acuerdo a lo detallado anteriormente, Kotler & Armstrong (2013) explican las cinco propuestas de valor más favorables tanto para el mercado como para la organización en sí.

- Más por más: Implica ofrecer el producto o servicio más exclusivo (mayor calidad) al precio más alto para así cubrir los costos más altos de fabricación y distribución.
- Más por lo mismo: Implica introducir una marca que ofrezca la misma calidad que la competencia, pero a un precio menor.
- Lo mismo por menos: Implica ofrecer el mismo producto pero con grandes descuentos para que los consumidores compren en mayor cantidad, lo que permite disminuir el costo de operación de la empresa.
- Menos por mucho menos: Implica ofrecer un producto o servicio de menor calidad a un precio menor.
- Más por menos: Implica ofrecer un producto o servicio de buena calidad a un menor precio. Esta propuesta de valor es la que más atrae al mercado meta, sin embargo, no siempre resulta beneficiosa para la organización.

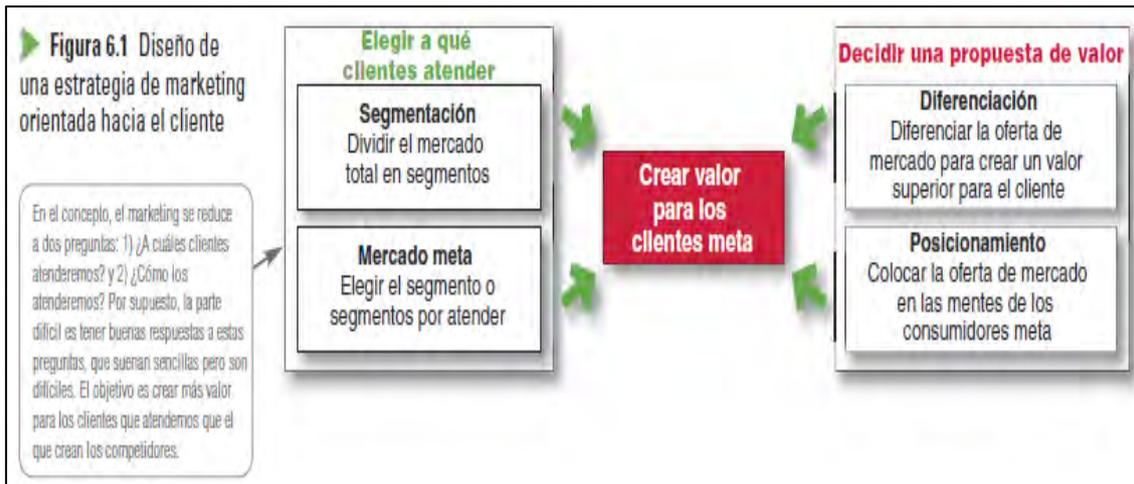
En conclusión, cada propuesta de valor atraerá a cada mercado meta, sin embargo, lo importante es que cada organización desarrolle su propia estrategia de posicionamiento y diferenciación obteniendo así los resultados esperados.

2. Estrategias del marketing

Actualmente, las estrategias del marketing ya no están enfocadas en el marketing masivo (vender un producto o servicio) sino que están orientadas hacia el marketing enfocado

(generar valor en el cliente) en donde la organización primero identifica los segmentos del mercado, luego selecciona alguno de ellos y por último desarrolla productos o servicios enfocados en las necesidades de cada uno (Kotler & Armstrong, 2013, p. 165).

Figura 5: Diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

2.1. Segmentación

La segmentación del mercado permite que las organizaciones dividan al mercado en sectores más pequeños. Ello permite que la empresa llegue de manera óptima a sus clientes a través de la creación de productos o servicios que satisfagan sus deseos o necesidades propias. Para ello es importante analizar la segmentación de los mercados de consumo, la segmentación de los mercados empresariales, la segmentación de los mercados internacionales y los requisitos para la segmentación eficaz (Kotler & Armstrong, 2013, pp. 165 – 166).

2.1.1. Segmentación de los mercados de consumo

Para realizar una adecuada segmentación de los mercados de consumo es necesario conocer las diferentes variables de segmentación, tales como son las geográficas, las demográficas, las psicográficas y las conductuales.

Figura 6: Principales variables de segmentación para los mercados de consumo

Variable de segmentación	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población (urbana, suburbana, rural), clima
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad
Conductual	Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad

Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

- Segmentación geográfica: Divide al mercado en naciones, regiones, estados, ciudades o vecindarios. Cabe indicar que la organización puede trabajar con una o varias zonas y prestar atención a las necesidades de cada una de ellas.
- Segmentación demográfica: Divide al mercado en base a variables como la edad, género, ingresos económicos, ocupación, educación, religión, origen étnico y tipo de generación. Este tipo de segmentación sirve para conocer el comportamiento de las personas que conforman el mercado meta.
- Segmentación psicográfica: Divide al mercado en base a características como la personalidad, el estilo de vida y la clase social.
- Segmentación conductual: Divide al mercado en segmentos basados en sus conocimientos y usos que le dan a un producto o servicio.

2.1.2. Segmentación de los mercados empresariales

En el caso de la segmentación de los mercados empresariales, Kotler y Armstrong afirman que utilizan las mismas variables que la segmentación de mercados; es decir, las empresas pueden dividirse según la industria a la que pertenecen, al tamaño de su organización, a los beneficios que buscan y a los estatus de sus usuarios (Kotler & Armstrong, 2013, p. 172).

2.1.3. Segmentación de los mercados internacionales

Según Kotler y Armstrong, las empresas internacionales al igual que los mercados empresariales, deben agrupar a sus mercados en segmentos con diferentes necesidades y comportamientos de compra. A continuación, se detallan ciertas divisiones:

- Ubicación geográfica: Dividen al mercado por regiones, continentes o estados.
- Factores económicos: Dividen al mercado según sus niveles de ingresos.

- Factores políticos y legales: Dividen al mercado según la estabilidad del gobierno y las regulaciones monetarias.
- Factores culturales: Divide al mercado según sus idiomas, religiones, valores, costumbres y patrones de conducta.

2.1.4. Requisitos para la segmentación eficaz

Para realizar una segmentación eficaz, es necesario que la división del mercado sea medible en cuanto al tamaño y poder adquisitivo, accesible en cuanto al lugar geográfico, sustancial en cuanto a la rentabilidad, diferenciable y abarcable en cuanto a la atracción de nuevos segmentos de mercado.

2.2. Diferenciación y posicionamiento

El posicionamiento es lo más importante en una estrategia de marketing, ya que permite encontrar la ubicación adecuada en la mente de los consumidores con la finalidad de que consideren sus productos o servicios de manera inmediata y así obtener beneficios para la empresa (Keller, 2008, p. 98). El enfoque principal de posicionamiento es manejar la mente del consumidor, reordenando y actualizando la conexión que ya existe con el producto o servicio. Principalmente se utiliza para diferenciar al producto y asociarlo con los atributos y características deseadas por el consumidor (Kotler, 2001, p. 25).

Keller señala que para decidir el tipo de posicionamiento que requiere cada producto o servicio es necesario identificar el mercado objetivo (quién es el cliente), conocer la naturaleza de la competencia (quiénes son los principales competidores) y las semejanzas y diferencias con el producto o servicio frente a su competencia (en qué es similar y en qué se diferencia con sus competidores) (Keller, 2008, p. 99).

Por otro lado, Kotler (2001) menciona que la metodología se resume en identificar el atributo más importante del producto, en conocer la posición de los competidores frente a nuestro producto, en decidir la estrategia en función a la ventaja competitiva y en comunicar el posicionamiento del producto a través de la publicidad. Para llevar a cabo esta metodología es necesario que el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) trabajen de manera conjunta y así puedan fortalecer la posición actual del producto en la mente del consumidor, abarcar la posición desocupada y eliminar a la competencia (Kotler, 2001, pp. 204 – 205).

Por último, Kotler indica que para una mejor aceptación del producto y posicionamiento dentro del mercado es importante conocer los tipos de posicionamiento que existen, los cuales se detallan a continuación:

- Posicionamiento por atributo: La empresa se posiciona de acuerdo al principal atributo de su producto.
- Posicionamiento por beneficio: El producto se posiciona en el mercado como el mejor, ya que cuenta con cierto beneficio que la competencia no tiene.
- Posicionamiento por uso: El producto se posiciona como el líder de mercado, ya que cuenta con determinados usos o aplicaciones particulares.
- Posicionamiento por competidor: El producto es mejor que la competencia por diversos motivos.
- Posicionamiento por categoría de productos: El producto se posiciona en cierta categoría frente a la competencia.
- Posicionamiento por calidad o precio: El producto se posiciona como el que ofrece la mayor cantidad y variedad de beneficios a un precio menor o justo.

3. Plan de marketing digital

Actualmente, la publicidad bajo el rol del marketing mix juega un papel primordial en la promoción de un producto o servicio, debido a que permite a los clientes conocer más sobre la empresa y lo que brindan al público en general. Para ello no solo ofrecen sus productos o servicios mediante los medios convencionales, los cuales cada vez tienen mayores problemas de interacción en el mercado, sino que han optado por un medio masivo, actual y con mayor efectividad, el cual permite “superar barreras físicas en la comunicación en tiempo real y barato logrando así que las personas (clientes) puedan encontrar y establecer vínculos con las empresas a pesar de que se encuentran en un espacio físico diferente” (Somalo, 2011, p. 21). Frente a ello se puede mencionar que poco a poco la mayoría de empresas prefiere tener promociones en red en lugar de las tradicionales ya que pueden interactuar de manera automática y económica con sus clientes permitiendo a la vez que el público conozca sus productos/servicios, los compre realizando transacciones seguras y sencillas y ahorrando tiempo. Con ello se puede decir que el marketing digital está experimentando un fuerte auge debido a la rápida penetración y aceptación de la herramienta en la sociedad.

Ahora bien, cuando se habla de marketing digital se suele pensar solo en el desarrollo de un sitio web, pero este es solo el principio de las nuevas tendencias que se logran al día de hoy, como por ejemplo (Chaffey & Ellis, 2014, p. 191):

- Propagar los beneficios de solidarizar con intermediarios en redes sociales, en línea como portales y o personas del especializadas y reconocidas, como los bloggers, asesores de imágenes, modelos, actrices, etc.
- Utilizar el marketing en medios sociales aplicándolos en el mismo contenido formado por los consumidores, así como también, en las principales redes sociales como Facebook, Google+, LinkedIn y Twitter.
- El correo electrónico, dispositivos móviles, aplicaciones y base de datos pueden manejarse estratégicamente como herramientas de comunicaciones; y finalmente establecer concordancia entre ellas e integrarse con otras comunicaciones del propio marketing.

Por lo tanto, el marketing digital se extiende y amplía cada vez más, de manera óptima, las diferentes tendencias que implica un negocio, en particular en el rubro textil y moda, abriendo paso a la interconectividad entre la marca y el cliente de manera más inmediata y en tiempo real gracias a la tecnología de las redes.

Es claro que esta nueva tendencia de publicidad online, en la mayoría de rubros, resulte entre 3 y 5 veces más económica que por lo medios tradicionales, por lo que este tipo de marketing resulta bastante beneficioso en la nueva cadena de valor en el caso de ventas de un producto, por ejemplo. Finalmente, el objetivo del marketing digital se basa en la óptima unificación de las nuevas y viejas herramientas de una manera más adecuada; logrando así desarrollar un plan de e-marketing que se adhiera directamente con el plan general de marketing, ceñido del plan de negocio y la estrategia que ese recoge (Cuesta, 2010, pp. 35 - 41).

3.1. Definición del marketing digital

El marketing digital se puede definir como “lograr los objetivos del marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales” (Chaffey & Ellis, 2014, p. 10). Cabe señalar que para el correcto funcionamiento del marketing digital es necesaria la utilización de plataformas digitales tales como sitios webs, páginas en medios sociales, marketing en redes sociales, motores de búsqueda, publicidad en línea, marketing por correo electrónico, entre otros; sin embargo para que se pueda consolidar con éxito la relación entre la empresa y el cliente es necesario que el trabajo del marketing digital integre las técnicas del marketing tradicional (Chaffey & Ellis, 2014, p. 10). Con el uso del marketing digital la empresa tiene mayor probabilidad de lograr sus objetivos a través de la identificación de necesidades y deseos de los clientes, la anticipación para que los clientes puedan acceder a la información de la empresa y así adquirir los productos y servicios que deseen y por último tienen la satisfacción el cual

permite medir qué tan bueno es el servicio/producto que ofrece la empresa en el mercado (Chaffey & Ellis, 2014, p. 15).

Para crear y alinear el marketing digital a la empresa se debe ordenar a los objetivos y estrategias de la organización, ello tiene como resultado proporcionar una dirección al manejo continuo del marketing digital, analizar el entorno externo, así como el interno de la empresa, apoyar los objetivos del marketing general, crear una ventaja competitiva y a su vez proporcione estrategias típicas como los mercados objetivos y el posicionamiento (Chaffey & Ellis, 2014: pp. 189-191). Cabe resaltar que la estrategia del marketing digital se define con la estrategia de la promoción, ya que este canal es una forma más de tener diferentes puntos de contacto con el cliente, efectivamente, pieza clave para la marca. Sin embargo, este tipo de marketing no es el único a usar, al mismo tiempo se combina con el marketing cara a cara, teléfono o ATL¹¹.

Finalmente hace falta mencionar tres razones por las cuales el marketing digital se atribuye como una buena herramienta dentro del marketing: bajo costos, campañas mejor enfocadas al usuario o cliente y la posibilidad de controlar al milímetro el retorno de la inversión (ROI) (Cuesta-Alonso, 2010, p. 39).

3.2. El marketing mix del marketing digital

Jerome McCarthy (Maram, 2010) dio a conocer el marketing mix (precio, producto, promoción y plaza) en la organizaciones, tiempo después con los avances tecnológicos, se hizo más frecuente el uso de plataformas virtuales en la organizaciones con lo cual se incluyó el uso de herramientas digitales dentro del marketing para lo cual Idris Mootee (Maram, 2010) creó el marketing mix del marketing innovador o digital, las cuales hace referencia a la personalización, participación, par a par en comunidades y predicciones modeladas. Estas se muestran en la siguiente figura:

¹¹ ATL: Above the line. Publicidad a través de medios masivos.

Figura 7: El nuevo marketing mix del marketing

FLUJO	• Información multidireccional
FUNCIONALIDAD	• Facilidad + Usabilidad
FEEDBACK	• Respuesta 100% medible
FIDELIZACIÓN	• Comunicación + Honestidad

Fuente: Matos (2012)

El flujo se refiere a la información que es enviada y recibida a través de diversos canales hasta llegar al consumidor. Aquí la empresa almacena datos de los usuarios web más frecuentes para así conocer los comportamientos y personalidades de cada persona que accede a su plataforma virtual (Matos, 2012, p.4).

La funcionalidad se refiere a la forma y facilidad en que la empresa usa sus recursos para llegar al consumidor; es decir, cada individuo puede participar y opinar en diversas plataformas virtuales creando así un mayor vínculo entre la empresa y los usuarios lo que genera un valor añadido en el producto o servicio que ofrecen al mercado (Maram, 2010).

El *feedback* reconoce la opinión y/o críticas de los consumidores (Matos, 2013, p.4). Sin embargo, Maram (2010) menciona que adicional a ello es importante contar con un grupo de personas enganchadas, a través de las redes sociales, a la marca de la empresa, ya que la mayoría prefiere confiar más en lo que escucha sobre un producto o servicio de otras personas que en lo que puede leer en Internet.

La fidelización se refiere al contenido que publican las empresas en sus redes sociales, las cuales deben reflejar la personalidad de la marca (Matos, 2013, p. 4). Es importante mencionar que así como la empresa brinda contenido, los usuarios, al visitar la plataforma web dejan rastros de sus preferencias permitiendo que en internet se almacenen sus datos y comportamientos. Cabe señalar que actualmente es más fácil conectarse a las plataformas virtuales a través los dispositivos móviles en cualquier momento del día lo que permite que los usuarios conozcan más sobre los productos o servicios que ofrece la empresa (Maram, 2010).

Con lo anteriormente mencionado es importante que las empresas no solo se guíen por las 4P's del marketing tradicional, sino que además incluyan lo definido por Idris Mootee y

Johny Matos, ya que permite acercar a la empresa a las necesidades reales del cliente y así posicionarse fuertemente en el mercado.

3.3. Métricas del marketing digital

Figura 8: *The KPI dashboard*

Marketing Objective	Build Awareness		Influence Consideration		
	Expose	Attract	Engage	Retain	Influence
Optimization Metrics	<ul style="list-style-type: none"> • Unique Viewers • Impression Frequency • Brand Buzz 	<ul style="list-style-type: none"> • CTR • Bounce Rate • Unique Visitors • Social Profile Views 	<ul style="list-style-type: none"> • Pageviews • Time on Site 	<ul style="list-style-type: none"> • Returning Visitors 	<ul style="list-style-type: none"> • Response Rate • Turnaround Time
Strategic Metrics	<ul style="list-style-type: none"> • Share of Conversation • Share of Search • Brand Awareness • Ad Recall • Online Reach 	<ul style="list-style-type: none"> • Share of Traffic 	<ul style="list-style-type: none"> • Shares • Comments • Video Completions • Sign-ups 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequency • Recency • Active Users 	<ul style="list-style-type: none"> • Task Completion Rate • Sentiment

Fuente: Quevedo, Besquin y Read (2015)

Según los autores Quevedo, Besquin y Read (2015), en su libro *Digital Metrics Playbook*, mencionan que cada área de una organización debe contar con una métrica específica. A continuación, hablaremos de cada área en general.

3.3.1. Exposición

Una de las cosas más importantes de las campañas de *Branding*¹² es crear diversas oportunidades en la marca a partir de la exposición de la misma para que los no clientes conozcan el nuevo producto y/o servicio. Estas campañas permiten acceder a una nueva audiencia o a reforzar las relaciones con el público objetivo.

- Campaña *Delivery*: Al igual que el marketing tradicional, una de las cosas más importantes para que una estrategia digital funcione de manera óptima es el uso de las campañas con avisos publicitarios, ya que esto los impulsa a pensar en la marca. Para ello es esencial la creación de campañas innovadoras donde el aviso y/o comercial tenga colores llamativos, se ubique en un sitio único y estratégico y cree frecuencia de vistas (más y más personas vean la publicidad) ya que va a permitir que se crea recordación de marca.

¹²Branding: proceso de hacer y construir una marca

- *Market Impact*: Sea marketing tradicional o digital, las campañas de marca siempre impactan en el público objetivo y hacen que hablen de la misma utilizando diversos canales de comunicación. Dependiendo de cómo hayan percibido la campaña, las personas van a hablar en mayor o menor proporción de la marca, lo que da una idea del impacto que genera la marca en la audiencia, además del análisis del mercado.
- *Brand Lift*: Permite conocer la cantidad de personas que mencionan o conocen la marca.
- *Potencial On-line Audience*: Al diseñar una campaña de marketing es importante conocer el porcentaje real de la audiencia que se encuentra conectada con la marca, así como el porcentaje de crecimiento del público objetivo.

3.3.2. *Atracción*

Luego de que la organización envía el mensaje a la audiencia, su nuevo objetivo es llevar a este público hacia el territorio de la marca; y así continúe nutriendo la relación entre ambas partes. El territorio de la marca está compuesto por los siguientes elementos: una página web, un canal de YouTube, Google Apps, una página de Facebook y todo lo que tenga un doble camino de comunicación (mensaje/respuesta de ida y vuelta), lo cual ayuda en la estrategia de mercado de la marca.

- Campaña de optimización: Existen dos herramientas claves que permiten conocer la cantidad de personas que visitan la página web o redes sociales de la marca. La primera de ellas es el Ratio de *Click – Through*, el cual permite conocer el porcentaje de *click* que realizan los seguidores y no seguidores en la página de la marca. La segunda herramienta es el *Bounce Rate*, el cual permite conocer el porcentaje de personas que han visitado la página web o redes sociales a pesar de no haber interactuado en ella.
- *Audience Recruitment*: Para esta herramienta existen dos indicadores importantes, tales como *New Visitors* que son aquellas nuevas personas que siguen la página web o redes sociales de la marca y el *Share of Traffic* que permite conocer la cantidad de personas que ingresan a la página web o redes sociales de la marca.

3.3.3. *Compromiso*

Si bien es cierto es importante que el target se quede en el territorio de la marca, resulta más importante crear valor y compromiso de la marca con el público y viceversa. Es necesario indicar que el *target* debe interactuar con la marca (mirar un video de la página, leer un artículo, comentar una publicación, enviar y responder mensajes) ya que allí se puede comprobar que el mensaje de la marca ha sido comprendido.

- *Brand Showcase*: Con esta herramienta existen dos técnicas que permiten optimizar la marca. La primera es *Page Views* que indica la cantidad de visitas y la segunda es el *Average Time of Side* que se mide a través de *Google Analytics*. Ambas métricas ayudan a que la marca pueda identificar a los visitantes y la experiencia que estos han tenido en la página web o redes sociales.
- *Valuable Engagements*: Esta herramienta cuenta con el indicador *Key Engagement Action*, el cual permite conocer la forma en la que los usuarios están consumiendo el contenido de la página web y redes sociales.
- *Audience Profiling*: Esta herramienta indica la cantidad de personas que ingresan al mercado para formar parte de tu audiencia.
- *Permission Marketing*: Esta herramienta mide la cantidad de personas que se suscriban al canal de YouTube, Facebook, Google+, entre otras redes sociales de la marca, lo que ayuda para que la empresa pueda crear una base de datos del público objetivo.

3.3.4. Retención

Que una organización cree valor en algún proceso origina el regreso posterior de un público anteriormente considerado, además de un público nuevo. Aquí es donde se puede observar el beneficio de otorgar valor por parte de una empresa apoyándose en los usuarios conocidos, los cuales promoverían la marca a través del boca a boca. El tema de fidelización se afianza ya que conviertes a tu público objetivo como promotor de la marca.

- *Visitors Bonding*: Esta herramienta cuenta con dos indicadores importantes. El primero se refiere a Retornos de visitantes, el cual mide la cantidad de personas que han estado en la página web o alguna red social de la marca; es decir, calcula la frecuencia del usuario o visitante. Por otro lado, se encuentra el indicador *Recency* que mide el tiempo transcurrido entre visitas consecutivas de un mismo usuario. La meta de esta herramienta es que haya mayor frecuencia y menor *Recency*.
- *Recurring Activity*: Esta herramienta cuenta con el indicador *Active Users*, el cual hace referencia a los usuarios activos que interactúan constantemente con la marca.

3.3.5. Influencia

El objetivo central de una campaña de marketing no es producir conciencia ni compromiso sino crear algún tipo de influencia positiva en el mercado a través de la marca. Se puede influenciar en la percepción y/o comportamiento que tiene el público objetivo sobre la marca para una decisión de compra en el futuro.

- *Conversation*: Uno de los objetivos principales de esta herramienta es crear influencia positiva en la audiencia para que la marca se conecte con el público. Para ello es necesario el uso del Ratio Rebote, el cual mide el porcentaje de preguntas y comentarios que se generan a través de la interacción de la marca con los usuarios. Es importante mencionar que, si la estrategia de la marca incluye soporte en línea (ayuda personalizada a los usuarios), este indicador va a permitir la fidelización de la audiencia con la marca. Por otro lado, esta herramienta también ayuda a optimizar las actividades que tiene la marca día a día para la publicación en sus redes sociales o página web.
- *Customer Satisfaction*: Esta herramienta indica que las razones por las que los usuarios visitan la página web o redes sociales de la marca; sin embargo, la misma marca puede generar mayor cantidad de visitas a través de la creación de un correo, de la lectura del contenido, entre otras alternativas.
- *Task*: Esta herramienta mide la cantidad de veces que el visitante satisface sus necesidades, ya sea a través de envío de promociones, descuentos, enviándoles revistas, entre otros. También es importante mencionar que la marca puede implementar una pestaña de sugerencias en su página web o red social, en donde los usuarios comenten cosas positivas o negativas de la marca y así les permita mejorar a futuro. Con este simple ejercicio de información cualitativa los visitantes van a dar su perspectiva sobre la marca, lo cual permite construir una mejor estrategia.
- *Word of mouth*: Esta métrica define el tono de cómo las personas se refieren a la marca; es decir, es la parte “sentimental” de la marca y se mide a través de entrevistas o *focus group* a los usuarios.

3.4. Marketing en redes sociales

Un aspecto esencial del marketing digital es la inclusión y desarrollo de las redes sociales las cuales se centran en el individuo (cliente) ya que a través de las diversas características, preferencias y gustos que tiene cada uno se va creando un contenido único el cual es compartido con sus contactos más cercanos y así sucesivamente hasta que el contenido es conocido por la gran mayoría.

Desde el punto de vista del marketing, las redes sociales son medios óptimos e imprescindibles donde se deben mover las empresas para relacionarse con sus clientes y consumidores. Las empresas deben estar donde está la gente y relacionarse con las personas por todos los medios posibles (Somalo, 2011, p. 49).

Cabe señalar que el marketing en las redes sociales constituye un formato de emisión masivo ya que permite establecer comunicaciones multidireccionales e interactivas con los consumidores, productores, empresas, entre otros haciendo que la información brindada enriquezca el mensaje que desean transmitir. Este sistema de difusión basado en las redes tecnológicas permiten que se creen “diálogos” más reales e interactivos entre la empresa o los representantes de la marca y sus clientes; es decir, los usuarios esperan recibir información adicional a la ya conocida, además de comentar o brindar opiniones sobre los productos o servicios que le ofrece el mercado.

Por último, es importante indicar que los representantes de la marca a través del uso de las redes sociales buscan generar lazos emocionales con los consumidores para crear la necesidad de siempre recurrir a estas plataformas.

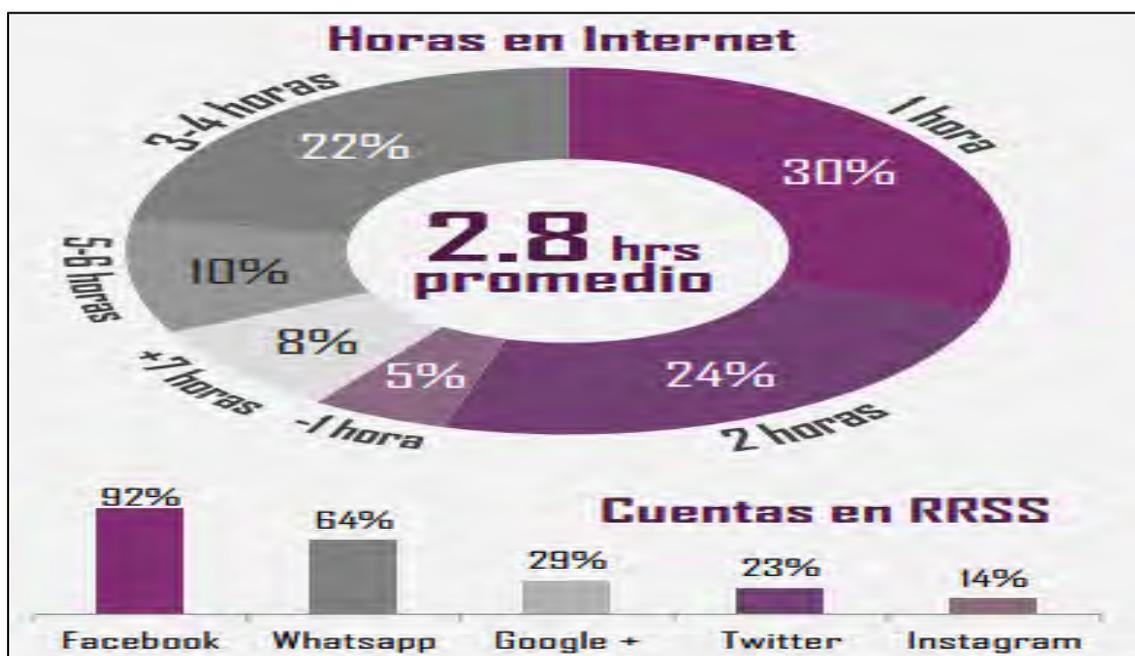
3.5. Redes sociales

En el Perú, cada vez más personas tienen acceso a internet. A finales del año 2016, el 66% de la población ya contaba con este servicio, sin embargo la diferencia entre el porcentaje de las zonas urbanas que tienen este servicio con las zonas rurales es del 46% (Datum, 2016).

El medio más usado por los adolescentes para acceder a internet es el Smartphone (80%). Se estima que por este medio, 6 de cada 10 usuarios se conectan todos días, en un promedio de 2.8 horas entre las 9:30 pm y 11:30 pm (Datum, 2016).

Las principales actividades que los usuarios realizan varían de acuerdo a las edades de los mismos, sin embargo estas son las siguientes: entrar a las redes sociales (76%), chatear (50%), buscar información (46%), entre otros. Dentro de las actividades que realizan, el 92% de los usuarios prefiere Facebook, luego el 64% WhatsApp, el 29% Google+, el 23% Twitter, el 14% Instagram y el 4% Snapchat.

Figura 9: Internet en el Perú



Fuente: Datum (2016)

En la investigación, únicamente se estudiará a la red social Facebook, dado que la marca MB desea conocer a su mercado y explotar este recurso que forma parte de la promoción del marketing; además, según Datum, es el medio digital que tiene mayor alcance. A continuación, se detalla la historia y los datos más importantes de Facebook:

3.5.1. Facebook

Se define como una red social multifuncional creada en el año 2004 por Marck Zuckerberg en California, Estados Unidos. En un primer momento fue usada por estudiantes de una prestigiosa universidad; sin embargo, un año después fue adoptada por más de 2,000 universidades en Estados Unidos. En el año 2006, Facebook duplicó su cantidad de usuarios y llega a los dispositivos móviles, además pudo ser usado por todos los usuarios de Internet (Gonzales & Quiros, 2014, p.32). Para el año 2009, la red social gana más de lo que invierte, alcanzando así los 350 millones de usuarios y finalmente, en el año 2012, Facebook sale a la bolsa (López, 2013, p.21).

Se puede decir que esta plataforma ha ido creciendo e incorporando nuevas funciones donde el usuario puede crear, consumir, publicar y compartir contenidos con diferentes personas. “La evolución principal de Facebook ha sido transformar una red social en un medio de comunicación e información” (López & Ciuffoli, 2012, p.36), además de mantener una conexión cercana con las personas del entorno y de que ellos mismos puedan crear su propio contenido a diferencia de los medios tradicionales (Gonzales & Quiros, 2014, p.33).

La red social ofrece una gran variedad de servicios para sus usuarios, tales como la posibilidad de localizar a personas, empresas, marcas, entre otros con la posibilidad de agregarlos en la lista de Amigos. También es posible compartir mensajes, opiniones, experiencias, fotos, videos y acceder a servicios extras como los juegos online. Otros servicios son la creación de páginas de empresas, marcas, artistas con el fin de promocionar e interactuar con el público y la creación de grupos (públicos o privados) en donde se pueden comentar temas puntuales con otros usuarios que tienen intereses comunes (López, 2013, pp. 32 – 33).

Por otro lado, se puede considerar a Facebook como un modelo de negocio en donde todos ganan, ya que actúa como un medio gratuito en donde los usuarios pueden “encontrarse” con amigos y familiares a cambio de brindar información de manera involuntaria (López & Ciuffoli, 2012, p. 111). Respecto a ello, se puede mencionar que anteriormente, las organizaciones invertían grandes sumas de dinero en contratar servicios de rastreo de las huellas digitales que dejaban los consumidores en Internet; sin embargo, con la llegada de Facebook, las empresas han podido ahorrar dinero y tiempo en conocer el perfil de sus potenciales consumidores y a su vez, la plataforma virtual rastrea los movimientos de los usuarios y utiliza la información para generar publicidad (López, 2013, pp. 54 – 55).

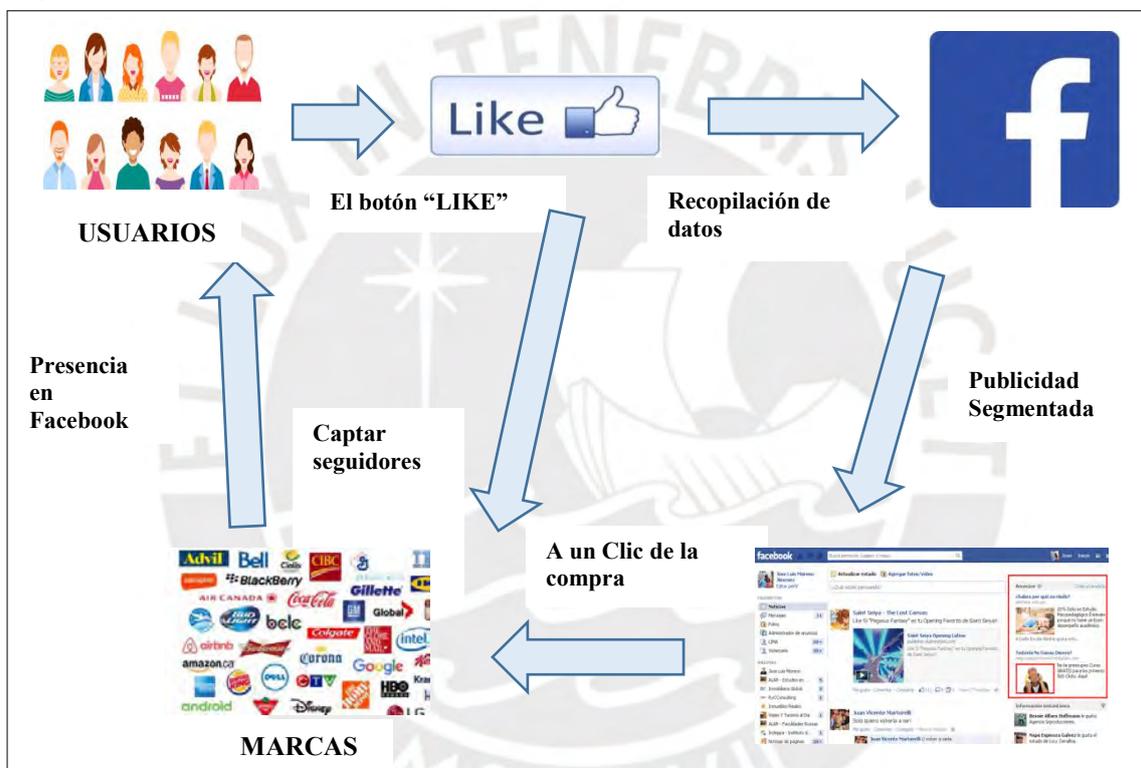
Tabla 2: Modelo de negocio

VENTA DE PUBLICIDAD Y MILLONES DE PERFILES			
Enorme Potencial	Gran Base de Datos	Confianza y lealtad	Alianzas claves
Expectativas de crecimiento al tener como objetivo a los <i>nativos</i> mayores de 13 años en todo el mundo.	Con 1.000 millones de usuarios, se trata de un mercado muy atractivo para los anunciantes y empresas.	Los usuarios confían en la plataforma para almacenar sus “secretos” pese a algunas dudas sobre seguridad y privacidad.	Mejora y desarrolla aplicaciones y funcionalidades gracias a acuerdos con empresas de punta como <i>Microsoft</i> .
Escenario de todos ganan	Targets específicos	Icono corporativo	Beneficio sin riesgo
Ofrece un lugar de encuentro gratuito y los usuarios facilitan sus gustos y preferencias.	El perfil detallado de los usuarios permite dirigir mensajes y publicidad a determinados segmentos.	Sus empleados la consideran la mejor compañía para trabajar por su buen ambiente y gestión.	Cerca del 90% de los ingresos provienen de la publicidad, y el resto de los créditos para comprar juegos y aplicaciones.

Fuente: López (2013)

Por último, es importante recalcar que el negocio principal de Facebook es la publicidad; la cual inicia cuando los usuarios expresan sus gustos o preferencias a través de un *like* en una página en particular, luego de ello Facebook realiza la recopilación de datos en donde registra las preferencias y datos de cada persona, lo que le permite segmentar su publicidad para que cada tipo de usuario vea un anuncio de acorde a sus gustos. Finalmente los usuarios, a través de los anuncios, van a tener acceso a la web de las marcas que desean comprar o visitar lo que origina a su vez que la marca pueda captar más seguidores y así tengan mayor presencia en la red social.

Figura 10: Publicidad contextual



Fuente: López (2013)

3.5.2. Influencia de Facebook en las marcas

Las redes sociales han cambiado la forma de hacer publicidad; es decir, las recomendaciones boca a boca (tradicional) han sido reemplazadas por los comentarios que postean en las plataformas virtuales (*Facebook, Twitter* o *Instagram*) influyendo así en el comportamiento del consumidor. La mayoría de usuarios acuden primero a las redes sociales de una empresa / marca para buscar comentarios (positivos o negativos) de otros clientes y recomendaciones de los productos; todo ello antes de visitar su página web.

Es importante mencionar que el uso de las redes sociales influyen en el comportamiento de compra de las personas, en especial de los más jóvenes, ya que son los que mayor acceso

tienen a este tipo de comunicación (Datum, 2016). Frente a ello se puede mencionar que el impacto que genera este tipo de plataformas digitales se relaciona con el aumento del nivel de influencia y autoridad online, incremento de la comunicación entre la marca y el público, los usuarios pueden obtener información en tiempo real acerca de un producto o servicio en específico, el contenido (publicaciones) se pueden compartir y difundir (viralidad) de manera más eficiente, incrementa la presencia de la marca en el mercado tradicional y digital y aumenta el tráfico en el sitio web (Muguiria, 2017).

Figura 11: Impacto de las redes sociales



Fuente: Muguiria (2017)

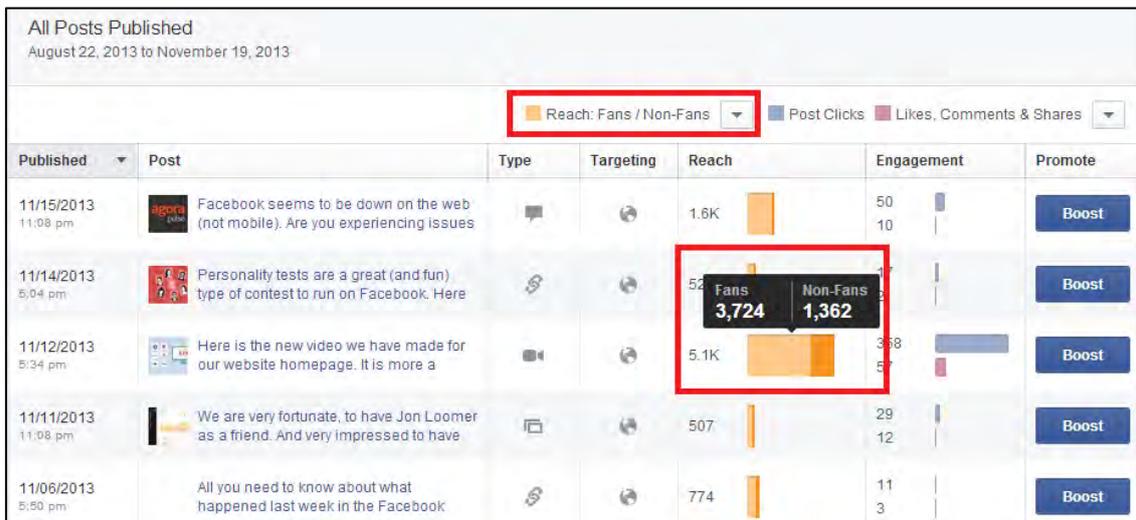
3.5.3. Métricas de Facebook

La medición en una página web o red social es esencial para conocer las estadísticas de visitas, comentarios, alcance, entre otros que tiene la marca con su público objetivo. Es necesario mencionar que, si la organización no toma en cuenta estas métricas, no puede conocer el estado en el que se encuentra su marca y así no puede implementar mejoras que contribuyan con el crecimiento de la misma. A continuación, se detallan las métricas más importantes utilizadas en Facebook.

- Alcance: Se refiere al número de fans de la página que han visto una publicación determinada; solo registra las visitas que están relacionadas directamente con la publicación y no las que se dan a través de una mención, de un *like* o de un comentario

por un tercero. Esta métrica es importante ya que mide qué tan atractivo es el contenido y la calidad del mismo para el público objetivo (cuanto mayor sea la calidad y más interesante sea el contenido, mayor será la cantidad de fans alcanzados) (Ernoul, 2013). Tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 12: Alcance en Facebook



Fuente: Ernoul (2013)

- Alcance Orgánico: Se refiere al número de personas (fans y no fans) que han visto una publicación determinada en la página. A diferencia del alcance simple, es que este último incluye vistas de no fans, pero que han visto la publicación a través de un tercero (*like*, comentario, compartido, etc.). Esta métrica es importante ya que puede ayudar a identificar la manera de mejorar la visibilidad orgánica del contenido de la página y así mejorar la comunicación entre la marca y el público en general (fans y no fans que se encuentran dentro del target) (Ernoul, 2013). Tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 13: Alcance Orgánico en Facebook

Published	Post	Type	Targeting	Reach	Engagement	Promote
11/11/2013 9:01 pm	Special goggles for extremecarving: stop scratching them on the snow! :-)	Image	Global	264	89 31	Boost
11/01/2013 9:59 am	Swoard Demo Tour 2014 - Hintertux	Image	Global	50	14 0	Boost
10/31/2013 2:16 am	Sergey Winter 2012	Image	Global	17	33 0	Boost
10/31/2013 2:16 am	Alex Winter 2012	Image	Global	0	32 0	Boost
10/31/2013 2:07 am	Most pictures were shot during the Swoard meetings. You can send your	Image	Global	224	395 23	Boost

Fuente: Ernoult (2013)

- **Interacción:** Se refiere al número de personas dan *click* en cualquier lugar de la publicación; no solo se considera el *click* en “me gusta”, en comentar o compartir sino también cuando los usuarios han visto un video, han ingresado a los enlaces, álbumes de fotos y hasta cuando han ingresado a los comentarios de terceras personas (comentarios positivos, negativos o bloqueados). Esta métrica es importante dado que permite saber si el contenido que se publica en la página genera algún tipo de interés en los usuarios (Ernoult, 17 de diciembre, 2013). Tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 14: Interacción en Facebook

Published	Post	Type	Targeting	Reach	Engagement	Promote
11/11/2013 9:01 am	Special goggles for extremecarving: stop scratching them on the snow! :-)	Image	Global	264	89 31	Boost
11/01/2013 9:59 am	Swoard Demo Tour 2014 - Hintertux	Image	Global	50	14 0	Boost
10/31/2013 2:16 am	Sergey Winter 2012	Image	Global	17	33 0	Boost
10/31/2013 2:16 am	Alex Winter 2012	Image	Global	0	32 0	Boost
10/31/2013 2:07 am	Most pictures were shot during the Swoard meetings. You can send your	Image	Global	224	395 23	Boost

Fuente: Ernoult (2013)

- Generadores de historias: Se refiere a una cantidad determinada de usuarios que solo han hecho *click* en *like*, han comentado o compartido alguna publicación de la página. Esta métrica es importante ya que genera una historia en Facebook a partir de la interacción que el usuario ha realizado con una publicación determinada; es decir, si el usuario hace *click* en *like*, Facebook puede publicar a sus amigos lo que este acaba de realizar (Ernault, 2013). Tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 15: Generadores de historias



Fuente: Ernault (2013)

- Porcentaje de *clicks*: La métrica CTR (*Click Through Rate*) se utiliza para medir la efectividad de las campañas de marketing que hace la marca a través del correo electrónico, publicidad con banners, anuncios en motores de búsqueda (*Adwords*); en este caso, mide el número de personas que han hecho *click* en un enlace, en un video o que han visto una versión ampliada de una foto. Es importante ya que permite saber la cantidad de personas que en realidad les interesa la publicación, tanto así que han decidido ver el video completo o ampliar la fotografía (Ernault, 2013). Tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 16: Porcentajes de clicks



Fuente: Ernoult (2013)

- Comentarios negativos: Cuando se indica que es un comentario negativo se hace referencia a cualquier “acción negativa” (ocultar una publicación, ocultar las publicaciones futuras, hace *click* en “ya no me gusta” en la página o denunciarla como *spam*) que realiza un fan sobre el contenido publicado. Esta métrica es importante ya que cuenta el número de usuarios que no les gustó el contenido de la página (Ernoult, 2013). Tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 17: Comentarios negativos



Fuente: Ernoult (2013)

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcances de la investigación

La presente investigación se enfoca en el análisis de una marca peruana de ropa femenina peruana, considerando de manera exclusiva las tiendas ubicadas en la ciudad de Lima, con el objetivo de evaluar su desarrollo en el marketing digital a través de las redes sociales. Se escogió solo las tiendas ubicadas en Lima y no las de provincia, ya que según la información extraída de la red social de la empresa, existe mayor interacción y acogida por parte del público limeño, además de tener como limitante el tiempo para realizar un estudio a nivel nacional. Finalmente, esta investigación contará con el análisis de la red social *Facebook*, así como la elaboración de un nuevo plan comercial con énfasis en el marketing para su próxima temporada; sin embargo, no se podrá supervisar la ejecución y evolución del mismo ya que se tiene como limitante el periodo de presentación de la tesis.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se desarrollará en esta tesis es de carácter exploratorio y descriptivo debido a que se recabará información general respecto a una marca de ropa femenina peruana, se identificarán variables que afectan directamente a la empresa y se describirá la realidad de la empresa, su estilo de promoción y de comunicación. Es importante mencionar que luego que se realice el análisis se obtendrá información detallada y valiosa acerca de cómo el uso de la red social Facebook ha influido en el desarrollo de una marca de ropa femenina peruana.

2.1. Diseño de la Investigación Exploratoria

El diseño exploratorio se realiza cuando se desea examinar o investigar un tema o problema poco estudiado o que no se haya abordado anteriormente. Es decir, cuando la revisión literaria muestra que hay ideas poco relacionadas con el objetivo del problema a investigar. Cabe resaltar que los estudios exploratorios se realizan cuando no se tiene ningún tipo de conocimiento sobre lo que se va a investigar, simplemente hemos oído algún tipo de comentario al respecto y eso es lo que desencadena la “exploración”, preguntar sobre el problema o tema, pedir información al respecto, entre otros (Hernández, 2010, p. 79).

En este caso en particular se ha podido observar que el tema del marketing digital aplicado en una organización del rubro textil carece de un análisis profundo dado que la aplicación de las herramientas y plataformas virtuales son recientes, además existe poca

información disponible en Perú sobre el impacto de las mismas en otras empresas del mismo rubro; por ello nuestro interés para conocer si la influencia del uso del marketing digital es provechosa en las empresas.

Es importante mencionar que “los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, entre otros” (Hernández, 2010, p. 79). En este tipo de estudio el denominador común es la investigación, sobre todo en contextos donde existe poco o nula información sobre el tema por lo cual deciden explorar.

Por último, se debe recalcar que el estudio exploratorio casi nunca “constituye un fin en sí mismo, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas (Hernández, 2010, p. 79). Con ello será más fácil identificar si el uso de la red social *Facebook* funciona de manera positiva o negativa en empresas del rubro *retail* de nuestro país.

2.1.1. Investigación no experimental

La investigación no experimental se refiere a los estudios que se realizan sin la manipulación intencional de las variables para ver sus efectos sobre otras; es decir, solo se observan y se analizan las situaciones existentes en su contexto natural (Hernández, 2010, p. 149). En el caso del análisis a la marca de ropa femenina peruana se utilizará este tipo de investigación dado que no se manipula de manera intencional ninguna situación o respuesta tanto del público objetivo que consume la marca como aquellos que no la conocen.

Es importante mencionar que la investigación no experimental se puede clasificar en transeccionales o transversales y longitudinales, aplicándose en este estudio el diseño transeccional.

2.1.2. Investigación transeccional o transversal

El diseño transeccional recopila datos e información en un momento determinado; es decir, toma una fotografía de algo que sucede de manera específica para así describir y analizar las variables afectadas en un momento único (Hernández, 2010, p. 151). Existen tres tipos de diseños, los exploratorios, los descriptivos y los correlacionales – causales; utilizando en este estudio el modelo de investigación transeccional de tipo exploratorio dado que se tiene como propósito conocer una situación o evento específico en donde no se haya realizado ningún tipo de investigación anterior sobre la marca.

3. Esquema de investigación

El desarrollo del presente caso de estudio se ha dividido en tres etapas, las cuales están compuestas por 4 fases. Esta segmentación permite conocer de manera detallada el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de la investigación. A continuación, el detalle del esquema:

Figura 18: Esquema de investigación



- Etapa I: Tema de investigación

La primera fase consiste en la elección del tema de investigación, el cual incluye el desarrollo de la situación problemática. En la segunda fase, se delimitan los objetivos (generales y específicos) de investigación así como la hipótesis a comprobar. Estas dos primeras fases se han desarrollado en el capítulo 1, debido a que darán un enfoque general del caso de estudio. La tercera fase consiste en la recolección de la información primaria y secundaria para la elaboración del marco teórico y contextual del tema seleccionado, el cual se presenta en el capítulo 2. Por último, en la cuarta fase (capítulo 3), se realiza la elección de la metodología de la investigación, la cual permitirá cumplir con los objetivos propuestos.

Es importante señalar que al término de la Etapa I se conocerán los objetivos de investigación, así como los principales aportes realizados por los especialistas del rubro de la moda, de la industria *retail* peruana del marketing digital y de las redes sociales, lo cual será necesario para contextualizar el tema antes de realizar el análisis del caso.

- Etapa II: Investigación de campo

En la primera fase se desarrollará el análisis del macroentorno, el cual se enfocará en la elección de una marca peruana de ropa femenina, así como en el análisis de su entorno; todo ello se presentará en el capítulo 4. En la segunda fase, se realizará el análisis del microentorno para conocer a fondo las particularidades y puntos por mejorar de la marca seleccionada, el cual se desarrollará en el capítulo 5. En la tercera fase, dentro del capítulo 6, se presentarán y analizarán los datos hallados en la investigación de mercado cualitativa. Por último, en la cuarta fase se presentarán y se analizarán los datos obtenidos en la investigación de mercado cuantitativa, así como las conclusiones de dicho estudio de mercado.

- Etapa III: Propuesta final

En la primera fase se presentará el análisis de la red social *Facebook*. En la segunda fase se presentará la propuesta final del Plan comercial con énfasis en las redes sociales para el caso de estudio. En la tercera fase, se desarrollará el plan de acción para la marca. Por último, en la cuarta fase, para cerrar la investigación se presentarán las conclusiones y recomendaciones finales.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.1. Herramienta cualitativa

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir y responder interrogantes que aparecen en el proceso de investigación. Es importante señalar que en una investigación cualitativa se pueden desarrollar las preguntas o hipótesis antes, durante o después del análisis de los datos; es decir, no se guían por un modelo secuencial, sino por un modelo circular en donde lo importante es tener una visión general de la investigación (Hernández, 2010, p. 7) ya que no se trata de probar la veracidad de la misma.

Este enfoque se basa en la recolección de datos no estadísticos o no numéricos. “La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández, 2010, p. 9). En este tipo de enfoque, el investigador realiza preguntas abiertas, reúne información obtenida de manera escrita, verbal y no verbal de los participantes, además de analizar y describir todo lo observado. Patton (citado en Hernández, 2010) indica además que los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones o comportamientos de las personas observadas.

En lo que se refiere al investigador cualitativo, éste puede utilizar como técnicas de recolección de datos, la observación informal, entrevistas abiertas, discusiones en grupo, evaluación de experiencias y comportamientos a individuos, revisión de libros o documentos y el análisis de comunidades. En este tipo de técnicas, el investigador no manipula la información obtenida a través del análisis realizado anteriormente, sino que explica e interpreta exactamente las acciones de los participantes (Hernández, 2010, p. 9).

4.1.1. Observación física

Para realizar una investigación cualitativa es necesario utilizar diferentes métodos de análisis, en este caso, se utilizará inicialmente la observación física. Esta técnica no solo permite contemplar lo que sucede alrededor, sino que permite al investigador implicarse a profundidad en el tema a estudiar, además de mantener un papel activo, de estar atento a diferentes detalles de las situaciones o conductas que van apareciendo en el camino de la investigación (Hernández, 2010, p. 411). En el caso de la marca de ropa femenina peruana, se va a realizar la observación tanto a las tiendas de la marca, a las tiendas de su competencia y a las situaciones o problemas que existen después de la implementación de la red social Facebook.

4.1.2. Entrevistas a profundidad

En lo que se refiere a las entrevistas a profundidad se puede mencionar que éstas se realizan de manera más exhaustiva y abierta dado que se dan a través de una reunión en donde se intercambia información entre el entrevistador y el entrevistado (Hernández, 2010, p. 418). Es importante recordar que “en la entrevista, a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, citado en Hernández 2010).

Las entrevistas se pueden dividir en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En el primer tipo, el entrevistador realiza la entrevista rigiéndose por una guía de preguntas específicas previamente elaborada (las preguntas deben realizarse según el orden que se manifiesta en la guía base). En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, el entrevistador también se basa en una guía, sin embargo, puede introducir nuevas preguntas para obtener información más detallada. Por último, en las entrevistas no estructuradas, el entrevistador tiene toda la flexibilidad en manejar las preguntas, él es quien le da la estructura y contenido a la entrevista (Hernández, 2010, p. 418).

En cuanto al caso de la marca peruana de ropa femenina, se van a realizar entrevistas semiestructuradas a especialistas en la industria de la moda, a especialistas en el sector *retail*, a especialistas en marketing digital y redes sociales, al Gerente General de la empresa *Smart*

Brands S.A.C., al personal de la marca (Jefa de marketing, *Buyer* de la marca y *Community Manager*).

Por último, se realizarán entrevistas tanto a las clientas de la marca como a las no clientas. El primer grupo estará orientado a mujeres jóvenes que conocen y usan las prendas de las marcas para así conocer las emociones y el motivo principal de por qué compran los productos, además de saber si son usuarias activas de sus redes sociales. El segundo grupo estará enfocado a chicas jóvenes que conocen, pero no usan la marca para saber el motivo principal de por qué no les gusta la ropa o prefieren otras marcas antes que esta.

4.1.3. Observación etnográfica digital o netnografía

Según Ignacio Martínez, comunicador y profesor de marketing digital en la Universidad de Ciencias Aplicadas, la etnografía, es una rama de la antropología que se especializa en el estudio de las conductas y las opiniones de un grupo de personas. De la misma manera, la netnografía, tiene origen en la etnografía, pero en el ámbito digital, por ello el nombre: netnografía; esta permite aplicar en medios digitales los principios de aquella. Es decir, conocer los intereses, inclinaciones, inquietudes y opiniones de nuestro público objetivo mediante el uso de las redes sociales (Ignacio Martínez, comunicación personal, 15 de setiembre, 2016) (Ver Anexo C).

La netnografía busca investigar las comunidades virtuales; y se entiende comunidades al estudio del día a día de una persona como una adolescente de 16 años o un ama de casa de 45 años. Esto es más que un estudio de antropología actual, pues usa una herramienta nueva para esta ciencia: el mundo virtual. Robert V. Kozinets, definió el término como “la ciencia que permite obtener una visión bastante más estratégica del consumidor, de su relación con la marca y las funciones de ésta en la comunidad” (Bowler, 2010).

Este estudio busca, por medio de la observación netnográfica, estudiar y examinar el comportamiento real de una persona, no manipulado ni direccionado, en un determinado periodo de tiempo. En conclusión, este estudio arroja la variedad de tipos de usuarios y sus respuestas no condicionadas por factores externos; lo que es usado para el desarrollo de un plan de contenido digital (Rogers, 2014).

Los medios por los cuales se puede poner en práctica la netnografía son, principalmente, la monitorización de foros, redes sociales, micro blogs y otros espacios sociales en los cuales se extrae corrientes de opinión y tendencias de los usuarios. Adicionalmente, este estudio es un complemento a las demás herramientas como entrevistas a profundidad, encuestas u observaciones, dado que la netnografía ayudará de manera adicional y puntual la manera en cómo contextualizar y complementar a los estudios base o tradicionales.

Las ventajas más beneficiosas de este estudio son el levantamiento de opiniones en tiempo real, como, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto; lo cual sugiere el mínimo intrusismo del investigador y por tanto opiniones más espontáneas de los informantes, además identifica los distintos tipos de comunidad digital.

4.2. Herramienta cuantitativa

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para comprobar una hipótesis en base a la medición numérica y al análisis estadístico y así poder establecer patrones de comportamiento. Es importante indicar que una investigación cuantitativa es secuencial y probatoria por lo que no se puede eludir ningún paso de la misma (Hernández, 2010, p. 4).

Este enfoque debe ser lo más objetivo posible; es decir, los datos que se miden no deben ser afectados por el investigador (debe evitar que sus creencias o costumbres interfieran en los procesos o resultados del estudio final), además este tipo de investigación debe seguir un proceso estructurado con lo que se pueda generalizar los resultados encontrados en la muestra en una población mayor (Hernández, 2010, p. 6).

En lo que se refiere al investigador cuantitativo, éste puede utilizar como técnicas de recolección de información los cuestionarios, la escala de actitudes, las pruebas estandarizadas e inventarios, el análisis de contenido cuantitativo, la observación, los instrumentos mecánicos o electrónicos y los instrumentos específicos propios de cada disciplina (Hernández, 2010, pp. 261 – 262).

En el caso del análisis de la marca MB, se obtuvo información a través de los cuestionarios realizados tanto a los conocedores o consumidores como a aquellos que no consumen la marca pero tienen conocimiento de ella, todo basado en el número que arroja la muestra del universo real; esto sirve para conocer la situación actual de la marca de ropa femenina peruana antes y después del uso de la red social Facebook.

4.2.1. Cuestionarios

Para complementar el análisis del caso de estudio se utilizó un cuestionario el cual recolecta datos a través de la realización de un conjunto de preguntas respecto a las variables que se desean medir (Hernández, 2010, p. 217).

Los cuestionarios pueden tener dos tipos de preguntas, cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas son aquellas que tienen opciones de respuesta previamente delimitadas y son más fáciles de analizar; en cambio, las preguntas abiertas no delimitan las respuestas y se usan cuando no hay suficiente información (Hernández, 2010, pp. 217 – 221).

En el caso de la marca de ropa femenina peruana, el cuestionario se realizó con preguntas cerradas específicas tanto para los compradores de la marca como para aquellos que no la conocen, además fueron autoadministradas, es decir, el cuestionario se proporcionó directamente a los participantes quienes contestaron lo más real posible.

4.3. Etapa I: Tema de investigación

A continuación, se detallan los participantes y herramientas que se utilizarán en la primera etapa de investigación.

Tabla 3: Participantes y herramientas de la Etapa I

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas o herramientas
Fase 1: Elección del tema de investigación	Profesores de la FGAD	Carlos León	Docente	Entrevistas y revisión de libros y tesis
		Alonso Villanueva	Docente	
	Profesora de la FCAC	Carmen Rodríguez	Docente	
Fase 2: Definición de los objetivos de la investigación	***	***	***	***
Fase 3: Recolección de información sobre el tema	Primer grupo: Especialistas de la industria de la moda.	Tana Rendón	Diseñadora de modas y Blogger de Le Coquelicot	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo A)
		Edward Venero	Diseñador gráfico y coordinador de la carrera de moda en la PUCP	
		Carla Chávez	Blogger de OMG!	
	Segundo grupo: Especialistas de sector retail	MMG	Fundador del Foro Retail en Faro Capital SAFI y Gerente General de Smart Brands S.A.C	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo B) Libros y tesis
	Tercer grupo: Especialistas en marketing digital y redes sociales	Ignacio Martínez	Especialista en Marketing digital y profesor de marketing en la UPC	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo C)
		Christian Sipión	Jefe de proyectos en UCAL y especialista en Marketing digital	
Italo Miñano		Especialista en Marketing digital y Consultor en redes sociales		

Fase 4: Elección de la metodología	Profesores de metodología de la FGAD	Fátima Ponce	Docente	Entrevistas y revisión de libros y tesis
--	--------------------------------------	--------------	---------	--

4.4. Etapa II: Investigación de campo

A continuación, se detallan los participantes y herramientas que se utilizarán en la segunda etapa de investigación.

Tabla 4: Participantes y herramientas de la Fase 1 y 2 de la Etapa II

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas o herramientas
Fase 1: Análisis del Macroentorno	Personal de la empresa seleccionada: Smart Brands S.A.C	MMG	Fundador del Foro Retail en Faro Capital SAFI y Gerente General de Smart Brands S.A.C	Entrevistas a profundidad y reuniones (Ver Anexo D)
Fase 2: Análisis del Microentorno	Personal de la marca seleccionada: MB	MMG	Fundador del Foro Retail en Fari Capital SAFI y Gerente General de Smart Brands S.A.C	Entrevistas a profundidad y reuniones (Ver Anexo E)
		GF	Jefa de Marketing	
		SE	Buyer de la marca MB	
		CH	Community Manager de la marca MB	

Tabla 5: Participantes y herramientas de la Fase 3 y 4 de la Etapa II

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas o herramientas
Fase 3: Investigación de mercado cualitativa	Público femenino entre los 17 y 23 años de los NSE B y C (clientes y no clientes)	Muestra aleatoria de clientes y no clientes de la marca	***	Focus Group - Clientes (Ver Anexo F) Focus Group – No clientes (Ver Anexo G) Observación netnográfica (Ver Anexo H)
	Visita y observación de marcas de ropa para mujeres jóvenes	Marcas competidoras de MB	***	Observación informal (Ver Anexo I) Observación netnográfica (Ver Anexo H)
	Vendedoras	Vendedoras de las tiendas de ropa para mujeres	***	Observación participante (Ver Anexo J)

		jóvenes		
	Grupos de interés de la marca	Competidores	***	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo K)
		Representantes de la marca	***	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo L)
Fase 4: Investigación de mercado cuantitativa	Público femenino entre los 17 y 25 años de los NSE B y C (clientes y no clientes)	Muestra aleatoria	***	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo M) Encuestas (Ver Anexo N)

4.5. Etapa III: Investigación de campo

A continuación, se detallan los participantes y herramientas que se utilizarán en la tercera etapa de investigación.

Tabla 6: Participantes y herramientas de la Etapa III

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas o herramientas
Fase 1: Propuesta final del Plan de marketing digital	***	***	***	***
Fase 2: Plan de acción	Representantes de la marca	***	***	Entrevistas
Fase 3: Análisis del marketing digital	***	***	***	***
Fase 4: Conclusiones y recomendaciones	***	***	***	***

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1. Análisis PEST

1.1. Factores político – legales

El sector *retail* cuenta con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Ministerio de Producción, la institución Promperú y la marca Perú, los cuales tienen como finalidad promover y dar a conocer productos peruanos en el mercado internacional. En cuanto al sector textil, podemos decir que cuenta con el apoyo de la Asociación de Exportadores (ADEX), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) ya que ofrecen capacitaciones para todos los microempresarios y emprendedores del sector.

Respecto a acuerdos comerciales y tratados es importante mencionar que el Perú cuenta con el Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual a través de la exportación e importación de productos permite acceder a nuevos mercados en todo el mundo. Asimismo, el Estado tiene el poder de crear políticas que protejan y favorezcan a los empresarios peruanos; un claro ejemplo de ello es que en el año 2013, la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias del Indecopi tomó la decisión de imponer derechos antidumping a las importaciones de prendas de vestir y confecciones chinas (Díaz, 26 de diciembre, 2015). Sin embargo, la Sala de Defensa de la Competencia del Tribunal de Indecopi sacó a relucir ciertas inconsistencias por lo que las medidas tomadas fueron revocadas en junio del 2015 ocasionando que en el año 2016 la producción y exportación textil retroceda un 7% interanual a \$1.202 millones, según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

Para el año 2017, la Asociación de Exportadores (ADEX) proyectó un crecimiento promedio de 1% para las exportaciones, ya que las confecciones aumentarán en un 3,2% mientras que el sector textil disminuirá en un 4%. Según Francisco Grippa, economista del BBVA Research, este crecimiento mínimo se deberá al restablecimiento del consumo privado de prendas de vestir de Estados Unidos y a los despachos hacia países como Brasil y Colombia. Sin embargo, para hacer frente a este problema, el gobierno junto con el director del Comité Textil de la SNI propusieron una serie de políticas de trabajo con las cuales se controlará la competencia desleal en el mercado interno, la acumulación de países que tengan TLC con Estados Unidos, la reconversión, el contrabando, la subvaluación y el dumping en el sector textil (El Comercio, 2017).

1.2. Factores económicos

Según el jefe del INEI, Aníbal Sánchez, al cierre del año 2016 e inicios del 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) alcanzó una tasa de crecimiento de producción nacional del

5,52%, sin embargo este crecimiento no fue constante ya que al cierre del año 2017 el PBI fue de 3,9% (El Comercio, 2016).

Uno de los sectores que potenció el incremento del PBI fue el de exportación; según Juan Varilias, presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), para el mercado *retail* el más poderoso competidor de las tiendas de ropa son los fabricantes de marcas *fast-fashion* tales como H&M, Forever21, Zara, entre otras. Cabe indicar que estas marcas no solo afectaron a las tiendas peruanas de ropa sino además a grandes marcas internacionales como Lacoste, Polo, etc., los cuales han tenido que disminuir sus compras a materias primas de la industria peruana. Estas marcas hacen que el mercado de moda peruano disminuya sus ventas y por ende su participación en el sector *retail*, lo cual lleva a la búsqueda de proveedores más baratos y a la reducción de pedidos, llegando a sacrificar calidad por precio (El Comercio, 2016).

1.3. Factores socio-culturales

Actualmente, el sector textil incluye estudios en diseño, contexto, mercado y no solo en costura y confección, lo que facilita la creación de una variedad de escuelas y universidades que se especialicen en cursos y carreras relacionados a la moda. Respecto a ello, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, desde el año 2012, ofrece la carrera de Diseño y Gestión en Moda, apostando así por el talento y creatividad peruano.

Otra casa de estudios que apuesta por este rubro es la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual desde el año 2016 cuenta con la carrera de Moda como parte de la Facultad de Arte, Moda y Diseño Textil, teniendo como objetivo la creación de un vínculo de investigación entre la industria de moda, el arte y la gestión de los mismos (Gestión, 2017).

En cuanto a los eventos socio-culturales, se puede encontrar que actualmente hay una participación activa de los diseñadores peruanos en diversos eventos de moda, tales como Perúmoda, Perú Gift Show, Expotextil Perú, Lifweek y un plan de promoción en donde PromPerú ha coordinado diversas actividades en Estados Unidos, México y Brasil. Es importante indicar que estas entidades se han unido para impulsar el desarrollo de la industria textil del país, buscando así que los diseñadores locales se proyecten a los mercados internacionales (Gestión, 2017).

Por último, es importante señalar que la feria Colombiatex de las Américas (Medellín – Colombia) sirve como una gran referencia para conocer las tendencias que se van a seguir en los próximos meses. Por ejemplo, en la última feria dada en el mes de enero del año 2017 se presentaron cuatro grandes tendencias: Los 70s chic, Denim, Día de relax y Náutico (El Comercio, 2017).

1.4. Factores tecnológicos

En lo que respecta al uso del Internet, el 61,6% de toda la población peruana cuenta con acceso a este servicio, de los cuales el 57,1% lo hacen desde el celular, mientras que la diferencia lo realiza desde una computadora (El Comercio, 10 de abril, 2017). Es importante señalar que el 30% de peruanos navega 1 hora en la red, 24% navega 2 horas y el 46% navega más de 3 horas, teniendo como promedio 2,8 horas de navegación por cada peruano conectado (Datum, 2017).

El principal uso que se le da al Internet es el entretenimiento en las redes sociales. Frente a ello, la consultora Arellano Marketing concluyó que casi el 65% de peruanos que utilizan internet, cuentan con más de 2 redes sociales; este grupo está conformado por personas menores de 35 años, de las cuales el 53.85% tiene entre 3 y 4 redes sociales y el 46.15% tienen entre 5 y 6 redes. En cuanto al tipo de redes sociales que utilizan, el 95% de los usuarios de internet tienen una cuenta en Facebook, mientras que solo el 60% tiene Twitter y YouTube (Gestión, 2015).

Tabla 7: Uso de redes sociales

REDES SOCIALES		TIENEN UNA CUENTA	
Más de 2	65%	Facebook	95%
De 3 a 4	53.85%	Twitter	30%
De 5 a 6	46.15%	YouTube	30%

Fuente: Consultora Arellano Marketing (2015)

2. Macrotendencia

Para la temporada de primavera 2016 y verano 2017, los diseñadores y marcas de moda se inspiran en nuevos colores, tales como son los rosados pasteles, los tonos metálicos y el blanco. Por otro lado, los diseños que se presentan con mayor fuerza son las rayas horizontales, los mini estampados orientales, los cuadros, las blusas sin hombros y los vuelos (Comunicación personal, 15 de noviembre, 2016).

La bloguera de OMG! y comunicadora, Carla Chávez, y la diseñadora de modas y bloguera de Le Coquelicot Tana Rendón, mencionan que durante el 2017 van a primar 5 tendencias, las cuales se detallan a continuación:

- Adió a los pantalones pitillos: La moda de los años 70 estará en todo su apogeo por lo que la mayoría de pantalones tendrán estilo palazzo, ya sea en jeans, en lino o en dril delgado.

- Escote en los hombros: Esta temporada estará marcada por el escote en los hombros y en los volantes en las mangas de las blusas lo que se podrá observar una tendencia más relajada y práctica de llevar.
- Ropa de baño entera: Los trajes de baño de una sola pieza volverán con fuerza para el verano 2017, además estarán acompañados de modelos con y sin escote así como diferentes diseños y colores.
- Bordados: Esta tendencia no solo estará presente en las zapatillas y carteras sino también en los jeans y blusas para darle relieve a las telas así como diferentes tonalidades.
- Estampados tropicales: Esta tendencia es recurrente durante la temporada primavera – verano, sin embargo para el año 2017 estará orientada hacia una onda del Caribe. Los colores estarán plasmados en flores gigantes y en hojas de plantas.

3. Oferta nacional

El interés por incursionar en la industria de la moda junto con el fortalecimiento de la economía peruana y el aumento del poder adquisitivo, ha sido de gran impulso para el crecimiento de la moda durante la última década, donde se ha podido observar mayor cantidad de desfiles, marcas y aperturas de tiendas dedicadas a este sector.

Según el diario Gestión, la oferta de marcas de moda se ha incrementado en gran cantidad; es decir, en los últimos 10 años se han inaugurado más de 60 centros comerciales con ventas anuales de \$7,000 millones de cadenas locales y extranjeras. Dentro de las marcas extranjeras con mayor acogida han sido Zara, la cual abrió su primera tienda a inicios del año 2012 en el Jockey Plaza y en los últimos 4 años ha podido crecer con 2 tiendas más en los principales centros comerciales; Forever21, la cual abrió en octubre del 2014 y ha podido crecer con 2 tiendas más y H&M en mayo del 2015, la cual ha podido inaugurar una tienda más.

Los países de Argentina, Brasil y Colombia son grandes referentes de moda por sus diseñadores, marcas propias y pasarelas internacionales. En el Perú, Efraín Salas (organizador de LifWeek), menciona que desde que se organizó el primer desfile de modas en Lima no solo ha cambiado la infraestructura y ofertas de proveedores, ahora ya no es un evento de caridad dirigido a un menor número de personas sino que se ha convertido en una plataforma donde diseñadores y marcas peruanos e internacionales exponen sus propuestas y prendas (Gestión, 10 de setiembre, 2015). Además, el Perú Moda y el Alpaca Moda llama la atención de compradores

extranjeros haciendo que el crecimiento del mercado nacional no solo se centre en la industria de la moda, sino también en el sector *retail* (El Peruano, 2017).

Por último, Mary Del Águila, directora ejecutiva de Centros de Altos Estudios de la Moda (CEAM), menciona que el aumento en la oferta y demanda permite mayores oportunidades laborales y la aparición de nuevas carreras y especializaciones en moda. Los egresados de estas carreras pueden trabajar como *stylist*¹³, *personal shopper*¹⁴, *buyers*, blogueros de moda, editorialista de moda en revistas o periódicos y laborar en empresas de tejidos, tiendas por departamentos y en el *visual merchandising* de los centros comerciales (El Peruano, 2017).

4. Benchmarking nacional

4.1. Sybilla

Es una marca de ropa femenina de la empresa Saga Falabella, la cual tiene como objetivo central satisfacer y superar las expectativas de sus clientes a través de la experiencia de compra que combine la presencia de productos de buena calidad y un óptimo servicio personalizado. Es importante indicar que para Sybilla el servicio y compromiso con sus clientes es uno de los puntos principales para desarrollar la marca de la mejor manera, además de contar con prendas originales y de diseños innovadores y únicos (Reyes, 2017).

Si bien es cierto, la marca Sybilla está orientado para cualquier chica, ellos desean enfocarse con mayor detenimiento en mujeres jóvenes que les gusta la moda y las últimas tendencias de ropa, dado que Sybilla es sinónimo de estilo, comodidad y vanguardia. La marca no solo propone un estilo de ropa, sino que además propone colores, texturas y diseños novedosos al alcance de todos los estratos socioeconómicos (Reyes, 2017).

También es necesario señalar que Sybilla posee una gran variedad de productos tales como son zapatillas, accesorios, prendas de vestir, entre otros, los cumplen con ciertas características únicas frente a la competencia permitiendo que varios consumidores estén dispuestos a pagar el precio de sus productos, a pesar de ser en algunos casos, mayores que su competencia. Por ello, se puede decir que la marca Sybilla se encuentra en crecimiento ya que sus ventas están en constante aumento, a pesar de tener mayor cantidad de competidores y su posicionamiento y recordación de marca también ha ido incrementando (Reyes, 2017).

¹³ Stylist: Estilista de moda.

¹⁴ Personal shopper: Guía personal de compra de ropa.

Por último, es importante señalar que actualmente la marca Sybilla se encuentra ubicada dentro de todas las tiendas de Saga Falabella; sin embargo, no se descarta la idea de contar con una tienda exclusiva de la marca.

4.2. H&M

La marca H&M nació en Suecia en el año 1947 con el nombre de Hennes vendiendo exclusivamente ropa para mujer. En el año 1968, se une con la empresa Mauritz Widforss y así logra ampliar su línea y decide lanzar colecciones de prendas masculinas y para niños.

Dos años después, la marca comenzó a hacerse más conocida en el continente Europeo (Estocolmo, Londres, Alemania y Holanda) por lo que no solo vendía prendas de vestir para hombres, mujeres y niños sino que lanzó una línea de accesorios y cosméticos.

A partir del año 2000, H&M comenzó a vender todos sus artículos por Internet, además inauguró tiendas en otras ciudades de Europa y en Estados Unidos, siendo así el gran rival de la marca Forever21. En el año 2007 amplió sus ventas en el Medio Oriente y en Asia.

Actualmente, la marca H&M cuenta con el apoyo de colecciones *low-cost* de reconocidos diseñadores, tales como Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Roberto Cavalli, Alexander Wang, Balmain, entre otros.

Es importante mencionar que H&M tiene más de 3,900 tiendas en 61 países alrededor del mundo, incluido Latinoamérica y es el segundo grupo textil más importante de Europa.

Por último, la marca H&M tiene como principal pilar ofrecerle a sus clientes diversas colecciones de prendas, accesorios y maquillaje de buena calidad al mejor precio posible (Universidad de Palermo, 2014).

5. Análisis del sector

5.1. El sector de venta minorista de ropa en el Perú

Según Regalado et al. (2009), a inicios del año 1960 surgen los primeros centros comerciales en el Perú, estos promovidos por el crecimiento demográfico y económico concentrado en la urbe Lima Metropolitana. De este modo nacen el tan conocido centro comercial Risso (1960) y Arenales (1970), los que generaron un boom del consumo masivo sobre la base de conglomerados en un solo lugar. Para 1980, con la inauguración de los centros comerciales Plaza San Miguel, Camino Real y Molicentro, se hace más atractiva la nueva propuesta de formatos comerciales en Lima. Durante esos años suscitaban hechos como el desconocimiento de la sociedad emergente, además de los problemas político-económicos, las

limitaciones tecnológicas y el inicio del terrorismo; y todo ello ocasionando el fracaso de la creación de los centros comerciales. Por consiguiente, para 1990 el sector *retail* se estancó; sin embargo, ya en vista de mejorar y empoderar interrumpidamente en 1997 se inicia el desarrollo sostenido con la inauguración del Jockey Plaza Shopping Center (Regalado, 2009).

Por tan buenos resultados, posteriormente y copiando este modelo surgieron Mega Plaza Norte (2002), Primavera Park & Plaza (2001), y para el 2007 se expandieron iguales modelos para diversas provincias en el interior. Sin embargo, el Perú se encuentra con el nivel más bajo de penetración en el mercado en Latinoamérica (ACCEP). A pesar de esta noticia, el Perú es considerado uno de los países más importantes del mercado potencial, y uno de los más atractivos hacia una inversión extranjera directa. En el rubro de *retail* la ampliación del comercio minorista y los centros comerciales surgieron de la mano con el progreso de la economía en el país. En este último se pudo identificar ciertos factores que contribuyeron al sector como la estabilidad económica, que crea confianza en las inversiones extranjeras; y el aumento en la canasta básica familiar, que impulsa el desarrollo de esta actividad comercial (Regalado, 2009).

Hoy en día los centros comerciales en el Perú están se encuentran en una situación próspera, ya que este sector ha gozado de un desarrollo pleno sobre la base del crecimiento de la economía, una mayor capacidad adquisitiva de los compradores, y desarrollarse en un mejor contexto para las inversiones.

En el mercado de los centros comerciales se encuentran diferentes tipos de inversores, desde inmobiliarias, financieras, constructoras hasta organizaciones religiosas. Entre los más representativos se encuentran el Grupo Falabella, Mall Plaza, Grupo Wong, Cencosud, Ripley e Inversiones Centenario, entre otras.

La empresa *Smart Brands S.A.C* se posiciona en un mejor contexto de mercado *retail*, que es el comercio minorista a nivel nacional, situamos así la marca para explicar mejor su mercado; a pesar que luego, específicamente tomaremos las tiendas o marcas por departamento como competencia.

5.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector

El análisis externo está dado por las 5 fuerzas Porter, las cuales son esenciales para maximizar los recursos de la organización, generar una rentabilidad favorable en el mercado y superar a la competencia. Las 5 fuerzas, se dividen en las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.

- Poder de negociación con los compradores.
- Amenaza de entrada de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

5.2.1. Nuevos competidores

La amenaza con la entrada de nuevos competidores detecta la aparición de empresas con similares productos o servicios. Aquí es necesario que el sector cuente con barreras de entrada (diferenciación, acceso a canales de distribución, ventaja de costos, entre otros). En el caso del sector *retail* se ha podido observar lo siguiente:

- Fabricantes (mayoristas y minoristas) de Gamarra con diseños similares y copias.
- Diseñadores conocidos en el rubro de moda que empiezan a desarrollar sus propias marcas, diseños y estilos, posicionándose más rápido en el mercado.
- Marcas internacionales ya posicionadas que desean ingresar al mercado peruano.
- Empresas extranjeras del mismo sector: FORUS de Chile e Inbrands de Brasil, así como grandes tiendas *retail*: Zara, H&M, Forever21, entre otros.
- Medida antidumping para reducir los costos de exportación.

5.2.2. Productos sustitutos

Todas las empresas deben estar preparadas para la aparición de nuevos productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes; ya que, en un corto plazo, si es que la empresa no desea perder al cliente, la solución más factible deberá ser disminuir los precios, lo que lo llevaría a una reducción de ingresos. El análisis que se ha podido realizar al sector *retail*, se pudo encontrar que un producto sustituto se refiere a cualquier tipo de ropa que se alinee con el grupo objetivo de sector (chicas entre 17 y 25 años) por lo que se tiene lo siguiente:

- Liquidaciones de ropa femenina en centros comerciales y *Outlets*.
- Cierra puertas, descuentos y/o promociones de boutiques de ropa.
- Productos o imitaciones en las tiendas de Gamarra.
- Importaciones de marca de ropa desde Asia.

5.2.3. Proveedores

Para que una empresa mantenga buenos lazos con sus proveedores, es necesario que cuente con las herramientas apropiadas para cumplir con el objetivo en común. En el caso del sector *retail* se ha podido encontrar lo siguiente:

- Proveedores de materia prima (algodón, telas, hilos, entre otros).
- Confeccionistas y talleres de confección nacionales y extranjeros.
- Operadores logísticos.

El poder de negociación por parte de *Smart Brands S.A.C* es alto debido a la estrategia implementada, en donde se puede observar que las adquisiciones de materia prima para todas sus marcas son a gran escala. Con el operador logístico no hay poder de negociación en cuanto a tarifas, pero si en la flexibilidad de los procesos.

5.2.4. Clientes

La empresa debe tener en cuenta que, actualmente en el mercado, existe un alto índice de competencia por lo que es necesario agregar un valor adicional al producto o servicio que se ofrece originando que el precio del mismo aumente o disminuya. En el caso del sector *retail* se ha podido encontrar lo siguiente:

- Los clientes deciden la compra del producto según su preferencia en cuanto a calidad y diseño. El precio se encuentra en segundo plano o no es relevante. En este caso el poder del cliente es alto, dado que cambiar de una marca a otra no tiene ningún costo.
- Las diferentes tiendas que conforman el sector tienen una pronta atención a los clientes en caso de sugerencias, cambios de prendas o asesoría personalizada.

5.2.5. Intensidad de la rivalidad

La organización puede competir con otras empresas del mercado que ofrezcan los mismos productos o servicios para satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, esta rivalidad origina algunas desventajas tales como, que exista una mayor cantidad de competidores, que el crecimiento de la industria sea más lento, que sus costos sean más elevados, que el producto o servicio no llegue de manera eficiente a los clientes o que el mercado se sature. En el caso del sector *retail* se encontró lo siguiente:

- Marcas nacionales y extranjeras posicionadas en las tiendas por departamento.
- Boutiques de marcas cuyo público objetivo se encuentra dentro del mismo sector que las marcas de *Smart Brands S.A.C*: Michael Belau, Pioner, Moda y compañía, MaeAlcott, entre otros.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1. Reseña de *Smart Brands S.A.C*

Smart Brands S.A.C es una empresa del rubro *retail* fundada en el año 2014, la cual se establece por la agrupación de pequeñas marcas peruanas dirigidas tanto a hombres como mujeres, dentro de las cuales se encuentran Kevingston, Arrow, Tayssir, Fina, Menta & Chocolate, Philosophy, Exit, Glam, MB y 47Street. Cabe indicar que MB, fue adquirida para ampliar su línea de productos y así posicionarse en el mercado.

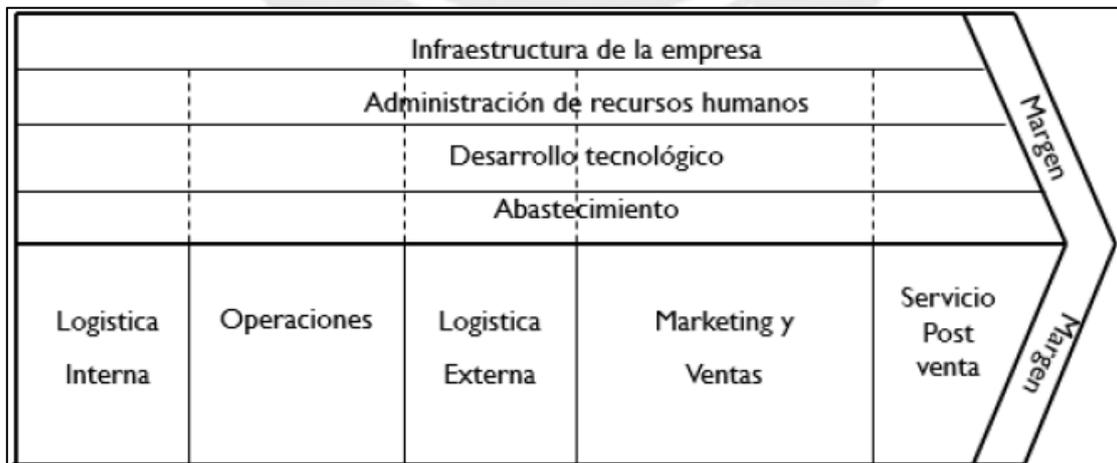
Esta empresa nació como un proyecto del Faro Capital SAFI (Sociedad Administradora de Fondos de Inversión) quienes tenían como objetivo principal invertir financieramente en el sector *retail* además de formar un conjunto de marcas peruanas, las cuales al integrarse en una sola plataforma logren eficiencias en todos los niveles de la empresa.

Por último, es importante indicar que *Smart Brands S.A.C* no solo se encarga de servir como una plataforma para estas marcas peruanas, sino que además proporciona todos los servicios de back office en toda la operación *retail* del fondo (Gerente General, comunicación personal, 26 de agosto, 2016) (ver Anexo D).

2. Procesos

A continuación, se presentará la cadena de valor de la empresa *Smart Brands S.A.C*, para identificar sus actividades claves:

Figura 19: Cadena de valor



Fuente: Porter (2013)

2.1. Actividades primarias

2.1.1. Logística interna

Para el caso de la marca MB, la empresa busca estar siempre al tanto de las últimas tendencias de moda, ya sea en diseños, colores y materiales que van a utilizar para sus producciones, las cuales marcan el concepto de sus diseños. Luego se realiza el registro de stock; es decir, de los materiales y prendas que ya tienen almacenadas; en base a ello, realizan y programan las compras necesarias para la producción de la próxima colección. Una vez obtenida la materia prima, se programan los productos (moldes, patronajes y confección de prototipos) que van a ser diseñados por la marca.

2.1.2. Operaciones

Cuando ya tienen definido el concepto de la colección de la temporada (4 colecciones anuales), el área comercial junto con los diseñadores elaboran un plan de producción donde se detallan las cantidades a fabricar por cada modelo y presentan el presupuesto para la confección de cada estilo y de cada temporada. Una vez que tienen aprobado dicho plan, la marca MB programa la producción de sus prendas en sus propios talleres. Al finalizar dicha producción, el personal de calidad revisa los acabados y detalles de todos los diseños y productos.

2.1.3. Logística externa

Luego de culminado el producto, la mercadería se envía a los almacenes de la empresa, la cual está administrada por el área de logística. Asimismo, esto normalmente es una tarea que realiza el área de planificación comercial junto con logística o, en su defecto, le brinda los lineamientos para que logística ejecute.

Cabe resaltar que en la ejecución del despacho se priorizan las tiendas ubicadas en los principales centros comerciales de Lima y por el histórico de ventas, que al mismo tiempo son clasificados por tipo de producto, precio, talla y estación. Dichas variables, luego, se cruzan con disposiciones como afluencia de público, tasas de consumo de tarjetas o efectivo, etc.

2.1.4. Marketing y ventas

En esta unidad, la empresa desarrolla actividades a la venta directa, produce y vende, la cual realiza estudios de investigación del mercado – cliente; en base a ello se establece la proyección de la demanda y el seguimiento de los pedidos de todas las tiendas a nivel nacional. También en esta área se conoce la rotación de los productos y la gestión de stocks por cada tienda.

Por otro lado, el área de marketing, desarrolla los eventos de promoción, como son las activaciones en las tiendas de los principales centros comerciales, la entrega de folletos y *merchandising* y la publicación de sus *lookbooks*, videos y concursos en su red social Facebook.

Figura 20: Ventas y costos de MB

Mes	Venta Neta (S/.)			Costo Venta (S/.)			Contribución (S/.)		
	2016	2017	Crec. A/A	2016	2017	Crec. A/A	2016	2017	Crec. A/A
1	S/. 68,389	S/. 555,655	712.5%	S/. 30,335	S/. 313,875	934.7%	38,054	241,780	535.4%
2	S/. 52,803	S/. 389,206	637.1%	S/. 28,999	S/. 234,219	707.7%	23,804	154,987	551.1%
3	S/. 50,930	S/. 390,777	667.3%	S/. 29,844	S/. 229,997	670.7%	21,087	160,780	662.5%
4	S/. 65,440	S/. 478,634	631.4%	S/. 29,821	S/. 287,709	864.8%	35,619	190,925	436.0%
5	S/. 259,291	S/. 795,198	206.7%	S/. 110,617	S/. 431,230	289.8%	148,673	363,968	144.8%
6	S/. 237,756	S/. 781,919	228.9%	S/. 109,753	S/. 449,402	309.5%	128,002	332,517	159.8%
7	S/. 387,194	S/. 795,824	105.5%	S/. 229,707	S/. 458,408	99.6%	157,487	337,416	114.3%
8	S/. 500,785	S/. 554,676	10.8%	S/. 333,493	S/. 314,354	-5.7%	167,292	240,322	43.7%
9	S/. 346,678	S/. 577,988	66.7%	S/. 209,155	S/. 345,921	65.4%	137,523	232,068	68.7%
10	S/. 312,814	S/. 524,585	67.7%	S/. 156,654	S/. 279,657	78.5%	156,160	244,928	56.8%
11	S/. 428,724	S/. 590,867	37.8%	S/. 224,937	S/. 315,537	40.3%	203,787	275,330	35.1%
12	S/. 926,881	S/. 965,191	4.1%	S/. 498,978	S/. 503,126	0.8%	427,902	462,066	8.0%
Total general	S/. 3,637,683	S/. 7,400,520	103.4%	S/. 1,992,292	S/. 4,163,433	109.0%	1,645,391	3,237,087	96.7%

2.2. Actividades secundarias o de apoyo

2.2.1. Servicio Post-venta

Por último, en lo que se refiere a esta actividad, la empresa cuenta con un sistema capacitado para la atención y resolución de quejas por algún incumplimiento, reclamo o cambio de los productos ofrecidos. Además cuentan con una encuesta que mide la satisfacción del cliente en la atención de las tiendas.

2.2.2. Infraestructura de la empresa y Recursos Humanos

La estructura organizacional de la empresa está conformada por el área Comercial en donde se centran las actividades de planeamiento, manejo de todas las marcas y tiendas de la empresa *Smart Brands S.A.C.*, el diseño y desarrollo de los productos según las tendencias o requerimientos del mercado y el control de las ventas locales de la empresa. También cuentan con un área de Logística en donde se coordinan los temas de abastecimiento de los insumos para la producción y las actividades de despacho de la mercadería a los clientes en las tiendas de Lima y provincias.

Adicional a ello, cuentan con el área de Administración y Finanzas en donde se centralizan las actividades relacionadas a los contratos laborales, pagos de impuestos, elaboración de estados financieros, entre otras.

Por último, tienen un área de Marketing en donde se establecen las actividades relacionadas a la promoción de las marcas, ya sea con activaciones o eventos en las tiendas físicas o a través de sus redes sociales.

2.2.3. Desarrollo tecnológico

La empresa cuenta con tecnología y maquinaria de última generación, la cual permite la agilización de la producción y la reducción de algún servicio tercerizado. Cabe resaltar, que la feria Colombiatex es un gran referente para el uso de tecnología en el mercado de moda peruano, dado que presentan máquinas sofisticadas que imprimen prendas a mayor velocidad y colores más variados, por lo que la empresa tomó la decisión de adquirir una de estas máquinas y realizar pruebas con los diseños de su última colección; ello ayudó a mejorar la velocidad de confección de cada prenda.

2.2.4. Abastecimiento

La empresa *Smart Brands S.A.C* trabaja con proveedores nacionales para sus insumos. Entre los principales insumos que tienen se encuentra el algodón 100% peruano para la confección de sus jeans (denim) y demás prendas. Por otro lado, se encuentran la lana gruesa o delgada para la confección de chompas, los hilos, encajes, parches, botones, cierres, entre otros para la decoración de cada línea de prendas de la colección. Por último, cuentan con 6 extensiones de línea, tales como jeans, pantalones, shorts, blusas, polos, vestidos, chompas y casacas.

3. Segmentación actual

La segmentación de la empresa *Smart Brands S.A.C* está dividida según las variables geográficas, variables demográficas y variables psicográficas que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 8: Segmentación de la marca MB

Variable	Descripción
Geográfica	La marca MB está orientada para mujeres que viven en los distritos de Lima norte, Lima centro y Lima tradicional o que se encuentran cerca a las tiendas por departamento de los principales Centros comerciales donde opera la marca.
Demográfica	La marca MB está orientada para mujeres entre los 17 y 23 años que pertenecen al sector urbano y al NSE «A», «B» y «C». Estos dos niveles socioeconómicos representan el 62.8% de la población a nivel Lima y el 47.4% a nivel provincias (APEIM, 2016).
Psicográfica	Según el comportamiento de los consumidores, la marca MB está orientada para personas con un estilo de vida activo, que estudian en un instituto o

	universidad particular y/o trabajan, además practican algún deporte y todas utilizan las redes sociales y la tecnología en su día a día.
--	--

4. Grupo objetivo actual

El grupo objetivo de *Smart Brands S.A.C* está enfocado en hombres y mujeres del NSE A, B y C entre los 17 y 45 años que viven en la ciudad de Lima y provincias, los cuales pueden ser estudiantes o personas que ya iniciaron su vida laboral. Por otro lado, a este grupo de personas les gusta comprar prendas de vestir, estar siempre pendientes de las últimas tendencias de moda, y además utilizan la tecnología (celulares, tablets, redes sociales) con frecuencia.

En el caso de la marca MB, ellos cuentan con un grupo objetivo más específico, el cual está conformado por mujeres del NSE A, B y C, que tienen entre 17 y 23 años, viven en la ciudad de Lima, les gusta comprar prendas de vestir en centros comerciales o tiendas por departamento y están pendientes de los avances tecnológicos y de las actualizaciones de sus páginas favoritas en redes sociales.

5. Propuesta de valor actual

La propuesta de valor de *Smart Brands S.A.C* como empresa es ofrecer a su público objetivo (mujeres del NSE A, B y C entre la edad de 17 y 45 años que residen en la ciudad de Lima y cuentan con teléfonos celulares y un perfil en redes sociales) entre un portafolio de marcas accesibles que pueda llegar a diferentes segmentos del mercado peruano, brindándoles diseños de moda, en forma oportuna y al precio correcto.

Para ello es muy importante lograr un posicionamiento de la marca dentro del mercado de tal forma que el cliente pueda repetir la experiencia de compra y de esta manera contribuir con los objetivos esperados por la empresa.

Asimismo, esto es posible debido a que *Smart Brands S.A.C* está focalizado a conseguir la eficiencia operativa a través de su sistema logístico de escala que le permite negociar con sus proveedores a fin de tener una alta calidad en los suministros a precios competitivos.

6. Análisis FODA

El análisis de las fuerzas internas y externas de la empresa *Smart Brands S.A.C* se realizará en base a la marca MB (marca estudiada). A continuación, el detalle:

Tabla 9: FODA

<p>De origen interno</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio diversificado de marcas reconocidas en el sector <i>retail</i>. • Posición financiera sólida: Fondo de inversión con participación de instituciones privadas y públicas. • Posicionamiento en el mercado, es decir las marcas del sector cuentan con un respaldo por su diseño y calidad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de perder a los diseñadores. No existe política de retención, fidelización de personal clave en el sector. • Competencia entre las propias marcas del sector. • Dependencia de materiales importados a través de terceros. • Prendas con tallas para personas delgadas.
<p>De origen externo</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección de crecimiento de 8% para el sector <i>retail</i> en el año 2017 (El Comercio, 2016). • Apertura de nuevos centros comerciales. Esto genera mayor espacio disponible para la apertura de tiendas en el sector. • Desarrollo de nuevas tecnologías en el sector textil. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentos que puede obstaculizar el desarrollo del sector. • Competencias con otras empresas del mismo sector. Debido al tratado de libre comercio existe gran posibilidad de una competencia grande con China. • Aumento de precios de las materias primas.

6.1. Fortalezas

Las fortalezas que se han encontrado dentro de la empresa *Smart Brands S.A.C* están direccionadas a un gran y variado portafolio de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional. Por otro lado, también cuentan con una posición financiera sólida, dado que actualmente el Fondo de Inversión participa activamente en financiar a las empresas privadas del sector. Por último, cuentan con posicionamiento en la industria de la moda debido a los diseños innovadores y a la calidad de las prendas de vestir.

6.2. Debilidades

La empresa *Smart Brands S.A.C* tiene como debilidad la posibilidad de perder a diseñadores nacionales, ya que no cuentan con mecanismos de retención y fidelización del personal clave. Por otro lado, tienen un alto nivel de competencia con otras marcas del mismo sector tales como H&M, Sybilla, entre otras, además de marcas que pertenecen a *Smart Brands S.A.C*. Por último, es necesario comentar que todas las marcas de ropa del sector *retail* dependen de materiales importados, los cuales los consiguen a través de empresas terceras; esto genera una situación de desconfianza al no saber con exactitud si van a poder conseguir todo lo necesario para cumplir con la producción establecida.

6.3. Oportunidades

Dentro de las oportunidades que tiene la empresa *Smart Brands S.A.C* se ha podido encontrar que hay una proyección de crecimiento del 8% durante el año 2017, además de la apertura de nuevos centros comerciales lo que genera mayor espacio disponible para las tiendas del sector. Por otro lado, se ha podido observar que para el año 2017 va a existir una inversión mayor en tecnología y maquinaria textil, además del incremento en el uso de las redes sociales lo que permitirá mayor exposición del sector *retail* a nivel nacional e internacional.

6.4. Amenazas

Dentro de las amenazas que tiene la empresa *Smart Brands S.A.C* están la creación de leyes y reglamentos que pueden obstaculizar con el desarrollo de las empresas de este rubro. Por otro lado, el mercado está en constante crecimiento lo que genera una mayor competencia con otras marcas del mismo sector (caso China a través del Tratado de Libre Comercio). Por último, tienen como amenaza el aumento de precios de las materias primas (algodón), las nuevas tendencias sobre moda urbana, la expansión de ropa original para públicos específicos y la llegada de nuevas marcas con mayor notoriedad y a precios similares.

7. Declaración de la misión, visión, valores y filosofía actual

Lo detallado a continuación ha sido previamente definido por la empresa *Smart Brands S.A.C*, dueños de la marca MB.

7.1. Misión

Ser los mejores en entender y atender a nuestros clientes ofreciéndoles siempre las mejores tendencias y propuestas de la moda de hoy, según el estilo de vida al que está dirigida cada una de nuestras marcas, manteniendo una excelente relación calidad-precio.

7.2. Visión

Ser reconocidos como el más grande y el mejor operador de *retail* menor en el país.

7.3. Valores

- Responsabilidad.
- Respeto y cuidado del entorno (laboral, comercial, personal).
- Productividad y ahorro en los gastos.
- Deseo de superación.

7.4. Filosofía

La clave del éxito de *Smart Brands S.A.C* está relacionada con la pasión y compromiso que involucra cada uno de sus colaboradores en el desempeño de sus funciones; es por ello que cumplir con los objetivos y ser ellos partícipes de cada uno de los logros son un elemento motivador para hacer que todo el equipo se mueva en la misma dirección.

Para cumplir con cada uno de sus objetivos y alcanzar poco a poco su visión, la marca desarrolla un plan estratégico basado en proyectos y metas a corto plazo, además de tener un liderazgo constante por parte de su gerente lo que crea un ambiente agradable para la participación inteligente y comprometida de todo el equipo en la mejora e innovación de los procesos y la calidad de sus productos y así garantizar una experiencia agradable en la compra de cada cliente que visita las tiendas.

8. Objetivos actuales de Smart Brands S.A.C

8.1. Objetivos financieros

- Incrementar la rentabilidad de la compañía a través de una adecuada gestión de back office en el transcurso de un año.
- Reducir los costos operativos de la empresa *Smart Brands S.A.C* al 50% durante el primer año de ventas.
- Incrementar las ventas teniendo mayor cobertura y participación en Lima y provincias (centros comerciales, outlets y boutiques).

8.2. Objetivos del cliente

- Mejorar el marketing digital de las marcas que maneja *Smart Brands S.A.C* a través de la implementación y apertura de una nueva plataforma web y redes sociales para promocionar y afianzar la marca.
- Diversificar la línea de productos: Búsqueda de nuevas líneas de productos en las marcas más representativas del grupo, ya sea en prendas o en accesorios.
- Implementar un sistema de ventas *Online* dentro de 3 años.
- Desarrollar un sistema de fidelización de los clientes a través del uso del Facebook de la marca.

8.3. Objetivos de procesos internos

- Estandarizar las operaciones de la cadena de suministro de proveedores.

- Incrementar el nivel de rotación de inventarios.
- Reducir los costos de abastecimiento de las tiendas (distribución).
- Desarrollar un sistema back office eficiente y estandarizado.
- Lograr un alto nivel de atención en todas sus tiendas a través del visual merchandising, mejores promociones, mayor decoración de las tiendas y mejor servicio.
- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño de productos nuevos.
- Desarrollar un sistema de atención al cliente amigable y eficiente.
- Desarrollar procesos de innovación y mejora continua.

8.4. Objetivos de aprendizaje y crecimiento

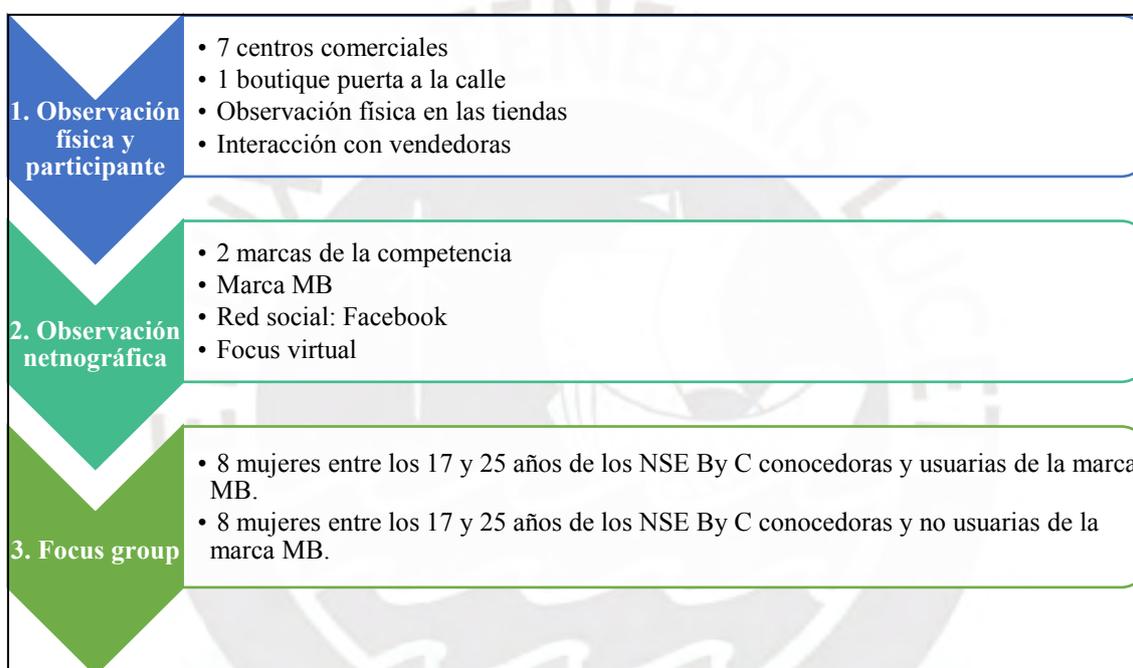
- Desarrollar el nivel de competencia técnico y profesional del personal clave a través de capacitaciones.
- Desarrollar una cultura organizacional enfocada en los resultados, excelencia y trabajo en equipo.
- Asegurar un adecuado manejo de los sistemas de información.
- Contar con un personal de ventas altamente capacitado y motivado.

CAPÍTULO 7: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DE BRECHAS

1. Investigación base

El objetivo de la investigación es evaluar la influencia de las herramientas digitales y de la red social Facebook en el desarrollo de la marca MB. Para ello, se llevó a cabo el proceso que se muestra a continuación:

Figura 21: Proceso de investigación base



Fuente: Costa & Reyes (2016)

Es importante mencionar que los formatos de las herramientas ya han sido explicados en el Capítulo III, por lo que ahora se presentarán los resultados obtenidos por cada tipo de análisis.

1.1. Observación física y participante

La primera parte de este proceso consiste en observar las 7 tiendas ubicadas en los principales centros comerciales y la boutique de la marca MB, así como las tiendas de sus dos marcas de competencia, H&M y Sybilla. Se han escogido a estas dos marcas, dado que son reconocidas a nivel nacional e internacional, cuentan con un similar público objetivo, se ubican en los principales centros comerciales y tiendas por departamento y tienen como una de sus principales redes a Facebook. A continuación, los principales hallazgos:

1.1.1. Observación física

La observación física se realizó a todas las tiendas de la marca MB, ubicadas en el Jockey Plaza, en el Mall Aventura Plaza de Sta. Anita, en el Mall Aventura Plaza de Bellavista, en Plaza Lima Note, en La Rambla – Brasil, en su boutique de Cavenecia – San Isidro, en el Mall del Sur y en La Rambla – San Borja. Por otro lado, también se realizó la observación a las tiendas de sus principales competidores, tales como la marca H&M (Jockey Plaza y Plaza Lima Norte) y Sybilla (tiendas de Saga Falabella) ubicadas en los principales centros comerciales.

En lo que se refiere a los productos que ofrecen las marcas mencionadas se pudo observar que las tres ofrecen prendas de un estilo casual, las cuales se pueden usar en el día a día, para ir a la universidad, para ir de paseo, entre otras opciones. Respecto a las líneas de productos que tienen, la marca H&M es la que posee mayor variedad ya que no solo ofrece diferentes prendas de vestir, sino que también tiene zapatos y zapatillas, accesorios y objetos para el hogar; la marca Sybilla ofrece variedad de prendas de vestir y accesorios y por último, la marca MB solo ofrece una gran variedad de prendas de vestir. Es importante mencionar que todos los productos ofrecidos por las tres marcas están agrupados según la ocasión de uso y se diferencian entre una marca y otra por la variedad de diseños, modelos, colores y calidad de las prendas. Finalmente, las marcas H&M y Sybilla ofrecen una gran variedad de prendas, colores y tallas; a excepción de la marca MB, la cual tiene una limitada variedad de tallas (ofrecen tallas para personas delgadas en la mayoría de sus prendas).

En lo que se refiere a la decoración y ambientación de las tiendas es importante mencionar que la marca Sybilla no tiene una tienda en sí, sino que al ser una marca exclusiva de Saga Falabella posee un espacio amplio en cada una de sus tiendas; sin embargo, eso no es un limitante para la ambientación que utilizan ya que está orientada y organizada según las tendencias de moda que se estén dando en ese momento, además de contar con un atractivo *visual merchandising*. En cuanto a la marca H&M, ambas tiendas están organizadas según el tipo de prendas y accesorios (deportivo, elegante, casual, para dormir, entre otros), además cada una de ellas cuenta con un olor característico y los locales están ambientados con música de acorde al estilo de la marca. Por último, las tiendas de la marca MB también están organizadas según las tendencias y prendas que ofrecen, además están decoradas con un estilo más *sweet* y con combinaciones de *outfits* completos.

Finalmente, las tres marcas cuentan con un personal de tienda especializado en atención al cliente; en el caso de MB por lo general tiene a 1 o 2 vendedoras mujeres jóvenes (entre los 20 y 30 años) por tienda, las cuales hacen la función de cajera y vendedora a la vez, además de ofrecer atención personalizada a las clientes; en el caso de H&M, tienen de 5 a 6 cajeros y cerca

de 25 personas especializadas en atención al cliente. De las marcas analizadas, solo Sybilla no cuenta con personal exclusivo de la marca, sino que puede ser cualquier vendedora o acomodadora de prendas que se encuentra dentro del espacio designado para la marca. Por último, la interacción de las vendedoras con las clientas en las tres marcas es buena, no invaden el espacio del público y siempre están atentas por alguna inquietud o cambio que tengan respecto a las prendas.

1.1.2. Interacción con vendedoras

Tabla 10: Resultados de la interacción con vendedoras

Preguntas	Marca objeto de estudio: MB	Competidor 1: H&M	Competidor 2: Sybilla
¿Para qué rango de edad son las prendas de vestir?	Adolescentes de 17 a 25 años	Adolescentes y/o jóvenes de 15 a 25 años	Adolescentes de 15 a 24 años
¿Cuál es el ticket de compra promedio de los clientes?	2 prendas por visita	6 prendas por visita	3 prendas por visita
¿Cuál es el producto de mayor rotación?	Jeans y polos	Polos, blusas, shorts y jeans	Blusas y polos
¿Cada cuánto realizan promociones o descuentos en tienda?	Una vez al mes	Fin de temporada	A mediados y fin de temporada
Menciona 3 características de los clientes	- Calidad de prendas - Diseños exclusivos - Outfits completos	- Modelos únicos - Precios accesibles - Variedad de tallas	- Modelos exclusivos - Diseños originales
¿Cuál es el día de la semana con mayor afluencia?	Fines de semana o cuando hay promociones	Fines de semana y cuando hay descuentos	Fines de semana o cuando hay promociones
¿En qué horario asiste mayor cantidad de público?	A partir de las 6:00 pm	A partir de las 4:00 pm, pero cuando hay descuentos todo el día	A partir de las 4:00 pm
¿Qué diferencia a la marca frente a otras?	Diseños y la calidad de sus prendas	Diseños, rotación de modelos y precios	La exclusividad de los diseños
¿Qué red social utiliza frecuentemente la marca?	Facebook	Facebook	Facebook e Instagram

a. Vendedoras de MB

Luego de realizar las visitas a las tiendas y boutique de MB ubicadas en los principales centros comerciales y conversar con las vendedoras se ha podido encontrar que MB se diferencia de sus marcas de competencia por sus diseños y calidad de prendas, además sus clientes prefieren la marca porque venden *outfits* completos y por sus diseños exclusivos.

En cuanto a los productos con mayor rotación se pueden mencionar los jeans y polos de temporada, los cuales varían según los diseños, colores y modelos. Sin embargo, cuando

realizan algún tipo de promoción o descuento (una vez al mes) la rotación es mínima dado que los productos ofrecidos no son los de temporada.

Por último, la mayor afluencia de público se da los fines de semanas a partir de las 6:00 pm o cuando se realizan promociones / descuentos de temporada en las tiendas.

b. Vendedoras de H&M

Luego de realizar las visitas a las tiendas de H&M de los principales centros comerciales y conversar con las vendedoras se ha podido encontrar que H&M se diferencia de sus marcas de competencia por sus modelos únicos, sus precios accesibles y porque tienen una gran variedad de tallas (desde *petit* hasta tallas grandes para ambos sexos).

En cuanto a los productos con mayor rotación se pueden mencionar los shorts, jeans, blusas y los polos de temporada, los cuales varían según los diseños, tallas y colores. Sin embargo, cuando se realizan promociones y descuentos en las tiendas (a mediados y fin de temporada), se ofrecen productos de temporadas anteriores.

Por último, la mayor afluencia de público se da en los fines de semanas a partir de las 4:00 pm en los principales centros comerciales y todo el día cuando se realizan promociones / descuentos de temporada en las tiendas.

c. Vendedoras de Sybilla

Luego de realizar las visitas a las tiendas de Saga Falabella, dado de que Sybilla es una marca exclusiva de dicho establecimiento y conversar con las vendedoras se ha podido encontrar que Sybilla se diferencia de sus marcas de competencia por sus modelos exclusivos y diseños originales.

En cuanto a los productos con mayor rotación se pueden mencionar los polos y blusas, los cuales varían según los diseños, tallas, colores y modelos. Sin embargo, cuando se realizan ofertas en Saga Falabella, casi todos los productos de la marca rotan con mayor frecuencia.

Por último, la mayor afluencia de público se da los fines de semanas a partir de las 4:00 pm en los principales centros comerciales.

1.2. Observación netnográfica

Tabla 11: Resultados de la observación netnográfica

Presencia en Facebook	Marca objeto de estudio: MB	Competidor 1: H&M	Competidor 2: Sybilla
Número de seguidores	104,418	443,465	735,733

Nuevos seguidores	214	2,665	3,139
Alcance de la página	171,000	33,270	21,462
Personas que hablan de la página	426	33,270	21,462
Frecuencia de publicaciones	1 publicación diaria a las 11:00 am	5 publicaciones diarias a las 9:00 am, 12:00 mm, 3:00 pm, 6:00 pm y 11:00 pm	2 publicaciones diarias a las 11:00 am y a las 9:00 pm
Tipo de publicación	Branding	Branding	Branding
Título de la publicación	Fotografías de las prendas	Fotografías de looks	Fotografías de looks
Promedio de likes por publicación	127	677	2,672
Promedio de comentarios por publicación	10	24	57
Promedio de veces compartida la publicación	7	50	28
Interacción: Respuesta a comentarios	Poca interacción de la marca con el cliente	Siempre responden a los comentarios y preguntas de sus usuarias, además invitan a que les escriban por inbox	Siempre responden a los comentarios y preguntas de sus usuarias, además invitan a que les escriban por inbox
Tiempo promedio de respuesta a comentarios	De 1 o 2 días por parte de la marca	Inmediatamente	De 2 a 4 horas por parte de la marca
Otras redes sociales	Instagram	Página web e Instagram	Página web e Instagram

1.2.1. Facebook de MB

Se han analizado los 3 últimos meses (agosto, setiembre y octubre) de la página de Facebook en donde se ha podido observar que realizan una publicación diaria sobre los productos que tienen en las tiendas o de los descuentos que realizan. Cabe mencionar que las publicaciones se dan a las 11:00 am ya que consideran que es el momento en donde la mayoría de sus seguidoras revisan las publicaciones de su página y escriben la mayor cantidad de comentarios a pesar de que la marca en sí demora de uno a dos días en responder sus inquietudes. Con este análisis se ha podido observar lo siguiente:

La publicación con mayor número de *likes* corresponde al mes de setiembre en donde presentaron el *lookbook* Temporada Primavera – verano 2017, donde aparecen fotografías con la ropa de la próxima colección. Es importante mencionar que dicha publicación cuenta con 1,257 *likes*, ha sido 30 veces compartida y tiene 12 comentarios. Cabe señalar que este tipo de publicaciones en donde se muestra los álbumes con *outfits* siempre tienen mayor acogida debido a que las seguidoras pueden conocer las tendencias y diseños que se van a utilizar en la próxima temporada.

La siguiente publicación con mayor número de *likes* también se dio en el mes de setiembre con la inauguración de la tienda MB del Jockey Plaza; contó con 651 *likes*, fue 1 vez compartida y tuvo 105 comentarios. Es importante indicar que la publicación tuvo un gran número de acogida debido a que por la apertura de la tienda se regalaron vales de compra por 50 soles para todas las personas que asistan a la tienda y le hayan dado “seguir” a la página en Facebook. Frente a ello se puede comentar que este tipo de publicación fomenta la participación activa de las seguidoras, ya que se ven entusiasmadas por los regalos que pueda ofrecer la marca a pesar de no ser una cliente asidua, tal y como se demuestra con la publicación del mismo día de la inauguración, la cual solo contó con 259 *likes* y 6 comentarios.

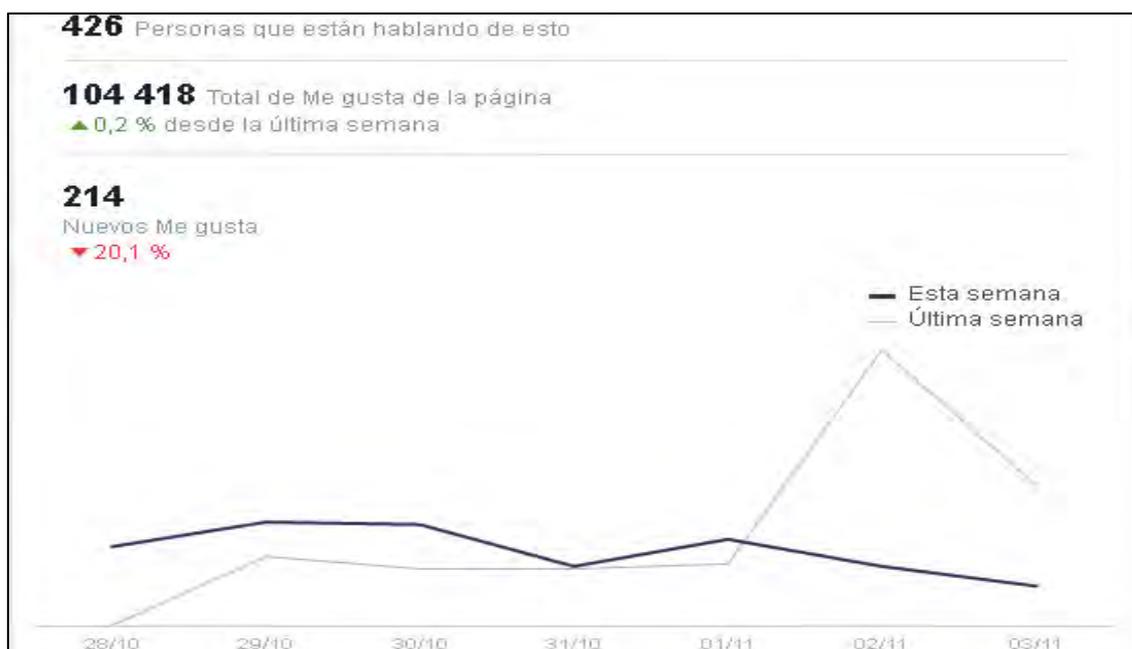
Luego se puede observar que otra publicación con un gran número de aceptación es la que hace referencia al Sorteo de una cámara fotográfica retro. Este concurso consistía en poner “me gusta” a la página de Facebook de MB y seguir a la marca en Instagram, además de compartir y comentar la publicación; por ello que se obtiene como resultado 324 *likes*, 163 comentarios y fue 156 veces compartida, lo que explica su gran número de *likes*.

En las publicaciones “comunes” se puede observar que la que tiene mayor número de *likes* es una fotografía en donde se muestra un jean de la colección Otoño – Invierno (temporada pasada), la cual tiene 318 *likes*, ha sido 3 veces compartida y tiene 13 comentarios los cuales están enfocados al precio y a las tiendas en donde pueden encontrar el producto. Así como la publicación de unas casacas de la temporada anterior en donde cuentan con 257 *likes* y 11 comentarios.

Por último, se puede encontrar que cuando tienen publicaciones en donde se mencionan los diversos descuentos que hay en las tiendas, las seguidoras interactúan un poco más con la marca; sin embargo, cuando este tipo de publicación se da de forma continua la aceptación disminuye. Por ejemplo, en una primera publicación en donde se menciona un descuento del 40% en todas las tiendas tuvo 152 *likes*, fue 1 vez compartida y 7 comentarios, pero cuando se realiza la misma publicación de manera seguida ésta puede disminuir hasta 62 *likes* y 3 comentarios.

Por otro lado, como se muestra en la Figura 20, se ha podido observar que, durante la última semana, la marca MB ha conseguido 214 nuevas seguidoras lo que representa una disminución del 20.1% en comparación con otros meses logrando un total de 104,418 seguidoras de las cuales solo 426 personas han hecho alguna mención de la marca.

Figura 22: Facebook de MB



Fuente: Facebook MB (2016)

1.2.2. Facebook H&M

Se ha analizado los 3 últimos meses (agosto, setiembre y octubre) de la página de Facebook en donde se ha podido observar que realizan 5 publicaciones diarias sobre los productos que tienen en las tiendas, frases o memes, *GIFS* sobre cualquier tema de interés en las adolescentes, los descuentos y concursos que realizan. Cabe mencionar que las publicaciones se dan a las 9:00 am, 12:00 mm, 3:00 pm, 6:00 pm y 11:00 pm ya que consideran que mientras más presentes se encuentren en las redes sociales, mayor será su recordación de marca. Por otro lado, H&M interactúa continuamente con sus seguidoras, respondiéndoles inmediatamente los comentarios. Con este análisis se ha podido observar lo siguiente:

La publicación con mayor número de *likes* corresponde al mes de octubre en donde muestran un GIF acerca de la amistad. Tuvo 2,943 *likes*, 81 comentarios y fue 353 veces compartido. Cabe mencionar que las publicaciones con mayor cantidad de me gusta o de veces que han sido compartidas corresponden a imágenes o GIF de temas de moda para las adolescentes, ya que el target de esta marca prefiere este tipo de información antes que publicaciones de *outfits* o ropa de la temporada.

La siguiente publicación con mayor número de *likes* se dio en el mes de setiembre en donde se mostró un video de animales bailando, la cual tuvo 1,924 *likes*, 133 comentarios y fue compartidas 317 veces lo que reafirma la hipótesis de que las seguidoras de H&M tienen intereses muy diferentes a la de las dos marcas anteriores, dado que prefieren publicaciones de otros temas antes que información de ropa.

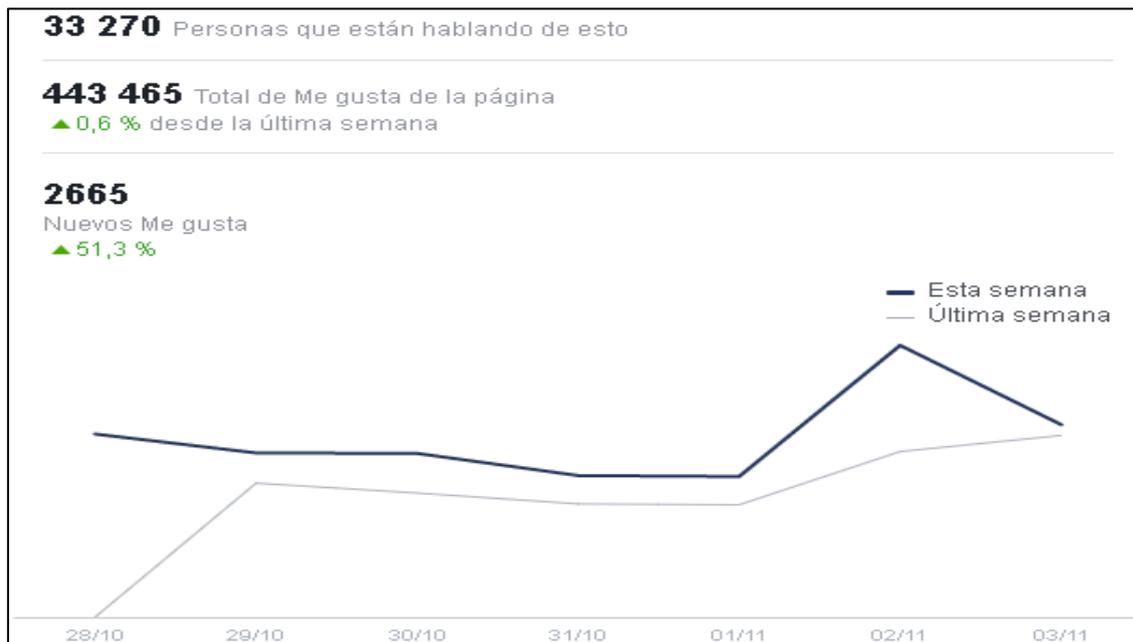
Luego se puede observar que otra publicación con un gran número de aceptación es la que hace referencia a las promociones en todas las tiendas de H&M. El anuncio menciona un 50% de descuento en toda la ropa y accesorios de temporada para todas las clientas (para ello no es necesario que hayan dado *like* o compartir la publicación). Como resultado se obtuvo 2,943 *likes*, 81 comentarios referentes a los precios y direcciones de las tiendas y fue 353 veces compartida.

En cuanto a las publicaciones de *lookbooks* se encontró que no son muy atractivas para sus seguidoras, sin embargo, sí realizan este tipo de publicaciones. Por ejemplo, en su *lookbook* de la temporada primavera – verano obtuvieron 496 *likes*, 5 comentarios y fue compartido 4 veces por lo que se puede corroborar que no tiene tanta acogida como las otras publicaciones.

Por último, se pueden encontrar publicaciones de concursos donde hay cierto grado de aceptación por parte de sus seguidoras. El concurso más recién fue hecho para la celebración de Halloween llamado “Mis disfraces de Halloween” en donde las seguidoras debían comentar el mejor disfraz que han tenido y luego se realizaba el sorteo en donde el premio era ropa de la nueva temporada de la marca. Esta publicación obtuvo 348 me gusta y 80 comentarios.

Por otro lado, como se muestra en la Figura 21, se ha podido observar que, durante la última semana, la marca H&M ha conseguido 2,665 nuevas seguidoras lo que representa un aumento de 51.3% en comparación con otros meses logrando un total de 443,465 seguidoras de las cuales solo 33,270 personas han hecho alguna mención de la marca.

Figura 23: Facebook H&M



Fuente: Facebook H&M (2016)

1.2.3. Facebook de Sybilla

Se ha analizado los 3 últimos meses (agosto, setiembre y octubre) de la página de Facebook en donde se ha podido observar que realizan dos publicaciones diarias sobre los productos que tienen en las tiendas, concursos de prendas, videos o canciones de temporada y los descuentos que realizan. Cabe mencionar que ello se da a las 11:00 am y a las 9:00 pm ya que consideran que es el momento en donde la mayoría de sus seguidoras revisan su página; con ello se ha podido observar lo siguiente:

La publicación con mayor número de *likes* corresponde al mes de octubre en donde presentaron un *lookbook* de jeans, donde aparecen fotografías de chicas convencionales con los jeans de la temporada. Es importante mencionar que dicha publicación cuenta con 19,000 *likes*, ha sido 176 veces compartida y tiene 1,138 comentarios. Cabe señalar que este tipo de publicaciones en donde se muestran las prendas exclusivas siempre tienen una gran acogida no solo por parte de su público objetivo, sino también por el público en general ya que les permite conocer las prendas que estarán en todas las tiendas de la marca.

La siguiente publicación con mayor número de *likes* se dio en el mes de setiembre donde muestran el *lookbook* de la temporada Primavera – verano. Dicha publicación contó con 11,318 *likes*, fue 172 veces compartida y tuvo 74 comentarios. Es importante indicar que la mayoría de los comentarios publicados son contestados inmediatamente por la *Community Manager* de la marca en donde indica el precio de la ropa y brinda algunos consejos de combinación de prendas y accesorios.

Luego se puede observar que otra publicación con un gran número de aceptación es la que hace referencia al video donde muestran las zapatillas que se pueden utilizar en la temporada; esta cuenta con 18,939 reproducciones, 2,170 *likes*, ha sido 21 veces compartido y ha tenido 160 comentarios.

En cuanto a las publicaciones de concursos, la que tuvo mayor aceptación fue aquella que regalaban un *Gift Card*¹⁵ de S/. 250.00 en todos los productos de la marca. Este concurso se da todos los meses y para participar las chicas solo debían comentar qué es lo que más les gusta de su cumpleaños.

En las publicaciones “comunes” se puede observar que la que cuenta con mayor número de *likes* es una fotografía con una frase acerca de la amistad, la cual tiene 2,532 *likes*, ha sido 16 veces compartida y tiene 39 comentarios. Es importante resaltar que Sybilla realiza constantemente este tipo de publicaciones en donde sus clientes pueden interactuar con ellos y además pueden etiquetar a sus amistades y así la marca obtiene mayor número de seguidoras.

Por último, se puede encontrar que Sybilla también tiene publicaciones en donde se mencionan los diversos descuentos que el público puede encontrar en las tiendas. En una reciente publicación de descuentos se puede ver que tiene 363 *likes* y cuenta con 7 comentarios, los cuales hacen referencia a las prendas en oferta y a las tiendas en donde pueden encontrar la ropa.

Por otro lado, como se muestra en la Figura 22, se ha podido observar que, durante la última semana, la marca Sybilla ha conseguido 3,139 nuevas seguidoras lo que representa un incremento del 73.5% en comparación con otros meses logrando un total de 735,733 seguidoras de las cuales solo 21,462 personas han hecho alguna mención de la marca. Cabe señalar que la marca ha logrado obtener una gran cantidad de seguidoras debido a que no solo se centran en publicar las prendas y accesorios que venden, sino que además brindan diversas combinaciones de *outfits*, dan consejos de moda y maquillaje y publican canciones o videos con tutoriales para que las chicas puedan compartir en ocasiones especiales.

¹⁵GiftCard: tarjeta de regalo

Figura 24: Facebook de Sybilla



Fuente: Facebook Sybilla (2016)

1.2.4. Análisis de métricas de Facebook

Como parte de la observación netnográfica, se han analizado 3 variables esenciales para el funcionamiento de una página en Facebook. La métrica utilizada recibe el nombre de “Interacción” (ER) y sirve para hallar el promedio general de la cantidad de *likes*, comentarios y compartir que tiene la publicación de un post en determinado momento; con ello se puede tener un porcentaje exacto de qué publicaciones son más relevantes para el público objetivo y cuáles no son de su interés.

En base a lo mencionado anteriormente se ha podido analizar la página de Facebook de MB y de dos marcas que tienen similar público objetivo, como son H&M y Sybilla.

En la página de MB se ha podido encontrar que el porcentaje máximo alcanzado en una interacción es de 1% (0.00618), la cual hace referencia al concurso de una cámara Fuji Film Instax (Promoción) dada en el mes de octubre. Esta publicación tuvo 324 *likes*, 163 comentarios y fue 156 veces compartida, lo cual fue dividido entre la cantidad de fans que tiene actualmente la página de Facebook de MB (104,000).

Es importante indicar que solo cuentan con una publicación con este porcentaje, dado que las demás se encuentran sesgadas en un 0% (entre 0.00035 hasta 0.00321), lo cual indica que la interacción entre la marca y su público objetivo no es la esperada. Existen dos motivos por los cuales la interacción no está funcionando; la primera, puede estar orientada a que la marca no realice publicaciones (contenido) que despierten el interés en su target, centrándose

solo en mostrar sus productos sin crear algún valor agregado con sus seguidores. La segunda razón puede estar vinculada a que la marca no ha segmentado correctamente a su público objetivo, lo que no genera ningún tipo de interacción real como la que ellos esperan. Todo este proceso es para alinear la identidad de su marca con su comunicación; no sólo se trata de darle a las consumidoras una información emocional, sino además deben manifestar su personalidad.

La siguiente marca analizada es H&M, donde se puede apreciar que el porcentaje máximo alcanzado en una interacción es de 1% (0.00877), la cual hace referencia a la publicación de una fotografía de agendas y billeteras dada en el mes de octubre. Esta publicación tuvo 3,849 *likes*, 40 comentarios y fue 2 veces compartida, lo cual fue dividido entre la cantidad de fans que tiene actualmente la página de Facebook de H&M (443,465).

Es importante indicar que a pesar de contar con solo 1% de interacción, la marca tiene varias publicaciones que alcanza este porcentaje, tales como fotografías de frases, fotografías de memes y videos. A diferencia de MB, la marca H&M se preocupa de publicar constantemente post en donde pueda interactuar con sus seguidoras, no solo publican de 4 a 5 post diarios, sino que lo realizan en un horario en donde todas tienen la oportunidad de comentar o de apreciar el mensaje que quieren dar.

La última marca analizada es Sybilla, donde se puede apreciar que el porcentaje máximo alcanzado en una interacción es de 4% (0.04114), la cual hace referencia a la publicación de una fotografía de shorts de jean para la temporada primavera-verano (*Branding*) dada en el mes de octubre. Esta publicación tuvo 29,926 *likes*, 198 comentarios y fue 145 veces compartida, lo cual fue dividido entre la cantidad de fans que tiene actualmente la página de Facebook de Sybilla (735,733).

Es importante indicar que no es la única publicación con este porcentaje, dado que existen interacciones que alcanzan el 3%, tal como la publicación de una fotografía con una frase en especial (0.03460) o la publicación de un álbum de *jeans* (0.02768). También se puede encontrar una interacción que alcanza el 2%, tal como la publicación del álbum de verano (0.01578). Por último, se puede ver que hay publicaciones que alcanzan el 1%, tales como la publicación de un video de ropa (0.00503), la publicación de una fotografía de zapatillas (0.00890) y la publicación de una fotografía de la ubicación de las tiendas de la marca (0.00518). Se puede mencionar que Sybilla cuenta con una mayor y mejor interacción con su público objetivo, lo que permite realizar la publicación de post que le funcionan mejor como marca generando así mayor cantidad de seguidores.

1.3. Focus Virtual

El *Focus Virtual* fue una herramienta que se utilizó para poder recabar información sobre lo que veían y como percibía el público objetivo la página de MB en Facebook. Para ello les pusimos dos objetivos de búsqueda dentro de la red social: encontrar un short a la cintura rasgado con parches y una blusa roja. Estos objetivos, claramente, son condicionados por las moderadoras; sin embargo, detrás de ello se encontraría caracteres no condicionados y, más bien, generados y encontrados independientemente por los usuarios. Por lo tanto, lo encontrado por las usuarias es valiosamente valorado ya que muestras Inputs de cómo se logra ver la página, que tan agradable resulta el manejo de ella y qué tan llamativa es ante el público y cómo funciona la interacción entre este y una cliente común y corriente en un día cualquiera.

Se encontró que para la mayoría de usuarias fue rápido buscar y encontrar la página. Al entrar lo primero que les llamó la atención fueron las fotos de las prendas y los post de descuentos que se mostraban en sus publicaciones (“40% de descuentos en ropa de temporada”). Las fotos de prendas pueden ser lo que mayor atención gana en una página de ropa y para mujeres, el juego de colores y la locación de las fotos; sin embargo, los álbumes de fotos tienen un consolidado de lo mejor de su temporada en un *lookbook* con fotografías especiales, asimismo, las prendas más representativas de su colección. Al entrar las usuarias a la página, las fotos que primero les aparecieron fueron las del *lookbook* “*Spring Summer*”, uno de los últimos álbumes posteados por la marca. Dentro de ellos, las usuarias buscaron los objetivos dados; en primera instancia el short con parches. Para la mayoría de ellas fue fácil encontrarla y la consideraron llamativa, ya que esta prenda forma parte de un “*must*” en cualquier colección de la competencia y para el público de chicas jóvenes. Encontrar el primer objetivo fue relativamente fácil y sencillo, además de ello, las usuarias también se fijaron en la prenda superior con la que la modelo usaba el short. A la mayoría le llamo la atención y le afirmo su aprobación.

El segundo objetivo, la blusa roja, era una prenda que no se encontraba en ninguna foto, pero se quiso comprobar la navegación de la usuaria en el Facebook de MB. La mayoría indagó en los álbumes que se encontraban posteados o iban a las fotos en general de la marca (de las más recientes a las más antiguas). La mitad de usuarias encontró una blusa similar al objetivo dado; sin embargo, dieron apreciaciones de cambios o posibles combinaciones de prendas con la blusa roja.

Con la actividad mencionada anteriormente se pudo notar que, las usuarias logran ver la página bastante amigable, percibiendo una fan-page jovial y con muchos *looks* parecidos; de la misma forma les resultó amigable el manejo de la misma; sin embargo, para las usuarias

encontrar las prendas con sus precios fue difícil, por lo que debían enviar un mensaje vía *inbox* para poder solicitar esta información, lo cual reduce el interés por continuar en la página. El obtener información de forma más rápida y sencilla acelera el proceso de interacción entre el usuario y la marca; sin ello, la comunicación es menos fluida y, por ende, menos motivada.

Para la mayoría de usuarias en este estudio les pareció llamativa la página; sin embargo, esperaban más el post-fotografía de prendas con sus respectivos precios; asimismo, mayor acercamiento de las prendas o las fotografías probadas en chicas y en tamaño completo, en la cual se muestre la prenda con una posible combinación.

Sin duda, la búsqueda de los objetivos planteados hacia las usuarias fue desarrollada; y en esta ellas pudieron encontrar descuentos, promociones, *lookbooks* y *outfits* para el día a día; sin embargo, esto trajo consigo la pregunta ¿qué tanto tiempo podían quedarse en el Facebook motivadas por encontrarse en la página misma y sentirse atraídas a quedarse en ella? El resultado de las pruebas fue un promedio de dos minutos, setenta y cinco minutos.

1.4. Focus group

En el caso del *focus group* se estableció una muestra, pues la marca MB sostiene que se dirige a este público. Para ello, se trabajó la siguiente segmentación:

Mujeres del NSE B y C entre 17 y 25 años que viven en la ciudad de Lima, les gusta comprar prendas de vestir, usuarias de la marca y tienen como *hobbies*¹⁶ pasar tiempo con sus amigas, que se encuentran en la universidad. Estas jóvenes pasan mucho tiempo frente a su celular o laptop ya que se estima que nacieron a partir de 1994, cuando la tecnología ya formaba parte de la vida común de las personas; en primer lugar, con una computadora en casa. Actualmente la mayoría de las jóvenes tienen y usan teléfonos celulares por lo que es uno de los medios más importantes para su comunicación con sus pares. Las jóvenes gozan de tener las noticias a tiempo real y lo actualizado del mundo de las comunicaciones, noticias del mundo del entretenimiento, música y las tendencias *fashion*¹⁷ del mundo de la moda. Estas jóvenes tienen como actividades principales estudiar, ir al cine, visitar lugares de *fastfood*¹⁸, centros comerciales e ir a conciertos de entretenimiento.

¹⁶ Hobbies: pasatiempos

¹⁷ Fashion: moda

¹⁸ Fasfood: comida rápida

Tabla 12: Segmentación del público objetivo para la investigación base

Rango de edad / NSE	B	C
Público femenino conocedor y cliente de la marca entre 17 y 25 años	Focus group de 4 participantes	Focus group de 4 participantes
Público femenino conocedor, pero no cliente de la marca entre 17 y 25 años	Focus group de 4 participantes	Focus group de 4 participantes

1.4.1. Focus Group – Conocedor y cliente

A partir del *focus group* realizado para conocedores y clientes de la marca MB (Ver Anexo F), se pudo tener las siguientes referencias:

a. Hábitos de compra

La mayoría de jóvenes entrevistadas acuden a comprar las prendas en ocasiones y fechas específicas, tales como Fiestas Patrias, Navidad, su cumpleaños, cuando es cambio de estación o cuando hay promociones y/o descuentos en los centros comerciales. Es importante mencionar que las jóvenes realizan sus compras de dos a tres veces cada dos meses, además acuden a varios centros comerciales y tiendas para realizar sus compras, tales como Plaza San Miguel, Real Plaza Salaverry, Jockey Plaza, Plaza Lima Norte y tiendas ubicadas en Miraflores y San Isidro.

Por otro lado, las jóvenes se sienten atraídas por las tiendas que exhiben *outfits* completos y actuales en sus vitrinas, además por las que cuentan con un ambiente moderno, decorado y ordenado y por aquellas que muestran publicidad de sus ofertas o promociones actuales. En cuanto a la elección de la marca, las jóvenes encuestadas mencionan que los factores más importantes que determinan su compra están orientados a que las prendas tengan diseños exclusivos y modelos únicos principalmente ya que esto las diferencia de las demás adolescentes, luego se fijan en los precios y variedad de tallas.

Por último, cuando visitan una tienda les gusta que la ropa esté ordenada y diversificada según las tendencias, ya que eso les facilita la compra; además indican que a pesar de que la mayoría de las tiendas a las que acuden venden todo tipo de prendas y accesorios, los productos que más compran son jeans, polos, blusas y shorts. Respecto a la cantidad de prendas que compran, éstas varían de 2 a 5 productos de acuerdo a la ocasión. El precio total de sus compras están en un rango de S/. 100 a S/. 300 o incluso un poco más si hay descuentos o promociones en la tienda.

b. Mercado peruano

Las jóvenes entrevistadas mencionaron que el mercado de moda peruano ha crecido de manera abrupta durante los últimos años, ya que ahora hay mayor apoyo económico y oportunidades para los diseñadores peruanos, además de contar con más centros de estudios de moda y eventos que apuestan por la propuesta nacional. Por otro lado, las marcas peruanas de ropa femenina que más recuerdan son Sybilla, Now, H&M, MB, Soda, entre otras.

c. Opinión sobre la marca MB

Las jóvenes entrevistadas mencionan que recuerdan y conocen las marcas Forever21, Sybilla, MB, Now, H&M y Exit, siendo sus favoritas las tres primeras. La mayoría de ellas señala que se enteraron de las marcas por medio de las redes sociales, principalmente Facebook e Instagram o por recomendaciones de sus familiares y amigas más cercanas.

En cuanto a las marcas preferidas Sybilla es la más recordada debido a que tiene diseños exclusivos, variedad de prendas y precios adecuados. Otra marca mencionada es H&M ya que cuenta con un estilo y modelo de prendas únicos, además de tener tiendas con una buena decoración y ambiente adecuado. Finalmente, consideran a MB como su marca favorita ya que tienen prendas con detalles únicos y que pueden usarlas en su día a día, lo que les permite diferenciarse de las demás chicas de su edad.

Por último, las jóvenes mencionan que les gusta la ropa de la marca MB, ya que tienen diseños y modelos exclusivos, cuentan con una gran variedad de colores y detalles y ofrecen *outfits* completos que pueden usarse en el día a día. En cuanto a la decoración y ambiente de las tiendas de la marca, indican que están bien organizadas por estilos y tendencias, además en cada tienda pueden encontrar a dos vendedoras, las cuales no solo cumplen el rol de ofrecer las prendas sino que brindan asesoría en cuanto a los *outfits* de la marca que puedes adquirir.

d. Productos

En lo que se refiere a la calidad de las prendas, las jóvenes mencionaron que prefieren la marca MB dado que sus prendas están hechas por algodón pima con mejores acabados que su competencia, las cuales (H&M y Sybilla) venden prendas con un acabado más común.

En cuanto a los diseños y variedad de colores de las prendas, las entrevistadas señalan que la marca MB tiene diseños exclusivos con detalles únicos y diferentes colores, pero que no cuentan con una variedad de tallas por lo que dificulta un poco la compra de sus clientes. Por otro lado, las prendas de H&M y Sybilla no solo tienen diseños exclusivos y prendas cómodas,

sino que además ofrecen una gran variedad de tallas, lo que permite que más adolescentes con rasgos físicos distintos utilicen sus prendas.

Por último, las jóvenes indicaron que tienen una buena disposición en adquirir prendas de cualquiera de las tres marcas en mención; sin embargo, están dispuestas a pagar un precio mayor por la ropa de MB y H&M, dado que cuentan con estilos más definidos y no son tan repetidos por el mercado. Los precios que están dispuestas a pagar para MB entre S/. 60 y S/. 120, para H&M entre S/. 80 y S/. 160 y para Sybilla entre S/. 40 y S/. 100. La diferencia entre los precios que las entrevistadas están dispuestas a pagar y el precio real de las prendas, nos muestra el valor que tiene el producto de cada marca para el mercado.

e. Redes sociales

En cuanto a las redes sociales que se utilizan con mayor frecuencia, las jóvenes mencionaron que acceden más a Facebook e Instagram dado que permiten una mejor interacción con su entorno y en este caso, con sus marcas favoritas.

Respecto al Facebook de la marca MB, las entrevistadas comentaron que no está bien elaborado, dado que solo muestra el *lookbook* con prendas de temporada y algunos concursos, pero que no tiene mucha interacción con las usuarias, no publican videos y/o temas relevantes para las adolescentes; por lo que aconsejan tomar como referencia el Facebook de Sybilla o H&M donde sí hay mejores y mayor cantidad de publicaciones, las cuales son aceptadas por sus seguidoras.

1.4.2. Focus Group – Conocedores y no clientes

A partir del *focus group* realizado para los conocedores y no clientes de la marca MB (Ver Anexo G), se pudo tener las siguientes referencias:

a. Hábitos de compra

La mayoría de jóvenes entrevistadas acuden a comprar las prendas en ocasiones y fechas específicas, tales como Fiestas Patrias, Navidad, su cumpleaños, en los meses de enero (verano) y agosto (invierno) o cuando hay promociones y/o descuentos en los centros comerciales. Es importante mencionar que las jóvenes realizan sus compras como mínimo una vez al mes, además acuden a varios centros comerciales y tiendas por departamento para realizar sus compras, tales como Plaza San Miguel, Real Plaza Salaverry, Jockey Plaza, Plaza Lima Norte, Saga Falabella y Ripley.

Por otro lado, las jóvenes se sienten atraídas por las tiendas que exhiben *outfits* completos en sus vitrinas, además por las que cuentan con un ambiente moderno, decorado y

ordenado y por aquellas que muestran publicidad de sus ofertas o promociones actuales. En cuanto a la elección de la marca, las jóvenes encuestadas mencionan que los factores más importantes que determinan su compra están orientados a que las prendas tengan diseños exclusivos, modelos únicos y un precio acorde al tipo y calidad de prenda.

Respecto a la cantidad de prendas que compran, éstas varían de 2 a 5 productos de acuerdo a la ocasión y son jeans, polos, blusas y shorts. Los precios totales de sus compras varían en un rango de S/. 100 a S/. 300 o incluso un poco más si hay descuentos o promociones en la tienda.

Por último, cuando visitan una tienda les gusta que no solo vendan ropa sino accesorios y zapatos con modelos variados, los cuales deben estar ordenados y diversificados según las últimas tendencias y según lo que muestran en sus redes sociales, ya que eso les facilita la identificación del *outfit* y finalmente la compra. También afirmaron que les gusta que haya una persona que las asesoren en cuanto a combinación de modelos y colores. Sin embargo, este servicio de ayuda deberá ser solicitado por el cliente más no como un protocolo de la vendedora, ya que ellas necesitan su espacio a la hora de comprar.

b. Mercado peruano

Las jóvenes entrevistadas mencionaron que el mercado de moda peruano ha crecido de manera abrupta durante los últimos años, ya que ahora hay mayor apoyo económico y oportunidades para los diseñadores peruanos, además de contar con más centros de estudios de moda y eventos que apuestan por la propuesta nacional. Por otro lado, las marcas peruanas de ropa femenina que más recuerdan son Sybilla, H&M, Now, Exit, Soda, entre otras.

c. Opinión sobre la marca MB

Las jóvenes entrevistadas mencionan que recuerdan y conocen las marcas Forever21, Sybilla, Now, H&M, Zara, Mango y Exit, siendo sus favoritas las tres primeras. Al preguntarles sobre la marca MB, ellas la reconocieron de su niñez o como una tienda que vende *jeans* (como lo era inicialmente) o por sus prendas fabricadas sin muchos modelos ni líneas de ropa por ocasión; como lo es hoy en día. La mayoría de ellas señala que se enteraron de las marcas por medio de las redes sociales, principalmente Facebook o por recomendaciones de sus familiares y amigas más cercanas.

En cuanto a las marcas preferidas Sybilla es la marca más recordada debido a que tiene diseños exclusivos, variedad de prendas y precios adecuados. Otra marca mencionada es H&M ya que cuenta con un estilo y modelo de prendas únicos, además de tener tiendas con una buena decoración y ambiente adecuado. Finalmente, también consideran a Forever21 como su marca

preferida ya que tienen prendas con detalles diferentes, venden todo tipo de accesorios y cuentan con varias líneas de productos, las cuales se adaptan a cualquier edad.

Por último, las jóvenes mencionan que no les gusta la ropa de la marca MB, ya que tienen diseños comunes y repetitivos, además de que no cuentan con una gran variedad de colores y tallas. En cuanto a la decoración y ambiente de las tiendas de la marca, indican que sí las han visto en los principales centros comerciales, pero no las conocen por dentro dado que no les llama la atención.

d. Productos

En lo que se refiere al tipo de prendas, las jóvenes mencionaron que no les gusta la marca MB ya que tiene un estilo muy *sweet*; en cambio sí compran las prendas de Sybilla porque tienen mejores acabados y la marca H&M porque cuentan con diseños y modelos únicos.

En cuanto a los diseños y variedad de colores de las prendas, las entrevistadas señalan que las prendas de H&M y Sybilla no solo tienen diseños exclusivos y prendas cómodas, sino que además ofrecen una gran variedad de tallas, lo que permite que más adolescentes utilicen su ropa. En el caso de la marca MB, las entrevistadas comentan que sus modelos son muy pequeños y no pueden usarlos en su día a día o en sus actividades más regulares como ir al cine, ir a la universidad o pasear por algún lugar. Asimismo, adujeron que las modelos mostradas en las fotos lucen muy delgadas para parecer normal.

Por último, las jóvenes indicaron que están dispuestas a pagar en cada compra que realizan para H&M entre S/. 80 y S/. 160, para Sybilla entre S/. 40 y S/. 100 y para Forever21 entre S/. 30 y S/. 120. La diferencia entre los precios que las entrevistadas están dispuestas a pagar y el precio real de las prendas, nos muestra la percepción del valor subjetivo de las consumidoras frente al valor que le da la organización y esto se refleja en el factor de costo-beneficio que se percibe por las prendas que tiene el producto de cada marca para el mercado.

e. Redes sociales

En cuanto a las redes sociales que se utilizan con mayor frecuencia, las jóvenes mencionaron que acceden más a *Facebook* e *Instagram* dado que permiten una mejor interacción con su entorno y en este caso, con sus marcas favoritas.

Respecto al *Facebook* de la marca MB, las entrevistadas comentaron que esperan ver la ropa de nueva temporada o lo nuevo que haya llegado a las tiendas, que figuren los precios reales de las prendas, tal cual como encontrarían si fuesen hoy mismo a cualquiera de las tiendas y que la publicidad de estas prendas sean mostradas en personas o modelos de diferentes

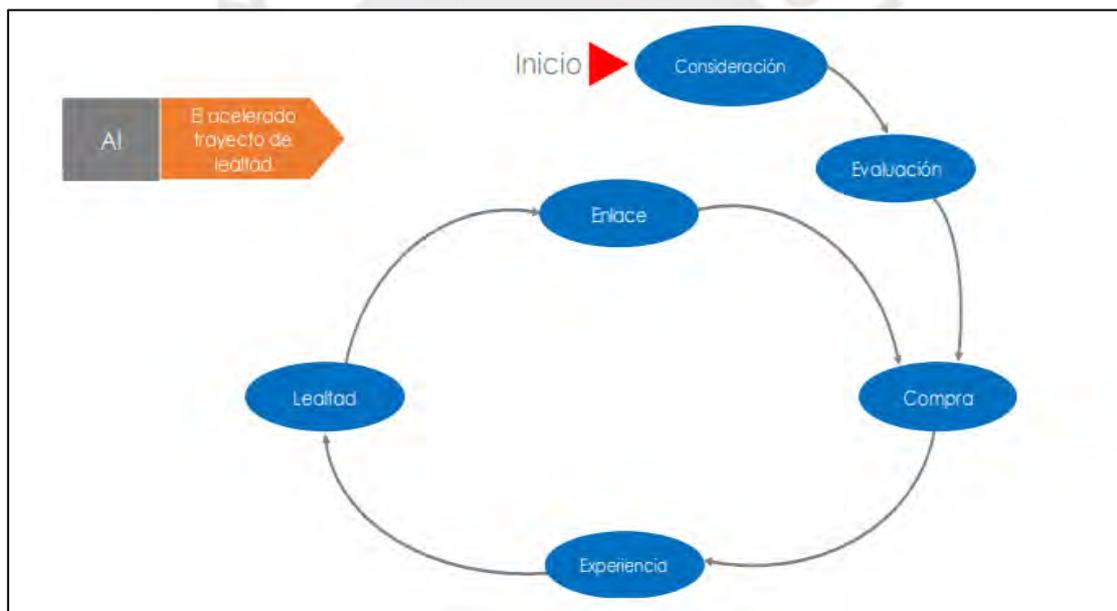
contexturas de imagen. Asimismo, desean ver en las páginas de *Facebook* tutoriales sobre cómo vestir prendas de moda o para ocasiones especiales. Finalmente que *bloggers* o artistas conocidas del medio nacional proporcionen *tips* sobre belleza o moda de chicas.

2. Resultados de la investigación base

2.1. Proceso de decisión de compra

Los hallazgos obtenidos en la investigación base sirven para conocer el comportamiento del consumidor en su decisión de compra. Al respecto del caso de la marca MB, se identifica que los consumidores siguen el modelo de David Edelman y Marc Singer (2017) que se muestra en la siguiente imagen (Gallo, 2017, p. 143):

Figura 25: Proceso de decisión de compra



Adaptado de: McKinsey & Company (2015)

2.1.1. Consideración

El comprador, a través de estímulos internos (recomendación, ocasión especial) o externos (cambio de estación, estímulo publicitario), identifica la necesidad o problema a satisfacer mediante la compra de ropa.

2.1.2. Evaluación

Los consumidores evalúan las demás marcas para conocer cuál es la mejor alternativa de compra; es decir, buscan que las prendas tengan el mejor diseño, calidad y precio.

2.1.3. Compra

El consumidor realiza la compra de la prenda de su preferencia, teniendo en cuenta dos factores importantes. El primer factor es la actitud de los demás, el cual se basa en la opinión de un grupo de personas acerca de la ropa que desea comprar; el segundo factor son los factores situacionales inesperados, en donde el consumidor basa su intención de compra en sus ingresos económicos, en el precio del producto y en los beneficios que este ofrece.

2.1.4. Experiencia

Después de realizar la compra, el consumidor evalúa y manifiesta su experiencia de compra en términos de atención por parte de las vendedoras y en términos del producto adquirido, lo cual radica en la relación que existe entre las expectativas del consumidor y el rendimiento de la prenda.

2.1.5. Lealtad

El consumidor recomienda la marca de manera positiva o negativa según la experiencia obtenida. Los medios más usados son las redes sociales (*Facebook* y *WhatsApp*) y el boca a boca.

2.1.6. Enlace

Etapas en la que se afianza la “relación” entre el consumidor y la marca adquirida. Aquí el usuario considera volver a comprar sus productos.

3. Diferenciación

La marca MB para crear su ventaja competitiva utiliza una estrategia basada en la diferenciación, la cual se basa en concentrar todos sus recursos en las necesidades de un segmento único del mercado (Lambin, Gallucci & Sicurello 2009, p. 250). Este tipo de estrategia posee la especialización funcional, donde la marca desempeña una sola función, pero abarca un gran porcentaje de mercado y la especialización por tipos de clientes, donde la estrategia se aplica según el grupo de clientes que tenga.

Con lo mencionado anteriormente, MB tiene como estrategia ofrecer una gran variedad de prendas de vestir a mujeres jóvenes entre los 17 y 23 años, brindando además innovadores diseños de moda, precios accesibles y servicio de calidad para así crear valor en el cliente.

4. Identificación de brechas de la marca MB

El análisis de brechas será elaborado en base a la comparación de la propuesta de valor de MB y las diferentes propuestas de su competencia directa H&M y Sybilla. En esta comparación se tomarán en cuenta los elementos que conforman una propuesta de valor, además de seguir el modelo de Aaker con las perspectivas de la marca, siendo estas: marca como producto, marca como persona, marca como organización y marca como símbolo.

El objetivo principal de identificar las brechas es para presentar una propuesta de plan de marketing, con el cual la empresa *Smart Brand S.A.* va a poder potenciar y reposicionar la marca MB en el mercado digital e inducir a las ventas.

4.1. Marca como producto

4.1.1. Atributos

La marca MB tiene prendas de vestir femeninas con diseños y modelos exclusivos; sin embargo, la prenda más representativa son los diferentes tipos de jean, los cuales se pueden usar para todo tipo de ocasiones al igual que las marcas de su competencia. Sobre las demás prendas, la marca H&M se caracteriza por tener mayor variedad de líneas de ropa, así como de modelos y diseños a diferencia de MB. Respecto a los zapatos y accesorios, la marca MB no cuenta con un stock por lo que existe una gran desventaja frente a sus competidores directos, en cuanto a extensión de línea.

Brecha: Ausencia de atributos relevantes respecto a su producto principal: jeans.

4.1.2. Alcance

MB es una marca peruana de ropa femenina, desde los 17 hasta los 23 años; sin embargo, su público objetivo está concentrado en jóvenes de 17 a 25 años. Esto se comprobó cuando se realizó el *focus group*, ya que las participantes comentaron que al ir a las tiendas, la marca no contaba con todas las tallas. En cuanto a la página de Facebook de MB, las usuarias comentaron que no es atractiva a la vista, que no hay actividad de publicaciones recientes que fomenten asimismo la promoción, además de la poca interacción de la marca con el público.

Brecha: Ausencia de una estrategia de promoción virtual que satisfaga las necesidades del grupo objetivo de la marca.

4.1.3. Calidad

La marca MB busca diferenciarse de su competencia por la calidad de sus prendas, ya que utilizan algodón pima como insumo principal, además de bordados, accesorios (pines, tachas, entre otros) y acabados originales. Sin embargo, la marca no promociona este atributo a diferencia de sus competidores, perdiendo gran parte del mercado.

Brecha: Ausencia de difusión de la calidad y acabados de sus prendas.

4.1.4. Usos

Las prendas de la marca MB son para usarlas en eventos casuales, tales como salidas con amigos, clases en la universidad o instituto, paseos, entre otros al igual que sus competidores directos. Por otro lado, la mayoría de mujeres jóvenes compra *outfits* en lugar de prendas sueltas (polos, shorts, faldas, jeans, etc), las cuales solo se encuentran exhibidas en las vitrinas y en su página de *Facebook*, ya que dentro de las tiendas las prendas se encuentran dispersas y en desorden, lo cual impide que las usuarias se atrevan a comprar un *outfit* completo y de conocer todos los tipos de prendas que venden.

Brecha: Falta de una propuesta de exhibición de la marca.

4.1.5. Usuarios

La marca MB está dirigida a mujeres jóvenes entre los 17 y 25 años de edad; sin embargo, ello no es verdad ya que la mayoría de personas que ingresan a la tienda tienen 15 años en adelante.

Otro punto importante es que la marca no ha identificado su personalidad, ni el estilo de sus prendas para tener el público objetivo real a diferencia de sus competidores directos. Es por ello, que para la nueva segmentación se ha adoptado los factores geográficos, demográficos y psicográficos.

Brecha: Ausencia de conocimiento del público objetivo de la marca.

4.1.6. País de origen

Actualmente, se ha comenzado a valorar las prendas con algodón peruano; sin embargo, este cambio no es progresivo dado que hay mayor apertura a marcas y tiendas internacionales haciendo que los consumidores prefieran las tiendas extranjeras como Zara, H&M, Forever21, entre otras. A diferencia de ello, el mercado internacional, sí prefiere las prendas peruanas ya que la calidad (algodón pima) y acabado de las mismas es de primera mano.

Brecha: Falta de asociación y exposición de la marca en el país de origen.

4.2. Marca como persona

4.2.1. Personalidad

La marca MB no cuenta con una personalidad definida, lo cual impide que encajen con el público objetivo hacia el cual están dirigidos.

Brecha: Ausencia de personalidad o personificación de la marca.

4.2.2. Relación cliente – marca

MB cuenta con 7 tiendas en los principales centros comerciales de Lima, las cuales por cada una, tienen 2 personas como parte de la fuerza de venta, las cuales se turnan para atender a los clientes y encargarse de la caja. Asimismo, si bien estas personas tienen un protocolo de bienvenida y atención al cliente, este debe ser modificado y mejorado ya que al ser los únicos en tener tiendas físicas puedan sacar una gran ventaja con su competencia directa.

Por otro lado, la marca no tiene un proceso establecido de post-venta; es decir, no realizan un seguimiento real a sus clientas, así como medir el nivel de satisfacción y fidelidad de sus clientes en las tiendas, a diferencia de H&M y Sybilla.

Por último, a pesar de contar con una página de *Facebook*, MB no actualiza su contenido ni interactúa de manera constante y eficaz con sus usuarias, desaprovechando la oportunidad de fidelizar a sus clientas y atraer a un nuevo mercado, como sí lo realiza su competencia.

Brecha: Falta de lineamientos respecto a la comunicación de fidelización hacia el cliente.

4.3. Marca como organización

4.3.1. Atributos organizativos

MB no cuenta con un plan estratégico de marca; es decir, no tiene bien definidos su misión, visión, objetivos, identidad ni personalidad de la marca a diferencia de su competencia que sí prioriza estos temas que son la base de su planeamiento estratégico como marca.

Por ello, la marca MB debe modificar su plan comercial y crear una propuesta de valor alineada a los objetivos de la organización.

Brecha: Ausencia de un plan estratégico de la marca.

4.3.2. Local vs. Global

MB es una marca que se encuentra en los principales centros comerciales de Lima y provincia, a diferencia de H&M y Sybilla que se encuentran en otros países. Su objetivo a largo plazo es inaugurar tiendas en países de Latinoamérica, por lo tanto deben desarrollar un plan de marca que sirva tanto para la cadena nacional como internacional.

Asimismo, la marca no tiene un plan estructurado a nivel nacional por lo que no sabe cuántas tiendas más abrirá en el transcurso del año, lo que la perjudica a nivel de competencia.

Brecha: Ausencia de un plan de marca que promueva el crecimiento y expansión de la misma.

4.4. Marca como símbolo

4.4.1. Imagen visual

A partir de las reuniones con los colaboradores principales de la marca, se han podido identificar las siguientes brechas:

- Nombre: a pesar de que MB continúa con el mismo nombre desde hace varios años, el público aún no identifica el nuevo formato y sentido que le está dando la marca.
- Isotipo: este es una flor blanca, sin embargo no ayuda a que el público la recuerde y la relacione con la marca.
- Logo: la marca MB cuenta con un solo logo, el cual es reconocido por el público objetivo.
- *Packing*: la marca cuenta con una bolsa de plástico en varios tamaños, la cual se usa para depositar las prendas que han comprado y una bolsa de cartón decorada, la cual la usan para regalos.

Brecha: Ausencia de lineamientos de la imagen de la marca.

5. Consulta a Stakeholders¹⁹

Luego de identificar y analizar las principales brechas de la marca MB, se realizaron diversas entrevistas a sus *stakeholders*, como son los representantes de moda, los dueños de la empresa, la competencia y los clientes con la finalidad de tener más información para la elaboración del nuevo plan comercial para la marca. Es importante indicar que respecto a la competencia ya se tocó en líneas anteriores y en cuanto a los clientes se desarrollará a profundidad por medio de un estudio de mercado.

5.1. Representantes de moda

Para este punto, se entrevistaron a *bloggers* y actuales referentes de la moda peruana (Ver Anexo A).

Sobre la moda, las especialistas coinciden en que es una expresión artística, en donde muchos profesionales cuentan historias a través de sus diseños, ya sean prendas, zapatos o accesorios. Respecto a la moda peruana, mencionan que gracias al apoyo del *LifWeek* y eventos

¹⁹ Stakeholders: grupo de personas afectado por las actividades de una empresa.

nacionales e internacionales, las prendas y marcas peruanas poco a poco están ganando más mercado y aceptación del mismo; sin embargo aún queda mucho por hacer.

También indicaron que los peruanos, en particular las mujeres, todavía tienen miedo a probar nuevas tendencias, ya sea con colores fuertes, con estampados, con combinaciones extremas, entre otros. La sociedad influye mucho al momento en que las mujeres escogen sus prendas de vestir, ya que para ellos lo clásico, conservador y formal es lo más aceptado. Sin embargo, durante los últimos 2 años, la vestimenta de las mujeres está siendo un poco más atrevida, todo ello gracias a la globalidad principalmente, al acceso a una mayor información y más simultánea, a la difusión y venta de moda por las redes sociales; ya que al estar al alcance de todos, sirven como inspiración y referencia para las nuevas tendencias y prendas.

Por último, comentaron que para que una marca funcione en el mundo de la moda es necesario que tenga una personalidad única y una identidad bien definida, ya que esto ayudará a que se diferencie de la competencia, además de captar más personas con un estilo parecido.

5.2. Dueños de la empresa

Para este punto se entrevistaron al representante de la empresa MM (Gerente general) y personas a cargo de la marca SF (Jefa de marketing), SE (*Buyer* de la marca) y CC (*Community manager*) (Ver Anexos D y E).

Sobre la marca en sí y los objetivos que quieren lograr con ella, el Gerente General nos comentó que su principal objetivo es tener mayores ventas y poder inaugurar más tiendas a nivel nacional. Sin embargo, nos comentó que no está tan involucrado en las actividades de promoción que se realizan con la marca, pero que le gustaría contar con un plan comercial con énfasis en el marketing de redes sociales para saber qué puntos se deben mejorar y así tener un crecimiento óptimo.

Por otro lado, la Jefa de marketing, la *Buyer* de la marca y la *Community Manager* nos comentaron que la marca MB representa a la joven peruana con personalidad que quiere sobresalir en su entorno. Ellas tienen como objetivo empoderar a las jóvenes a través de los diseños y modelos de sus prendas de vestir, además quieren tener un mayor público objetivo a través de sus redes sociales.

Con las opiniones recogidas podemos concluir que la marca tiene como gran objetivo comunicar más y mejor para lo cual desean crecer a nivel de redes sociales y puntos de venta sin descuidar el desarrollo de sus productos.

6. Desarrollo de nueva propuesta de valor para la marca

Con la revisión de las bases teóricas, de la investigación base y de los hallazgos en el análisis de brechas, se dará a conocer una nueva propuesta de valor de la marca, la cual consiste en ofrecer beneficios funcionales (características de los productos), emocionales (parte subjetiva de los clientes) y de autoexpresión (identificación con la personalidad de la marca).

Adicional a ello, se desarrollaran los puntos de paridad de la marca (acciones que debe realizar la marca para ofrecer una propuesta de valor que le permita sobresalir en el mercado) y sus puntos de diferenciación (acciones que diferencian a la marca, ventaja competitiva, de sus competidores).

Por último, la nueva propuesta de valor será testeada a través de una investigación de mercado, con la finalidad de probar su nivel de atracción y aceptación. A continuación, se detallará la propuesta para MB en cada uno de sus beneficios.

6.1. Beneficios funcionales

Desde la perspectiva de marca como organización, MB no cuenta con un plan estratégico de marca adecuado ya que sus objetivos, visión, misión y mezcla de marketing actuales no están bien definidos, lo que origina un retraso en el desarrollo de la marca frente a su competencia. Es importante mencionar que los representantes de moda señalan que este paso es fundamental para que la marca pueda satisfacer de manera adecuada a su público objetivo, lo que le originará un posicionamiento en el futuro. Por esta razón es necesario proponer un nuevo plan estratégico que incluyan los objetivos reales de la marca, así como la propuesta de un plan comercial enfocado en el análisis del marketing mix (producto, precio, promoción y plaza) y una propuesta de valor que incluya la personalidad de la marca.

Desde la perspectiva de marca como producto, se encontró que la marca MB no posee atributos relevantes respecto a los productos que vende (diseños, variedad y colores), no tiene un gran alcance con su público objetivo ya que no posee una estrategia de promoción virtual y existe una ausencia en la difusión de la calidad y acabados de las prendas que ofrece. De este modo, la marca MB debería considerar una estrategia similar a la de su competencia directa, la cual les permita una mayor difusión de sus atributos y un mayor acercamiento a sus consumidores a través de diferentes canales de comunicación.

Por ello, que en la propuesta se mostrará los productos organizados por líneas en donde esté a detalle la calidad, colores, tallas y modelos de cada prenda, estas prendas se presentaran a través de diversos *outfits* para que la clienta no tenga problemas en la combinación de prendas.

6.2. Beneficios emocionales

Como señala Lluís Lleida, una marca debe crear una experiencia positiva antes, durante y después de la compra generando así emociones y sentimientos en el consumidor, lo que se traduce en los beneficios emocionales (valores) hacia el mercado (Lleida, 2010). Es así que, luego de presentar las mejoras propuestas a nivel funcional, se comentarán las propuestas emocionales para la marca MB, las cuales parten del análisis de brechas (marca como persona) mostrado anteriormente.

En primer lugar, se encontró que MB no cuenta con una personalidad definida, lo cual impide que encajen con el público objetivo que se están dirigiendo. Todo lo contrario ocurre con sus competidores: Sybilla se encuentra posicionada como una marca juvenil y accesible lo que va de la mano con la personalidad que tiene y el público al que se dirige; lo mismo ocurre con H&M, que se encuentra posicionada como una marca divertida y exclusiva. Por esta razón, se propone que MB encuentre y defina su personalidad, además de crear un plan comercial (aspectos operativos y estratégicos). Es importante mencionar que para validar este cambio en la personalidad de marca se buscará la aprobación del público objetivo a través de la investigación en campo.

En segundo lugar, también se encontró que la marca no le toma la debida importancia a la atención del cliente en tienda, lo cual se demuestra en el limitado protocolo de bienvenida y atención. Por el contrario, Sybilla sin contar con una tienda propia, solo vende sus prendas en una tienda por departamento, brinda una mejor atención al igual que la marca H&M, la cual tiene una atención personalizada sin llegar a invadir la privacidad del comprador. Es así que, se propone una mejora en el protocolo de atención al cliente, la cual tiene como finalidad crear una experiencia de compra positiva y así el cliente pueda volver a la tienda y recomendar la marca.

En tercer lugar, MB no ha establecido un proceso post-venta; es decir, no realizan un seguimiento real a sus clientas, no miden el nivel de satisfacción ni de fidelidad de la marca. A su vez, a pesar de contar con una página de Facebook, la marca no actualiza su contenido ni interactúa de manera constante y eficaz con sus usuarias, lo que sí realiza la competencia. Todo ello ocurre, a pesar de que sus representantes de marca mencionan que para el público objetivo hacia donde están enfocados es imprescindible tener presencia en las redes sociales. Por esta razón, para que MB pueda nivelarse con sus competidores se propone desarrollar, dentro del plan comercial, un plan de promoción tradicional y digital (redes sociales), lo cual será validado con la investigación de mercado.

6.3. Beneficios de autoexpresión

Los beneficios de autoexpresión surgen cuando los consumidores se sienten identificados con la marca y sienten que pueden expresar su personalidad a través de sus

productos (Lleida, 2010). Es así que, si una marca o empresa conoce y sabe cuál es su público objetivo, logrará definir la personalidad en función a este haciendo que sus clientes sientan que se expresan a través de ella.

El desarrollo de este tipo de beneficios es importante para poder cubrir con las exigencias del consumidor; sin embargo, en el caso de la marca MB quienes no cuentan con una personalidad definida, deben trabajarla para atraer mejor a su público objetivo. Por ello, en la nueva propuesta, MB debe empezar a crear su personalidad para luego alinear su nombre, isotipo, logo y *packing*, transmitiendo la esencia de la marca en cada punto mencionado.

7. Investigación de mercado: Propuesta

Para llevar a cabo la propuesta de plan comercial con énfasis en el análisis del marketing de redes sociales, se desarrollará una investigación cualitativa mediante entrevistas a profundidad para conocer las marcas de preferencia y atributos de compra del público objetivo de MB. Adicional a ello, se realizará una investigación cuantitativa por medio de un cuestionario para obtener datos numéricos y estadísticos del público objetivo.

7.1. Metodología

7.1.1. Investigación cualitativa

Los participantes fueron seleccionados según la segmentación de la marca MB: público femenino conocedor y no conocedor de la marca entre 17 a 25 años, pertenecientes a los distritos aledaños a Plaza San Miguel, Jockey Plaza, Mall del Sur, Mega Plaza, San Isidro y Jesús María de los NSE B y C.

Tabla 13: Segmentación del público objetivo para la investigación cualitativa

Rango de edad / NSE	B	C
Público femenino conocedor de la marca entre 17 y 25 años	10 entrevistas	10 entrevistas
Público femenino no conocedor de la marca entre 17 y 25 años	10 entrevistas	10 entrevistas

Estas entrevistas duraron aproximadamente 20 minutos cada una, las cuales fueron elaboradas por las investigadoras de la tesis junto con su asesora.

7.1.2. Investigación cuantitativa

Para la presente investigación, las participantes fueron seleccionadas según la segmentación de la marca MB: público femenino conocedor y no conocedor de la marca entre 17 a 25 años, pertenecientes a los distritos aledaños a Plaza San Miguel, Jockey Plaza, Mall del

Sur, Mega Plaza, San Isidro y Jesús María de los NSE B y C según criterios de APEIM. Se consideró una muestra de 401 personas con un margen de error de 5% (Anexo N).

La investigación fue realizada durante la quincena de enero, después de una prueba piloto de 106 encuestas, por un equipo de 6 personas de la empresa IMPACTUM:

- 6 encuestadores: María Luisa Toledo (09719555), Valerie García (74760221), Evelyn Soto (07530330), César Lazo (47609221), Luis García (73607053) y Lucero Tipula (75253910).
- 1 Supervisor: Edward Alderete (21263498).

Las encuestas se realizaron por intercepción en centros comerciales, universidades, institutos y tiendas por departamento, teniendo una duración de 30 minutos por cada una.

7.2. Resultados

7.2.1. Hábitos de compra

Al igual que en las entrevistas a profundidad, se pudo comprobar que la ocasión principal por la cual la mayoría de las jóvenes encuestadas acuden a comprar las prendas de vestir son cuando hay cambio de temporada y en fechas especiales como Navidad. Además, los motivos que las impulsa a comprar son porque tienen una fiesta, un cumpleaños y/o un evento familiar. Estos resultados se confirmaron en el cuadro que se muestra a continuación:

Figura 26: Ocasión y motivo de compra



Por otro lado, las jóvenes mencionaron que la frecuencia con la que realizan sus compras es cada fin de mes, ya que cuentan con dinero o cada dos meses porque tienen un poco más de dinero ahorrado. A continuación, se puede observar la distribución de dicho dato:

Figura 27: Frecuencia de compra



Respecto al lugar de compra, las jóvenes encuestadas indicaron que para realizar sus compras suelen acudir principalmente a centros comerciales, ya que estos tienen gran variedad de tiendas, pero también visitan las tiendas por departamento siendo su preferida Saga Falabella por su marca Sybilla. La elección del centro comercial depende de la cercanía a su domicilio o centro de estudios, siendo los más mencionados La Rambla – San Borja, La Rambla – Brasil, Plaza San Miguel, Plaza Lima Sur, Plaza Lima Norte, Open Plaza Atocongo, Mall Aventura Plaza Santa Anita y Jockey Plaza; sin embargo, también visitan tiendas por departamento como H&M, Saga Falabella y Ripley. A continuación, se puede apreciar el porcentaje de usuarios que acuden a dichos lugares:

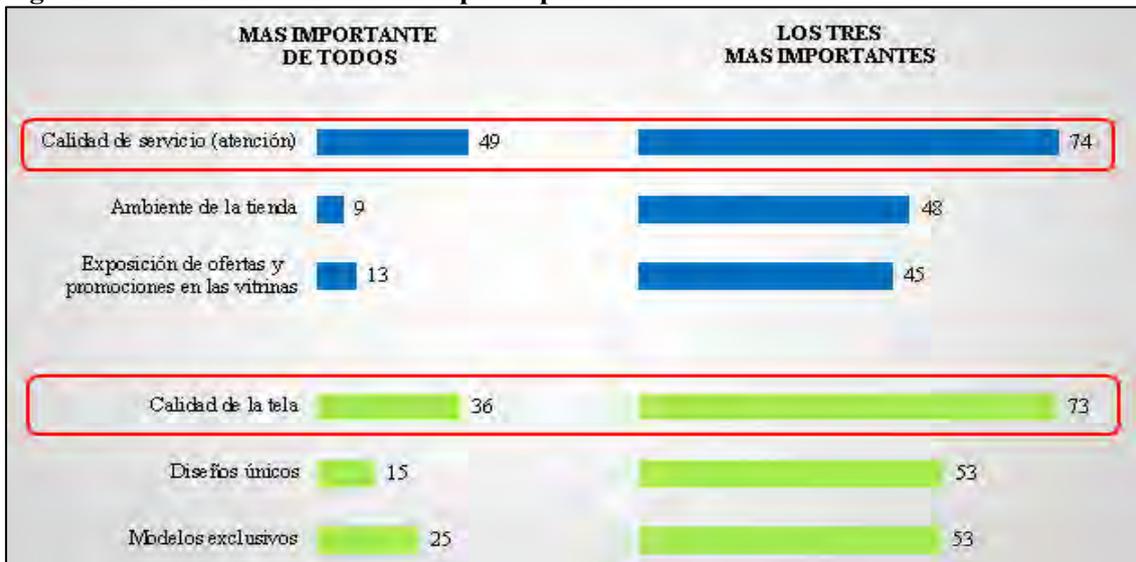
Figura 28: Lugares de compra



En el caso de los criterios que más valoran las jóvenes al momento de la compra, muchas coincidieron que la calidad del servicio o atención es sumamente importante. También señalaron que un factor influyente es el ambiente de la tienda; es decir, que esté decorado, ordenado y guarde relación con el estilo de las prendas y que en las vitrinas se muestren los

outfits completos y promociones. En el caso de la elección de una marca sobre otra, los tres principales motivos son la calidad de la tela, los diseños únicos y los modelos exclusivos de las prendas; lo que confirma lo expuesto anteriormente en el análisis cualitativo.

Figura 29: Atributos más valorados por el público



En el estudio de mercado también se pudo encontrar que, las prendas con mayor aceptación por parte de estas jóvenes son los jeans, blusas y polos seguido por los vestidos, faldas y accesorios; además prefieren que los productos estén ordenados según las tendencias y tallas. A continuación, se muestran los datos arrojados en la investigación cuantitativa:

Figura 30: Productos más solicitados



Por último, en lo que se refiere a la cantidad de prendas que la mayoría de las jóvenes compran, éstas varían de 3 a 4 productos de acuerdo a la ocasión, tal y como se mencionó en la investigación cualitativa; además, el precio que están dispuestas a pagar está en un rango de S/. 200.00 a S/. 300.00 dependiendo si hay descuentos o promociones en la tienda.

Figura 31: Cantidad y precio promedio

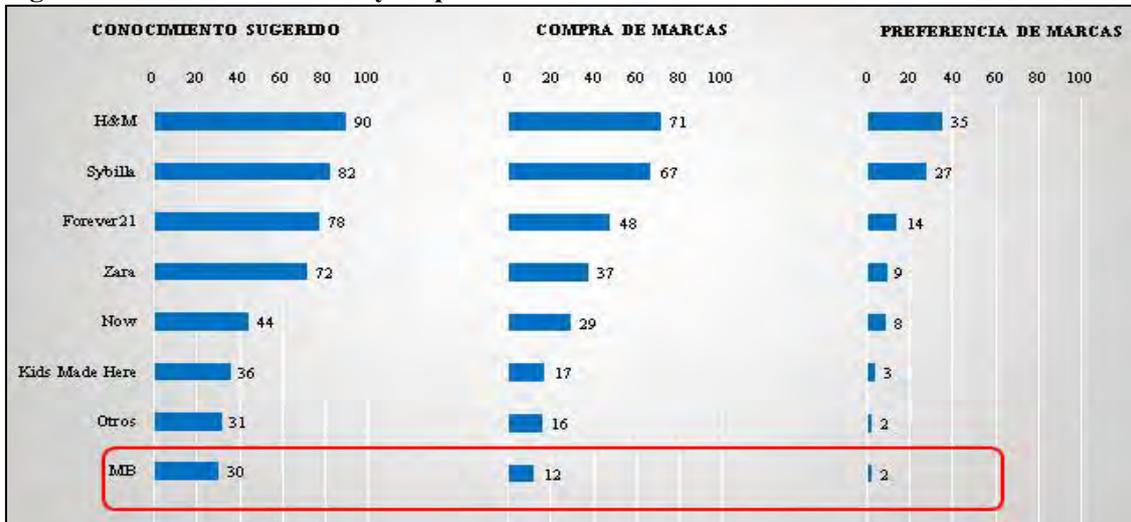


7.2.2. Mercado peruano

Para el gráfico que se muestra a continuación, se pidió que las jóvenes encuestadas mencionen las marcas que más conocían, su preferida y la que compran más, siendo la favorita H&M (marca *fast-fashion*) seguida por Sybilla (marca de Saga Falabella – tienda por departamento) y Forever21, lo que coincide con la investigación cualitativa. Es importante

mencionar que la marca MB se encuentra en último lugar para los 3 criterios, lo que afianza la idea de que aún le falta mayor presencia en el mercado.

Figura 32: Marcas conocidas y de preferencia



Existen varios motivos por lo cual las jóvenes prefieren unas marcas sobre otras, pero en el caso de MB se pudo observar que el público está de acuerdo con los precios de los productos, con el estilo de las prendas y con el entalle de los jeans y pantalones, teniendo así una gran ventaja con otras marcas de su competencia. A continuación, se muestran los atributos más sobresalientes:

Figura 33: Atributos de las marcas

	FOREVER 21	H & M	KIDSMADE HERE	MILK BLUES	NOW	SYBILLA	ZARA
BUENOS DISEÑOS	93%	94%	100%	88%	80%	87%	97%
MODELOS EXCLUSIVOS	80%	90%	86%	88%	100%	89%	92%
PRECIO DEL PRODUCTO	76%	89%	57%	100%	80%	85%	61%
TENGA SU PROPIO ESTILO	85%	73%	93%	100%	80%	80%	86%
TENGA ENTALLE ADECUADO	76%	76%	93%	100%	80%	79%	92%
DISEÑOS PARECIDOS CON MEJORES ACABADOS	67%	62%	64%	25%	80%	56%	61%
Respuesta múltiple							
Numero de casos	55	139	14	8	5	110	36

Respecto a los medios de comunicación, en la investigación cualitativa, las jóvenes señalaron que se enteraron de las marcas a través de las redes sociales, lo que se pudo comprobar con la investigación cuantitativa al arrojar como resultados a *Facebook*, *Instagram* y página web dentro de los principales canales de información, además de conocer que este es el

medio más usado para informarse sobre tendencias y promociones. Este resultado se debe a que la mayoría de las personas encuestadas se encuentra en el rango de 17 a 25 años, quienes son las que tienen mayor acceso e interacción en las redes sociales e Internet. Cabe mencionar que las jóvenes encuestadas señalaron lo siguiente sobre cada canal:

Figura 34: Medios de comunicación



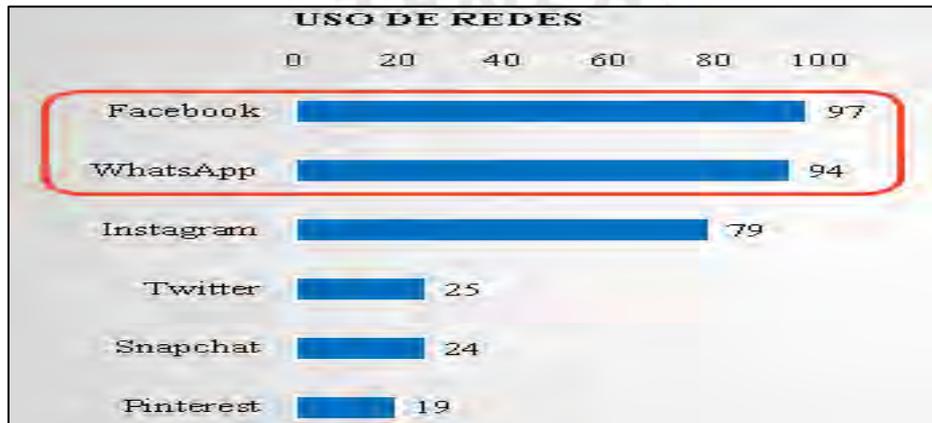
- Redes sociales (*Facebook* e *Instagram*): las jóvenes prefieren este medio al ser más accesible, rápido y barato, además de obtener la información necesaria en el momento que ellas deseen.
- Página web: las jóvenes solo ingresan a las páginas de las marcas si es que les han recomendado el link o este lo encuentran visible en alguna red social. Respecto al contenido, esperan encontrar *outfits* armados con los precios de cada prenda, así como las tallas, colores y promociones disponibles.
- Medios impresos (revistas y periódicos): las jóvenes no utilizan con frecuencia este medio, ya que no es de fácil accesibilidad, además de que no en todas las revistas o periódicos dedican una sección entera al rubro de la moda.
- YouTube: las jóvenes no prefieren este medio para enterarse de temas sobre moda; sin embargo, sí les gustaría ver temas de maquillaje, tutoriales de combinación de *outfits*, entre otros.
- Blogs: poca cantidad de jóvenes leen los blogs de moda, ya que no lo consideran un medio entretenido para interactuar.

- Medios tradicionales (televisión y radio): al igual que los medios impresos, las jóvenes no ven las pautas televisivas ni escuchan las pautas radiales, prefieren cambiarlas por otro programa o canción.

En conclusión, se puede decir que los canales de comunicación de preferencia son las redes sociales, la página web y los puntos de venta para tener información sobre a marca y los menos atractivos son el correo electrónico, los blogs y la radio.

En la investigación cuantitativa se pudo demostrar que la red social de preferencia es *Facebook*, seguida de *WhatsApp* e *Instagram*.

Figura 35: Uso de redes sociales



En cuanto a la información que les gustaría obtener acerca de las marcas, las jóvenes indicaron que en primer lugar están las promociones y prendas de la nueva temporada, seguido de *tips* de moda y sorteos. A continuación, se muestra el gráfico con los datos en mención:

Figura 36: Información esperada



También se pudo conocer las marcas que las jóvenes siguen en redes sociales, siendo *H&M*, *Sybilla* y *Forever21* las de mayor preferencia; sin embargo, *Kids Made Here* y *MB* tienen menos cantidad de seguidoras. Esta información se muestra a continuación:

Figura 37: Marcas en redes sociales



Por último, en la investigación cualitativa, las jóvenes indicaron que al momento de visitar el *wall* de su marca favorita lo que más realizan es dar *likes* en fotos, videos o publicaciones de su preferencia, seguido de participar en concursos o sorteos y de solicitar información de las prendas vía *inbox*. Estos resultados se pudieron comprobar con la investigación cuantitativa, además se pudo conocer que la mayoría visitaba a las páginas como mínimo una vez por semana; esto se detalla en el siguiente gráfico:

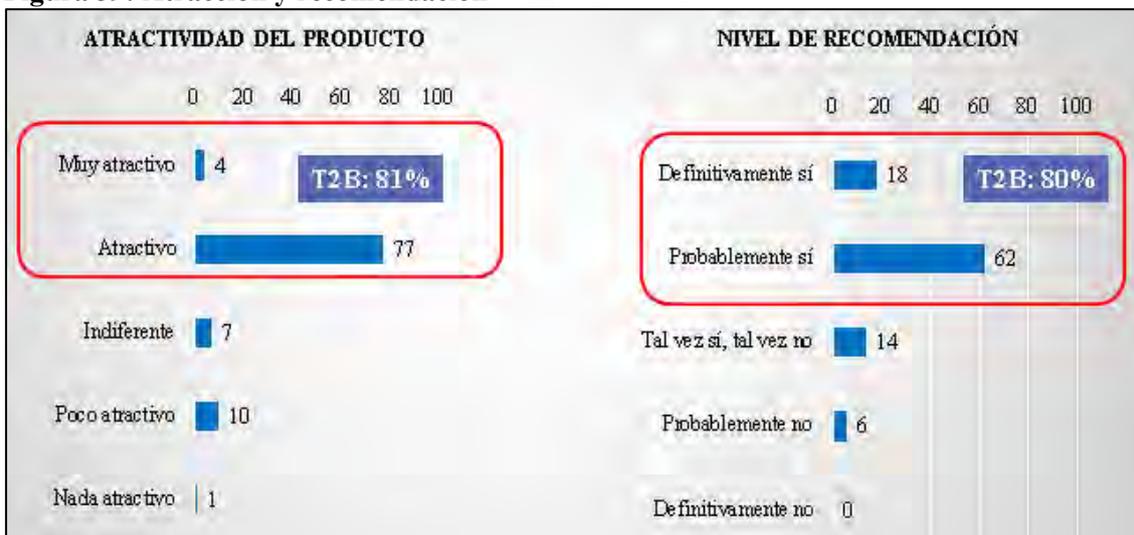
Figura 38: Interacción y frecuencia en redes sociales



7.2.3. Propuesta de valor

Para verificar el nivel de aceptación de la marca MB, se planteó una nueva propuesta de valor, la cual se basó en crear una experiencia inigualable de compra en donde se podrán obtener diferentes *outfits* con diseños y modelos exclusivos, además de contar con una plataforma virtual que estará al alcance de todo el público. Esto originó que el 81% de ellas considere atractivas las prendas de MB y el 80% están dispuestas a recomendarla. A continuación, se muestran los resultados del estudio cuantitativo:

Figura 39: Atracción y recomendación



Respecto al concepto que tienen de MB, en la investigación cualitativa, las jóvenes mencionaron lo siguiente:

1. MB es una marca juvenil que presenta prendas llenas de colores, en un ambiente relajado y ordenado con buena música.
2. Las prendas serían usadas para el día a día o en reuniones con amigas y familia.
3. La marca cuenta con modelos exclusivos, calidad de telas y diseños únicos.

Todo ello se pudo verificar en la investigación cuantitativa donde se muestra que el 83% de las encuestadas tienen el mismo concepto de la marca, el 55% usaría las prendas en el día a día y 85% menciona a la calidad y exclusividad como atributos sobre salientes. Esta información se observa a continuación:

Figura 40: Concepto de MB y ocasiones de compra

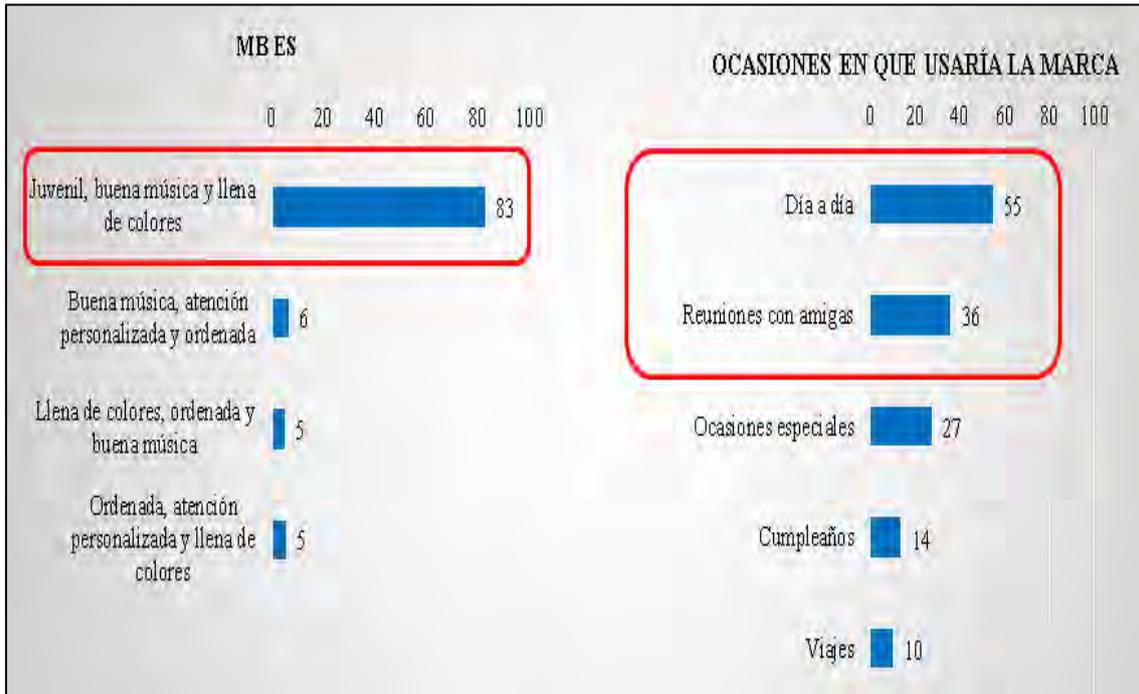
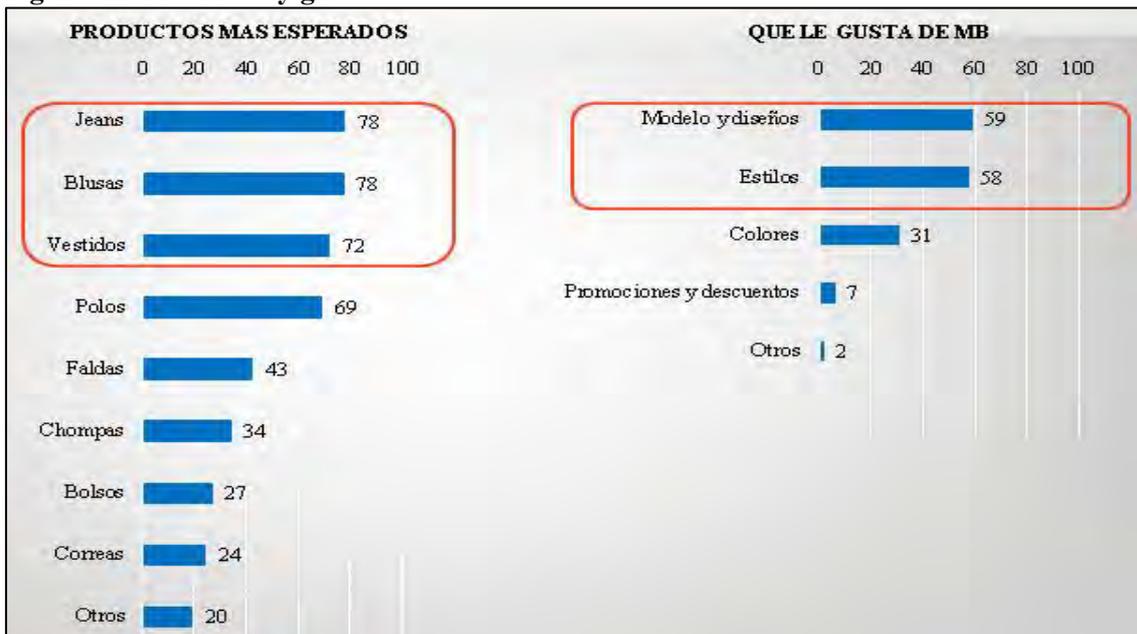


Figura 41: Atributos más importantes de MB



Por otro lado, los productos más esperados por partes de las jóvenes encuestadas son los jeans (78%), blusas (78%) y vestidos (72%), seguido por polos, vestidos y chompas; además, lo que más les gusta de sus prendas son los modelos y diseños así como el entalle de las prendas. Esta información se muestra a continuación:

Figura 42: Productos y gustos



Por último, cuando se les enseñó el listado de precios de las prendas, el 23% de las jóvenes indicó que les parece atractivo por lo que estarían dispuestas a comprar cualquier producto. En cuanto a la intención de compra, el 45% mencionó que sí desean adquirir las prendas en los próximos 3 meses.

Figura 43: Percepción e intención de compra de MB



8. Propuesta final

A partir de la investigación de mercado realizada y de la teoría encontrada para validar la nueva propuesta, se realizaron una serie de modificaciones para alinear las necesidades del público objetivo con lo que ofrece la marca MB. A continuación, se presenta la propuesta final:

8.1. Beneficios

8.1.1. Beneficios funcionales

La marca MB debería mejorar los atributos (modelos, diseños y tallas) de sus prendas, ampliar las líneas de sus productos y darle mayor difusión a la calidad y los acabados de la ropa así como hacer mayor énfasis en el alcance de su oferta; es decir, limitar mejor su mercado. Con ello se espera implementar una estrategia de promoción (virtual y tradicional) y diferenciación enfocada en su público objetivo.

8.1.2. Beneficios emocionales

La marca MB buscará generar alegría, seguridad y confianza con el uso de las prendas a partir de la mejora en los procesos de atención de mejora, la decoración de cada tienda y en su promoción virtual a través de la red social *Facebook*.

8.1.3. Beneficios de autoexpresión

La marca MB buscará que sus clientas se sientan a gusto con las prendas de la marca, ya que éstas serán de tendencia y exclusivas.

CAPITULO 8: PLAN COMERCIAL PARA LA MARCA MB

1. Objetivos de la marca MB

Actualmente la marca MB no cuenta con un plan comercial sólido para cada temporada; sin embargo, el gerente general de la empresa *Smart Brands S.A.C* comentó que para continuar con el crecimiento y posicionamiento de la marca es necesario crear un plan comercial enfocado en el marketing mix. Es por ello, que luego de haber realizado diversas entrevistas a especialistas, ejecutado una minuciosa investigación de mercado y a pedido de la misma empresa, se proponen los siguientes objetivos para la marca en un corto, mediano y largo plazo.

1.1. Corto plazo

A continuación, se presentarán los objetivos de corto plazo propuestos que guiarán el nuevo plan comercial.

Tabla 14: Objetivos a corto plazo

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como producto	Lograr que MB se posicione como una marca de moda femenina de estilo urbano, alineado a la nueva propuesta de valor.	Exhibir <i>outfits</i> que transmitan la nueva propuesta de valor.
Marca como persona	Dar a conocer al 100% la nueva propuesta de valor con el público objetivo para generar una mejor recordación de marca en el corto plazo.	Desarrollar un plan de acción para cada medio de comunicación a utilizar, con la finalidad de exponer la personalidad de la marca.
Marca como organización	Crear un nuevo plan comercial de marca alineado a la nueva propuesta de valor.	Desarrollar el nuevo plan comercial a través del estudio de mercado realizado.
Marca como símbolo	Mejorar la relación de los elementos de la marca con la personalidad de esta.	Analizar la percepción de los elementos actuales de la marca.

Fuente: Costa y Reyes (2016)

1.2. Mediano plazo

A continuación, se presentarán los objetivos de mediano plazo propuestos que guiarán el nuevo plan comercial.

Tabla 15: Objetivos a mediano plazo

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como producto	Aumentar la oferta y calidad de los productos de la marca.	Ampliar la variedad de colores, tallas, diseños y modelos de las prendas.
Marca como persona	Implementar actividades entre la marca y los clientes para fortalecer la relación entre ellos.	Mejorar las etapas del proceso de compra y servicio al cliente.
Marca como organización	Crear un plan de expansión de la marca para el mediano plazo.	Inaugurar 3 nuevas tiendas a nivel nacional.

Fuente: Costa y Reyes (2016)

1.3. Largo plazo

A continuación, se presentarán los objetivos de largo plazo propuestos que guiarán el nuevo plan comercial.

Tabla 16: Objetivos a largo plazo

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como persona	Desarrollar aspectos emocionales entre la marca y los clientes para generar fidelidad a largo plazo.	Desarrollar campañas de publicidad que transmitan la personalidad de la marca.
Marca como organización	Alcanzar un total de 10 locales en Lima y 11 locales a nivel nacional.	Desarrollar un plan de expansión y crecimiento de la marca.

Fuente: Costa y Reyes (2016)

2. Aspectos estratégicos

Actualmente, la marca MB no tiene conocimiento profundo de su público objetivo, generando así que la marca sea recordada sin el afiance emocional con su público generando así que no tenga un posicionamiento adecuado en el mercado. A continuación, se muestra la nueva propuesta de segmentación y posicionamiento que la marca logrará en el sector moda.

2.1. Segmentación

Luego de realizar el estudio de mercado, se presenta la segmentación propuesta para la marca MB, según las variables geográficas, variables demográficas y variables psicográficas que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 17: Segmentación propuesta

Variable	Descripción
Geográfica	La marca MB está orientada para mujeres que viven en los distritos de La Molina, Santa Anita, Surco, San Borja, San Isidro, Chorrillos, Villa El Salvador, Breña, Jesús María, Callao, Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres o que se encuentran cerca a las tiendas por departamento de los principales Centros comerciales donde opera la marca.
Demográfica	La marca MB está orientada para mujeres entre los 17 y 25 años que pertenecen al sector urbano y al NSE «B» y «C».
Psicográfica	La marca se dirige: Mujeres que estudian en un instituto o universidad y tienen un estilo de vida activo. Mujeres que buscan calidad de prendas y diseños de temporada. Mujeres que compran según las promociones y descuentos que el mercado ofrezca. Mujeres que utilizan las redes sociales en su día a día.

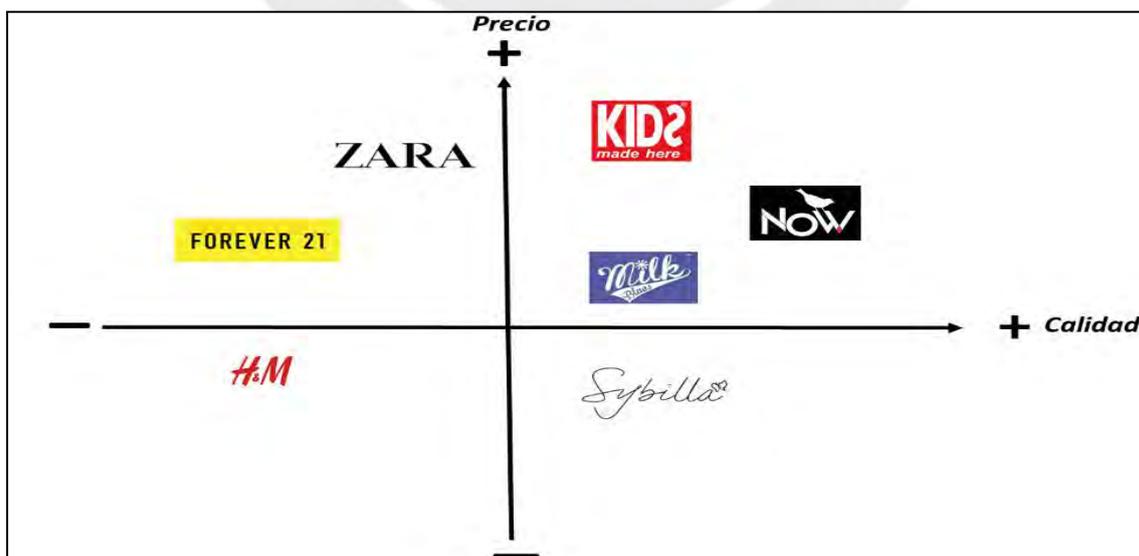
2.2. Posicionamiento

El posicionamiento que se espera alcanzar para la marca, se explica con las siguientes matrices:

2.2.1. Matriz de posicionamiento exclusividad – calidad

En la investigación cuantitativa, se corroboró que la relación exclusividad/calidad son las variables de la marca que más valoran las jóvenes al momento de escoger sus prendas. Por lo tanto, a partir de estos criterios y la preferencia por las demás marcas que se levantaron en la investigación cualitativa y cuantitativa, se desarrolla la siguiente matriz:

Figura 44: Matriz de posicionamiento exclusividad-calidad



Para la implementación del nuevo plan comercial con énfasis en el marketing de redes sociales, se espera que MB pueda posicionarse como la marca que ofrece prendas y/o productos exclusivos en términos de diseños, modelos y colores con una óptima calidad (insumos y acabados); solo así podrán superar a su competencia directa, Sybilla y H&M, las cuales tienen prendas chinas.

2.3. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff sirve para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo de una empresa por medio de posibles combinaciones entre el producto y el mercado, creando así diferentes estrategias (Rojas, 2005). Las combinaciones entre el producto y el mercado forman cuatro ejes centrales, como son la estrategia de penetración, la estrategia de diferenciación, la estrategia de segmentación y la estrategia de diversificación.

A continuación, se presenta la matriz llevada a la marca MB.

Tabla 18: Matriz de Ansoff para la marca MB

	Producto actual	Producto nuevo
Mercado actual	Estrategia de penetración: Venta por <i>outfit</i> de la marca; es decir, no vender prendas por separado.	Estrategia de diferenciación: Zapatillas y zapatos (Año 1) Carteras y mochilas (Año 2) Bisutería (Año 3) Accesorios (Año 4)
Mercado nuevo	Estrategia de segmentación: Próxima apertura de tiendas en los Centros comerciales de Lima y a nivel nacional (Chiclayo, Cusco y Tarapoto).	Estrategia de diversificación: No aplicable

Para la marca MB podemos ver que en la estrategia de penetración, se apuesta por la venta de *outfits* completos y solo algunas prendas (promoción o con descuento) venderlas por separado; esto genera que se incrementen las ventas de los productos de temporada haciendo que sus clientes luzcan a la moda y además se obtienen mayores ganancias.

En cuanto a la estrategia de segmentación, la marca MB tiene como objetivo inaugurar 2 tiendas más en Lima (Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry) y 3 tiendas a nivel nacional (Chiclayo, Cusco y Tarapoto) con la finalidad de llegar a más personas.

Por último, en la estrategia de diferenciación, se ha establecido que se va a lanzar una nueva línea de productos durante los próximos 4 años; es decir, para el año 1, zapatillas y zapatos de acorde con las tendencias del mercado; para el año 2, se venderán carteras y

mochilas; para el año 3, bisutería (collares, pulseras, aretes y anillos) y para el año 4, accesorios (pareos, lentes de sol, binchas, pañuelos, entre otros); todo ello con el fin de tener mayor participación de mercado.

3. Aspectos operativos

La marca MB cuenta con una estrategia de marketing mix simple, la cual será reformulada y mejorada para tener resultados óptimos en un horizonte de 5 años.

Tabla 19: Marketing mix para la marca MB

Marketing mix	Estrategia
Producto	Estudio de mercado sobre las preferencias del público objetivo y la competencia directa.
Precio	Desarrollar una estrategia de paridad de precios de acuerdo a sus competidores directos.
Plaza	Desarrollar un plan de expansión de marcas tanto para los puntos de ventas en Lima como en provincia.
Promoción	Desarrollar un plan de contenidos para medios ATL y BTL enfocado en el marketing digital.

3.1. Producto

A partir del análisis de preferencias del público objetivo, la marca MB tendrá la venta de prendas de vestir y calzado por *outfits* y no por separados, además mejorará la variedad de tallas, colores y diseños de la oferta. A continuación, se mostrará las actividades propuestas:

Tabla 20: Actividades para el desarrollo del producto

Aspecto	Situación actual	Actividades propuestas
Colecciones	2 colecciones anuales (verano e invierno) en los meses de diciembre y agosto que se lanzan cada una con 4 estilos diferentes.	Aumentar a 4 colecciones anuales (cada cambio de estación), además de aumentar a 8 estilos diferentes de outfits.
Líneas de producto	La marca tiene 6 líneas de producto (polos, blusas, casacas y chompas, jeans y pantalones, shorts y vestidos).	Aumentar 8 líneas de productos, las cuales serán de calzado y accesorios (carteras, mochilas, lentes, pareos, etc).
Curva de tallas	En cuanto a los polos, blusas, chompas y casacas tienen tallas desde XS hasta M; la talla L es muy escasa. En cuanto a los jeans, pantalones y shorts tienen tallas desde 26 hasta 30;	Poner mayor atención en elaborar más prendas de tallas grandes, dado que tienen un porcentaje de clientes que buscan sus prendas en dichas tallas.

	las tallas más grandes son escasas.	
Diseños y colores	La marca no cuenta con una paleta de colores; estos varían de acuerdo a la temporada y tendencias.	Seguir la misma tendencia de utilizar colores y diseños de acuerdo a la temporada.
Puntos de venta*	Tiendas: falta de decoración acorde con las prendas de temporada, desorden en la ubicación de las prendas. Vitrina: poca exposición de promociones y ofertas de temporada. Solo muestran 2 combinaciones de <i>outfits</i> y prendas sueltas.	Ambientar las tiendas de acuerdo a las tendencias de moda, además de organizar las prendas según tallas y modelos teniendo en cuenta que las prendas de temporada deben tener prioridad. Vitrina: colocar <i>outfits</i> completos, así como accesorios y calzado de temporada, además incluir carteles llamativos con los descuentos y promociones.
Precio	Carencia de una estrategia de precios, promociones y descuentos.	Proponer la estrategia de paridad de precios de acuerdo a su competencia directa, además de utilizar una estrategia de promociones y descuentos.
Servicio	No cuentan con un protocolo de atención al cliente ni de post-venta.	Presentar un protocolo de atención al cliente en tienda y en redes sociales así como un seguimiento al cliente en el momento de la compra.

En la tabla anterior es importante ahondar en los Puntos de venta, ya que es donde se van a realizar la gran mayoría de cambios para que la marca mejore. A continuación se detallan los puntos:

- Productos: Los productos más demandados por los clientes son los *jeans*, polos y blusas; por esta razón, estas tres prendas estarán en un módulo ubicado al centro, frente a la puerta de ingreso ya que cuando el cliente ingrese será lo primero que verá.
- Complementos: Los productos que complementan los *outfits* son el calzado, los accesorios y las carteras o mochilas. Al ser solo un complemento, tendrán un espacio propio al lado de los vestidores ya que así las clientas podrán verlos cuando se prueben las prendas. Por otro lado, los principales accesorios, carteras y calzado estarán ubicados con los *outfits* de la marca, así como en un módulo al lado de las cajas, de esta manera se potencia su atractivo.
- Vitrinas frontales (vitrinaje): Se exhibirán los *outfits* que cuenten con el vestuario, calzado y accesorios. Estos *outfits* deberán tener productos de las 8 líneas que tiene la marca MB (*jeans* o pantalones, shorts, polos, blusas, casacas o chompas, vestidos, calzado y accesorios). La decoración interna de las vitrinas será dependiendo del tema de la temporada vigente.

- Decoración y ambiente interno: Se utilizarán colores alineados al logo de MB (azul y blanco), además estará decorado de acuerdo a las tendencias vigentes sin olvidar la personalidad de la marca (juvenil, alegre, extrovertida y urbano). Por otro lado, el ambiente tendrá música juvenil que acompañe a las clientas al momento de realizar la compra, además de contar con un olor a frescura que será característico de la marca.
- Estantes y colgantes: Las prendas estarán ubicadas según la línea del producto, lo que a su vez se dividirá en tallas (XS, S, M y L) y colores o modelos de temporada. Por ejemplo, en un estante o colgante estarán los jeans separados por tallas, colores y/o estampados.

Esta organización del punto de venta es importante ya que logra que el cliente pueda encontrar lo que busca de manera rápida y fácil, además el orden y la ubicación de los productos hará que las clientas paseen por toda la tienda, conozcan todo y compren lo que deseen.

3.2. Precio

Uno de los puntos más importantes para toda empresa es establecer el precio de los productos y/o servicios que va a ofrecer al mercado. Para ello es importante contar con un programa de fijación de precios, el cual se da en relación con el nivel de precios que tienen las empresas de su competencia y pueden ser los precios de penetración, precios de paridad y precios Premium (Echeverry, citado en Kotler & Keller, 2016).

En el caso de la marca MB, la estrategia de precios a utilizar será la paridad de precios; es decir, se fija un precio a partir de los niveles competitivos y se da porque la empresa no posee ventajas de costos sobre sus competidores directos (H&M y Sybilla) (Echeverry, citado en Kotler & Keller, 2016). Lo que se busca con esta estrategia es enfocarse en el mercado primario incrementando el número de consumidores debido a la disminución de precios, así se logrará ofrecer mayores y mejores beneficios que la competencia (Echeverry citado en Kotler & Keller, 2016).

Para fijar el precio de las prendas que ofrece la marca MB en sus tiendas físicas, se tomará en cuenta los siguientes factores:

- El precio promedio respecto a sus principales marcas competidoras (H&M y Sybilla). A continuación, en la Tabla 20, se indica información al respecto.

Tabla 21: Precios de marcas competidoras

Producto	Al consumidor - Precio Real			Al consumidor - Precio Promedio		
	MB	H&M	Sybillia	MB	H&M	Sybillia
Producto	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda
Jeans de temporada	S/. 120.00	S/. 80.00	S/. 60.00	S/. 70.00	S/. 80.00	S/. 60.00
Polos o blusas	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
Chompas o casacas	S/. 80.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
Shorts	S/. 100.00	S/. 110.00	S/. 80.00	S/. 90.00	S/. 110.00	S/. 80.00
TOTAL	S/. 87.50	S/. 72.50	S/. 60.00	S/. 65.00	S/. 72.50	S/. 60.00

- El precio de las prendas cuando realizan promociones de cierre de temporada frente a la competencia. Asumiendo como descuento máximo de temporada el 70%, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 22: Precios de marcas competidoras al cierre de temporada

Producto	Al consumidor - Precio Real			Al consumidor - Precio con 70%		
	MB	H&M	Sybillia	MB	H&M	Sybillia
Producto	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda
Jeans de temporada	S/. 120.00	S/. 80.00	S/. 60.00	S/. 36.00	S/. 24.00	S/. 18.00
Polos o blusas	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00
Chompas o casacas	S/. 80.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 24.00	S/. 15.00	S/. 15.00
Shorts	S/. 100.00	S/. 110.00	S/. 80.00	S/. 30.00	S/. 40.00	S/. 24.00
TOTAL	S/. 87.50	S/. 72.50	S/. 60.00	S/. 26.25	S/. 23.50	S/. 18.00

- El descuento otorgado a ciertos precios y/o prendas de temporada respecto a las marcas de la competencia.

Tabla 23: Precios de marcas competidoras con descuento

Producto	Al consumidor - Precio Real			Al consumidor - Precio con 30%		
	MB	H&M	Sybillia	MB	H&M	Sybillia
Producto	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda	Precio por prenda
Jeans de temporada	S/. 120.00	S/. 80.00	S/. 60.00	S/. 84.00	S/. 56.00	S/. 42.00
Polos o blusas	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00

Chompas o casacas	S/. 80.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 56.00	S/. 35.00	S/. 35.00
Shorts	S/. 100.00	S/. 110.00	S/. 80.00	S/. 70.00	S/. 70.00	S/. 56.00
TOTAL	S/. 87.50	S/. 72.50	S/. 60.00	S/. 61.25	S/. 50.75	S/. 42.00

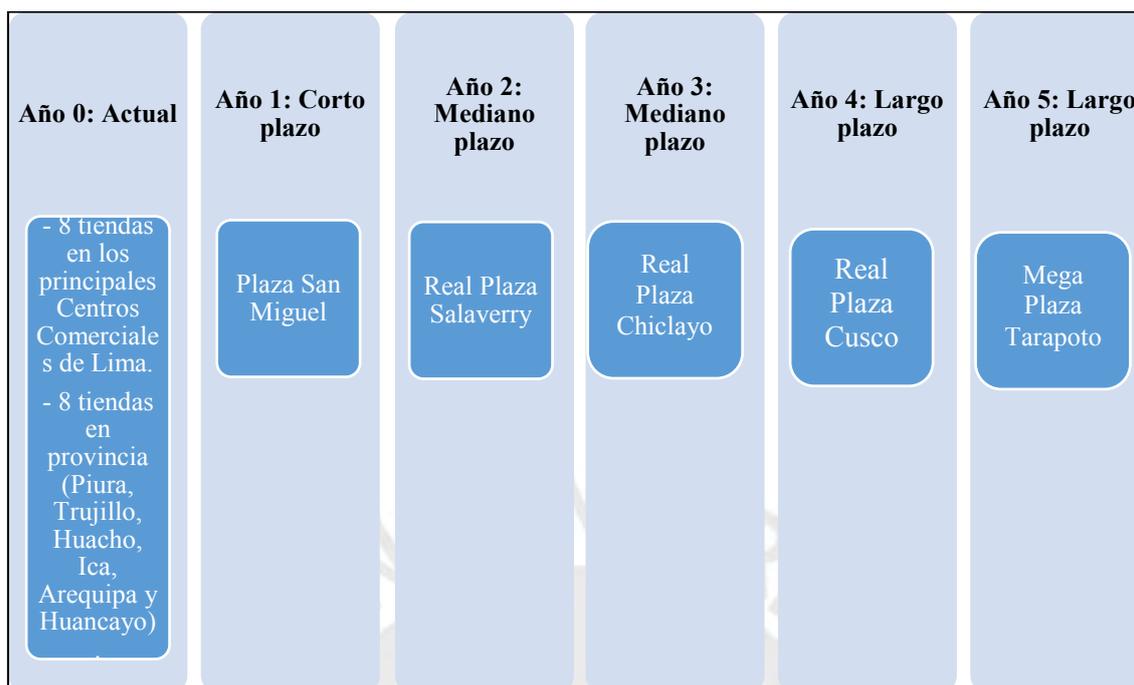
El precio promedio para los clientes de la marca MB estará diferenciado por las prendas y temporadas siendo así de S/. 70.00 en jeans S/. 50.00 en polos, blusas o chompas y S/.90.00 en shorts. Esto está alineado con las estrategias de precio mencionadas.

3.3. Plaza

La estrategia de plaza o distribución tiene como objetivo asegurar que el producto llegue al público objetivo. La distribución cuenta con diversos canales, los cuales pueden ser directo, mayorista o tiendas *retail*, minorista, entre otros. En el caso de MB la distribución de las prendas es directa, ya que apenas finalizada la producción de la ropa y esté aprobada por los estándares de calidad son enviadas al área de despacho y envío, para que los distribuidores puedan realizar los envíos en todas las tiendas a nivel de Lima y Provincias, dependiendo del pedido solicitados por cada boutique. En el caso de las tiendas por departamento es el mismo flujo, sin embargo; aquí se priorizan las prendas de la última temporada dado que al ubicarse en centros comerciales cuenta con mayor fluidez de personas y menor espacio de stand.

Adicional a ello, es importante precisar que para incrementar la recordación de la marca MB en el mercado de moda femenina juvenil, se propone un plan de expansión a nivel de Lima y provincias, considerando un horizonte de 5 años. A continuación, se muestra el gráfico de expansión.

Figura 45: Plan de expansión de MB



Este plan está enfocado en expandir las tiendas en los principales Centros Comerciales de Lima en un corto y mediano plazo para luego inaugurar 3 tiendas más en las provincias de Chiclayo, Cusco y Tarapoto en un largo plazo. Es importante indicar que la selección de los Centros Comerciales y provincias han sido estudiadas y seleccionadas por los representantes de la marca.

3.4. Promoción

Luego de analizar y estudiar los puntos de mejora de la marca MB y las necesidades de su público objetivo, se propone una campaña de relanzamiento para las colecciones futuras, un plan de medios y un protocolo de atención al cliente. A continuación, se detalla cada punto.

Para la campaña de relanzamiento de la marca se realizarán acciones ATL tales como la publicidad en televisión; es decir, se crearán alianzas con novelas o programas juveniles en donde las actrices vestirán y mencionarán la marca y así evitarán invertir en costos de tandas publicitarias. Es importante mencionar que no se hará publicidad en periódicos o revistas, dado que el público objetivo obtiene mayor información a través de las redes sociales y los medios digitales. En cuanto a las acciones BTL, las principales actividades que se desarrollaran son las activaciones en los centros comerciales y tiendas de la marca, donde se invitará a *bloggers* de moda quienes brindarán asesorías con las prendas de la marca, así como *tips* y fotos con las clientas que adquieran la ropa, además de entregar vales de promociones y/o descuentos.

Respecto al plan de medios de MB, estará enfocado en la red social Facebook y en las herramientas digitales, las cuales servirán como canal predilecto para comunicar los beneficios, promociones y descuentos de la marca. Dentro de las principales actividades estarán, la publicación en su página de Facebook los videos, *tips* y tutoriales de *bloggers* y/o belleza, las fotos de las prendas de temporada con las tallas y precios respectivos, así como concursos y premios a las usuarias más activas. Es importante indicar que en este punto, la *Community Manager* tiene un rol fundamental ya que es ella quien debe generar mayor y mejor interacción de la marca con el público; por lo que deberá realizar de 2 a 3 publicaciones diarias en el horario de 11:00 am a 11:00 pm (cantidad y hora promedio de las marcas de competencia, H&M y Sybilla), además de responder rápidamente (con un máximo de una hora) alguna inquietud, comentario o sugerencia de cualquier seguidora con la finalidad de generar mayor fidelización del cliente con MB.

Figura 46: Actividades ATL y BTL

	<p>Facebook MB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicar las prendas de temporada, así como los precios y tallas actuales. - Buscar interacción diaria entre la marca y el público. - Presupuesto de inversión.
	<p>Página Web</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una nueva página web de la marca. - Presentar la línea de productos detalladamente. - Colocar un link directo con el Facebook de la marca.
	<p>Publicidad en televisión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mostrar las prendas de temporada en series, novelas o programas juveniles. - Presupuesto de uso del medio.

A continuación, se muestra el cronograma de trabajo en los medios de comunicación:

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
PUBLICIDAD	Página web					Televisión					Televisión		
FACEBOOK	Promoción de lanzamiento				Promoción de medio año				Promoción de fin de año				

Finalmente, en la creación del protocolo de atención al cliente se tomará en cuenta los siguientes puntos desde que la joven se encuentra fuera de la tienda:

- Exhibición de *outfit* completo en el vitrinaje de la tienda.
- Organización de los productos dentro de la tienda con el nuevo *layout*.
- La vendedora contará con capacitaciones en atención y servicio al cliente.
- El personal deberá comentar atributos, colores, tallas y precios de las prendas elegidas por el cliente, así como de tener buena disposición en la atención.
- Al momento de realizar el pago, la cajera deberá tener un trato amigable así como la disposición para brindar opciones de pago (efectivo o tarjeta).
- La atención en las cajas debe ser rápida y oportuna, además ofrecerá un adecuado empaque para las prendas (regalo).
- En la despedida al cliente, la vendedora deberá solicitar su correo electrónico para afiliarla a promociones y descuentos, así como la invitación a regresar a las tiendas.

4. Inversión estimada

La inversión de la marca MB estará enfocada en la expansión de sus tiendas en los principales centros comerciales durante los próximos 5 años. Esta inversión es fundamental para que el alcance de la marca sea mayor y así conseguir un mejor posicionamiento en su rubro; los locales esperados mencionados se muestran en base a la investigación cuantitativa realizada (locales en Lima), así como al análisis de las estadísticas que arroja la red social Facebook sobre el lugar de dónde provienen la mayoría de interacciones con este recurso (locales en provincia). De esta manera, se presentan los próximos locales de MB:

Tabla 24: Inversión estimada en expansión de tiendas MB

	LUGARES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LOCALES ACTUALES	8 tiendas en Lima y 8 tiendas en provincia	X	X	X	X	X
LOCALES ESPERADOS	Plaza San Miguel	X	X	X	X	X
	Real Plaza Salaverry		X	X	X	X
	Real Plaza Chiclayo			X	X	X
	Real Plaza Cusco				X	X
	Mega Plaza Tarapoto					X

La siguiente tabla presenta los montos estimados a invertir año por año. Cabe mencionar que para su elaboración se consideró la información dada por el Gerente General de la marca.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Remodelación	350,000	350,000	350,000	175,000	175,000
Programa de lanzamiento	30,000	30,000	30,000	15,000	15,000
Licencia	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
INVERSIÓN TOTAL	387,000	387,000	387,000	197,000	197,000

CONCLUSIONES GENERALES

1. **Estudiar el contexto en el que se desarrolla una empresa *retail* de moda peruana femenina con el fin de conocer su gestión.**

El mercado de ropa juvenil para mujeres va en crecimiento, esto se fundamenta en el gasto promedio de actividades de cada persona en el NSE y en la llegada de nuevas franquicias extranjeras. Tal y como se comprobó en la investigación de mercado, las jóvenes buscan una óptima relación calidad/exclusividad, modelos, diseños y estilos originales.

2. **Analizar el desarrollo de la marca peruana de ropa femenina para identificar oportunidades de mejora en el manejo de su promoción en la red social Facebook.**

El modelo de Aaker desarrolla los beneficios funcionales, en este caso apelará a las motivaciones racionales mediante prendas de vestir con diseños innovadores y buena calidad; y los beneficios emocionales y de autoexpresión responderán a las motivaciones subjetivas, a través de las estrategias de comunicación y promoción en redes que despierten el interés de las jóvenes.

3. **Conocer y evaluar el uso de la red social Facebook con los usuarios y/o consumidores en la marca peruana de ropa femenina.**

El Facebook de la marca MB no es tomado como una herramienta importante para generar valor, a pesar de que este es el medio más usado por el público objetivo. Esto se pudo comprobar a través de la observación netnográfica y del estudio de mercado donde se demostró que la marca no genera contenido relevante (fotos, concursos, videos, tutoriales, promociones, entre otros) ni interacciona con sus usuarios. Es por ello, que se presenta un nuevo plan comercial enfocado en mejorar la red social Facebook de la marca.

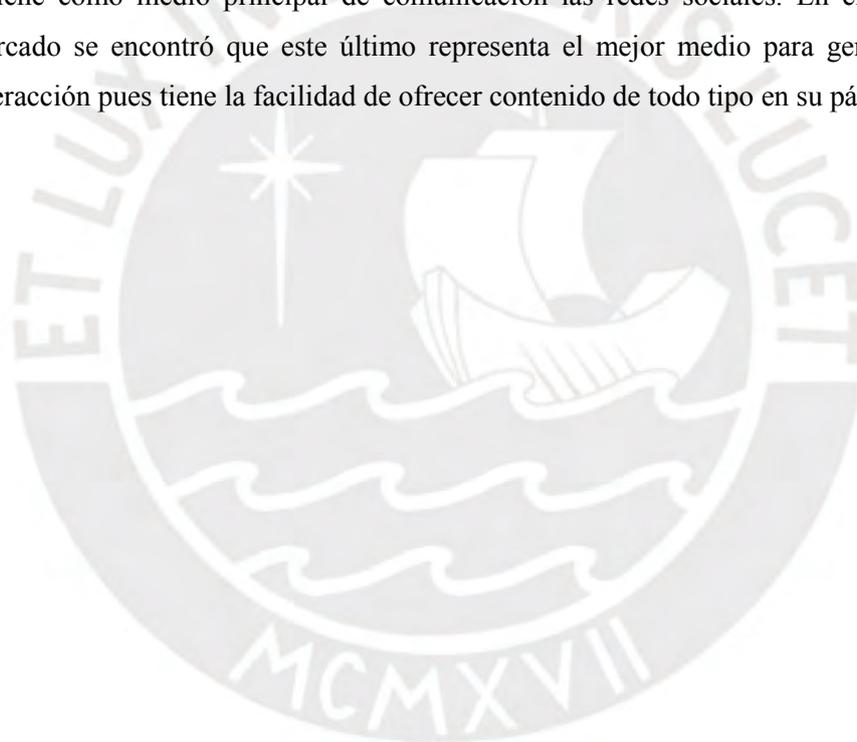
4. **Identificar las herramientas de la red social Facebook que utiliza actualmente la marca peruana de ropa femenina.**

La marca MB no utiliza ninguna herramienta o indicador para medir el impacto de la red social en su mercado. Esto dificulta la interacción y relación de la marca con sus usuarios, asimismo no permite conocer las necesidades de tu público objetivo lo que

conlleva a que no se genere una recordación de marca. A pesar de ello, los indicadores sí se encuentran dentro de la red social, pero esta no es utilizada para las acciones futuras en la página.

5. Desarrollar una propuesta de plan comercial con énfasis en el análisis del marketing de redes sociales de la marca por medio de una investigación de la gestión de la empresa y de la investigación cuantitativa y cualitativa de su público objetivo.

La propuesta del plan comercial para la marca MB está orientado a la comunicación de la marca por medio de la red social Facebook; sin dejar de lado la publicidad ATL. El énfasis en el marketing en redes sociales se debe a que el público objetivo es millennials y tiene como medio principal de comunicación las redes sociales. En el estudio de mercado se encontró que este último representa el mejor medio para generar mayor interacción pues tiene la facilidad de ofrecer contenido de todo tipo en su página.



REFERENCIAS

- Aaker (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- APEIM. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Arellano Marketing. (07 de junio de 2015). *Arellano Marketing*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/conozca-nuevas-tendencias-innovar-sector-retail-2134016>
- Ashe-Edmunds, S. (2014). *Los ejemplos de la Teoría del Marketing. La voz de Houston*. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/los-ejemplos-de-la-teora-del-marketing-5861.html>
- Bowler, G. M. (2010). *Netnography: A Method Specifically Designed to Study Cultures and Communities Online*. Florida, Estados Unidos. Recuperado de: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss5/13/>
- Business Dictionary. (2015). Estados Unidos. Recuperado de: <http://businessdictionary.com>
- Castello, A. (2010). *Una nueva figura profesional: El Community Manager*. Revista Pangea. Artículo nº 4. pp. 74-97. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3405401>
- Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. 5ta. Edición. México D.F.: Pearson.
- Content Marketing Institute. (2009). *Libro de estrategias del marketing de contenido: 42 formas de conectar con tus clientes*. Estados Unidos: McGraw-Hill Professional.
- Costa, A. y Reyes, C. (2016). “Modelo de desarrollo de marca: El caso de una MYPE del subsector confecciones”. Tesis para optar el Título de Licenciatura en Gestión Empresarial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección.
- Cuesta, F. (2010). *Marketing directo 2.0: cómo vender más en un entorno digital*. Barcelona: Gestión 2000.

- Datum. (2016). *Internet en el Perú*. Datum. Recuperado de: http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/x7.pdf
- Díaz, C. (26 de diciembre de 2015). *Mentha & Chocolate: Nuestra estrategia está enfocada reforzar el éxito*. Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/mentha-chocolate-nuestra-estrategia-esta-enfocada-reforzar-exito-2151629>
- El Comercio. (27 de enero de 2016). *Colombiatex, la feria textil más importante de Latinoamérica*. Diario El Comercio. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/negocios/colombiatex-feria-textil-mas-importante-latinamerica-noticia-1874272?ref=flujo_tags_349633&ft=nota_6&e=titulo
- El Comercio. (6 de julio de 2016). *Ádex: "fast fashion" pone en aprietos a confeccionistas peruanos*. Diario El Comercio. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/negocios/adexfast-fashion-pone-aprietos-confeccionistas-peruanos-noticia-1914866?ref=flujo_tags_349633&ft=nota_3&e=titulo
- El Comercio. (10 de octubre de 2016). *5 tendencias para este verano 2017*. Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/blog/omg/2016/10/5-tendencias-para-este-verano-2017>
- El Comercio. (16 de octubre de 2016). *PBI sorprende en agosto, pero algunas industrias no despiertan*. Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-sorprende-agosto-industrias-despiertan-227033>
- El Comercio. (02 de marzo de 2017). *¿Por qué los sectores textil y confecciones no despegan?* Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sectores-textil-confecciones-despegan-142346>
- El Peruano. (13 de febrero de 2017). *Moda a la peruana*. Diario El Peruano. Recuperado de : <http://www.elperuano.pe/noticia-modaa-peruana-51086.aspx>
- Ernault, E. (17 de diciembre 2013). *Las 6 métricas de Facebook imprescindibles para los especialistas de Marketing*. *Socialancer.com*. Recuperado de: <http://www.socialancer.com/metricas-pagina-facebook-marketing/>
- Espinosa, R. (6 de mayo de 2014). *Marketing Mix: las 4 P's*. *Roberto Espinosa*. Recuperado de: <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Facebook de H&M. (31 de octubre de 2016). *H&M*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/hmperu/>

Facebook de Milk Blues. (31 de octubre de 2016). *Milk Blues*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/Milkblues/>

Facebook de Sybilla. (31 de octubre de 2016). *Sybilla*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/sybillaperu/>

Gallo, G. (2017). *La nueva trayectoria de decisión del consumidor*.

García, J. (2014). *Fundamentos del Marketing Educativo*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer.

Gestión (7 de Junio de 2015). *Conozca cuáles son las nuevas tendencias para innovar en el sector retail*. Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/conozca-nuevas-tendencias-innovar-sector-retail-2134016>

Gestión (10 de Setiembre de 2015). *La moda en el Perú: de la oferta limitada hacia la democratización*. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/empresas/moda-peru-oferta-limitada-hacia-democratizacion-2142356>

Gestión (21 de Diciembre de 2015). *Balance de la moda 2015 en el Perú*. Diario Gestión. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/modainc/2015/12/balance-de-la-moda-2015-en-el-peru.html>

Gestión (6 de Marzo de 2016). *Comex: Medida antidumping no solucionarán la baja productividad del sector textil*. Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/comex-medidas-antidumping-no-solucionara-baja-productividad-sector-textil-2155848>

Gestión (9 de Abril de 2016). *La apuesta del sector textil: a buscar nuevos mercados en medio de la tormenta*. Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/apuesta-sector-textil-buscar-nuevos-mercados-medio-tormenta-2158032>

Gestión (18 de Abril de 2016). *Exportaciones a EE.UU. de prendas de vestir se recupera, según Adex*. Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/exportaciones-eeuu-prendas-vestir-se-recuperan-segun-adex-2158820>

- Gestión (21 de Junio de 2016). *La moda se rinde ante la última tecnología*. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/moda-se-rinde-ante-ultima-tecnologia-2163765>
- Gestión (27 de Junio de 2016). *Más allá del diseño, tecnología y visión empresarial en las escuelas de moda*. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/alla-diseno-tecnologia-vision-empresarial-escuelas-moda-138154>
- Gestión (12 de Setiembre de 2017). *CCL: En cinco años, nuevos centros comerciales sumaron inversión de US\$ 1,489 millones*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/ccl-cinco-anos-nuevos-centros-comerciales-sumaron-inversion-us-1489-millones-2199846>
- Gestión (16 de octubre de 2017). *Feria Expotextil Perú 2017 proyecta ventas por cerca de US\$ 120 millones*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/feria-expotextil-peru-2017-proyecta-ventas-cerca-us-120-millones-220794?href=tepuedeinteresar>
- Gestión (10 de enero de 2018). *Diseño de modas, el eslabón perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/diseno-modas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567?href=tepuedeinteresar>
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: S.L. Civitas Ediciones. Quinta edición.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Huaman, C. (22 de Octubre de 2012). *Textiles Unidos apunta al sector A-B con nueva marca Now*. Perú Retail. Recuperado de: <http://noticiasretailperu.blogspot.pe/2012/10/textiles-unidos-apunta-al-sector-b-con.html>
- InformaBTL (2016). *¿Cuál es la definición exacta de retail y por qué es importante?* Diario InformaBTL. Recuperado de: <https://informabtl.com/category/retail/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. 11va Edición. Juárez: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. 2da Edición. Madrid: Editorial LID.

- Kotler, P. y Keller, K (2016). *Dirección de marketing*. 15ª Edición. México DF: Editorial Pearson.
- Landó, L. (2009). La Moda. *Diseño de modas: Conceptos básicos*. Estados Unidos: CBH Books.
- López, E., & In Cicero, N. (2013). *Mark Zuckerberg - Facebook: El mejor amigo de los negocios*. Lima: Producciones Cantabria.
- López, G., & Ciuffoli, C. (2012). *Facebook es el mensaje: realidad, escritura y después*. Buenos Aires: La Crujía Eds.
- Maram, L. (2010). *Las 4'ps del Marketing Digital: el modelo de Idris Mootee*. Inspiring Marketing. Recuperado de: <http://www.luismaram.com/2010/09/03/4p-del-marketing-digital/>
- Matías, M. (2013). Redes Sociales. *Marketing digital en la empresa: Redes sociales*. República Dominicana. Asociación Marketing Digital de La República Dominicana.
- Matos, J. (2016). *Las 4 ' s del Marketing Digital ¿Qui n e s realmente mi target?*
- Mayordomo, J. L. (2002). *E- Marketing*. Barcelona: Gestión 2000.
- Merca 2.0. (24 de Noviembre de 2015). *5 conceptos interesantes sobre el retail*. Merca2.0. Recuperado de: <https://www.merca20.com/5-conceptos-interesantes-sobre-el-retail/>
- Palomino, B. (11 de enero de 2018). *Tendencias 2018 en consumo y marcas en Perú*. Mercados&Regiones. Recuperado de: <http://mercadosyregiones.com/2018/01/tendencias-2018-en-consumo-y-marcas-en-peru/>
- Muguiria, A. (09 de Mayo de 2017). *El impacto del Social Media en el comportamiento del consumidor*. Recuperado de: <https://mglobalmarketing.es/blog/impacto-del-social-media-comportamiento-del-consumidor/>
- Olmo, J. L. (2012). *Marketing de la Moda*. España: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Polo, F. y Polo, J. L. (2012). *#Socialholic: todo lo que necesitas saber sobre marketing en medios sociales*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

- Porter, M. (2003). *Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Publometro. (17 de setiembre de 2014). *Sector retail representa el 1,7% de nuestro PBI*. Diario Publometro. Recuperado de <http://publometro.pe/actualidad/noticia-centros-comerciales-robusto-crecimiento-26960?ref=ecr>
- Quevedo, E., Besquin, D. y Read, M. (2015). *Digital Metrics PlayBook*. Recuperado de: <http://digitalmetricsplaybook.com/wp-content/uploads/2015/02/Digital-Metrics-Playbook.pdf>
- Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R., y Vallejo, R. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de: http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf
- Rendón, Tana (26 de diciembre de 2016). *Tips para comprar tendencias*. Blog Le Coquelicot. Recuperado de: <http://lecoquelicotblog.com/tendencias/tendencias-verano-2017/>
- Reyes, Naomi (07 de enero de 2017) Saga Falabella – Sybilla. Recuperado de: <https://prezi.com/yv5xntsu9evc/saga-falabella-sybilla/>
- Rogers, M. (18 de Setiembre de 2014). Netnografía y redes sociales. *Merca 2.0*. Recuperado de: <http://www.merca20.com/la-netnografia-y-las-redes-sociales/>
- Rojas, N. (2005). “Moda y Comunicación”. Taller proyectual guiado para optar por la Licenciatura en Publicidad. Argentina: Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Roldán, M. (2015). “Antecedentes sobre el uso de Facebook en adolescentes”. Trabajo final para la obtención de grado. Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Psicología.
- RPP (10 de Diciembre de 2009). *Marefa 10 años ofreciendo moda exclusiva*. Diario RPP. Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/negocios/marefa-10-anos-ofreciendo-moda-exclusiva-noticia-228532>
- Saulquin, S. (1999). *La moda, después*. Buenos Aires: Cogtal.

Somalo, I. (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*.
Valencia: Editorial Wolters Kluwer España.

Stanton, W., Eztel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing*. 14va Edición.
México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Universidad de Palermo (2014). Argentina. Recuperado de:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/30541_106221.pdf



ANEXO A: Entrevistas a especialistas de la industria de la moda

Ficha técnica	
Nombres y apellidos del entrevistado	
Ocupación actual	
Fecha de entrevista	
Preguntas	
1.	¿A qué hace referencia el concepto de industria de la moda?
2.	¿En qué consiste la moda peruana?
3.	¿Qué aspectos determinan su crecimiento?
4.	¿Qué fortalezas tiene la industria de la moda?
5.	¿Qué debilidades tiene la industria de la moda?
6.	¿Qué marcas son las más relevantes en la industria de la moda?
7.	Respecto a la pregunta anterior, ¿qué opinión tiene sobre estas marcas?
8.	¿Cuál le parece la mejor marca de moda para mujeres jóvenes en el Perú y en el mundo?
9.	¿Qué se debe considerar para crear una empresa de moda?
10.	En base a su experiencia, ¿cuál es el tiempo de vida de una marca de moda?
11.	¿Por qué cree que fracasa una marca de moda?
12.	En cuanto a las tendencias de los jeans, ¿se ha implementado algún tipo de tecnología en su proceso de confección o decoración?
13.	¿Qué opina de la marca MB?
14.	¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la marca MB?
15.	¿Qué estudios conoce sobre marcas de ropa peruana femenina?

ANEXO B: Entrevistas a especialistas del sector retail

Ficha técnica	
Nombres y apellidos del entrevistado	
Ocupación actual	
Fecha de entrevista	
Preguntas	
1.	Al hablar del sector retail, ¿de qué industrias se hablan?
2.	¿Cuál es el tamaño actual del sector retail en el país? ¿Qué fuente nos proporciona esos datos?
3.	¿Cómo ha evolucionado el sector retail en los últimos 5 años en el país?
4.	La estructura de moda: diseño – facilidad de uso – gran difusión es aplicable en el país?
5.	De responder afirmativamente a la pregunta anterior, ¿podría mencionarnos 2 marcas líderes en el mercado de moda femenino peruano para jóvenes de 17 a 22 años?
6.	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sector retail de moda peruana?
7.	¿Qué tipo de marcas de moda predominan en el sector retail?
8.	¿Cómo ha sido el crecimiento de las empresas o marcas de moda en el sector retail?
9.	Respecto a la categoría de productos de moda que tiene dicho sector, ¿cuál(es) es el que mayor crecimiento ha tenido?

ANEXO C: Entrevistas a especialistas en marketing digital y redes sociales

Ficha técnica	
Nombres y apellidos del entrevistado	
Ocupación actual	
Fecha de entrevista	
Cuestionario	
Información sobre marketing y marketing digital	
1.	¿Cuál cree que es la misión del marketing?
2.	¿Cómo cree que ha evolucionado el marketing en los últimos 10 años?
3.	Actualmente, ¿qué estrategias de marketing utilizan las empresas?
4.	Para usted, ¿qué es lo más importante del marketing?
5.	Desde una mirada integradora ¿qué puede lograr el marketing con los objetivos en una empresa?
6.	Podría mencionar ¿cuáles son las diferencias más relevantes entre el marketing y la promoción?
7.	Para usted, ¿qué tan importante es el marketing dentro de una empresa? ¿Por qué?
8.	¿Cuál(es) cree que son los factores más importantes para generar satisfacción en el cliente?
9.	Hoy en día, ¿a qué se refiere cuando se habla de marketing digital en las empresas?
10.	¿Cuáles son los principales retos que asumen las empresas al desarrollar un plan de marketing digital?
11.	Actualmente, ¿cómo se desarrolla una estrategia de marketing digital para una marca?
12.	Según la respuesta anterior, ¿cómo funcionaría la netnografía en el marketing digital?
13.	Actualmente, ¿qué tipo de herramientas existen dentro del marketing digital?
14.	¿Qué herramientas del marketing digital son las más usadas por las empresas?
15.	¿Cuáles son los retos más significativos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad en tanto al marketing digital?
16.	¿Qué es lo que obliga a las organizaciones a adherir en su modelo de marketing al marketing digital? ¿Cuál es el resultado más común de ello?
17.	¿Qué es lo que debe incluir el marketing digital para asegurar el éxito de los objetivos del propio marketing?
18.	¿Existen empresas que no usan o ejecutan el marketing digital en su marketing? Podrías decirnos ¿Por qué para algunas empresas esto es importante y por qué para otras no?
19.	¿Cómo cree que se deba implementar de manera adecuada el marketing digital en una empresa o marca de ropa?
Información sobre redes sociales	
20.	Hoy en día, ¿cuáles son las redes sociales más usadas?
21.	¿Qué estrategias de fidelización tiene una empresa o marca en sus redes sociales?
22.	¿Cuál cree que es la clave del éxito para fidelizar una marca en sus redes sociales?

23.	¿Cómo se utiliza o ejecuta la fidelización en una marca?
24.	¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca en las redes sociales?
25.	¿Cómo podrías calificar la relación entre el marketing tradicional y el marketing digital, ambas para las redes sociales?



ANEXO D: Entrevistas al personal de la empresa seleccionada

Ficha técnica	
Nombres y apellidos del entrevistado	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Fecha de la entrevista	
Preguntas	
1.	¿Cómo nace la empresa, cuál fue la motivación principal?
2.	¿Cómo está registrada la empresa en la SUNARP?
3.	¿Hubo alguna planificación estratégica para la constitución de la empresa?
4.	¿Cuánto tiempo de creación tiene la empresa?
5.	Respecto al tamaño actual de la empresa, ¿podría comentarnos el volumen de ventas que manejan en promedio?
6.	Respecto al tamaño actual de la empresa, ¿podría comentarnos el ingreso aproximado que recaudan por las ventas de las marcas que manejan?
7.	¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
8.	¿Cuáles son los valores y filosofía de la empresa?
9.	Respecto a la organización de la empresa, ¿cuál es la estructura organizacional?
10.	¿Cuántos trabajadores poseen? ¿Cómo ha evolucionado ese número desde el nacimiento de la empresa?
11.	¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa frente a la competencia?
12.	¿Qué objetivos tiene la empresa?
13.	¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa? ¿y las debilidades?
14.	¿Cuáles son las oportunidades que posee la empresa? ¿y las amenazas?
15.	¿Cómo es su ciclo productivo y cómo se aplica?
16.	¿Tienen definidos todos sus procesos? Mencione 3 procesos claves
17.	¿Considera que existen cuellos de botella en algún proceso?

ANEXO E: Entrevistas al personal de la marca seleccionada

Ficha técnica	
Nombres y apellidos del entrevistado	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Fecha de la entrevista	
Cuestionario	
Información general de la marca seleccionada	
1.	¿Con cuántas tiendas cuenta la marca?
2.	¿En qué provincias se encuentra presente la marca?
3.	¿Cómo manejan el tema de las tiendas en provincias?
4.	¿Cuál es su público objetivo? ¿qué características tiene?
5.	¿Tienen identificados a sus competidores? De ser el caso, ¿podrías mencionarnos los principales?
6.	¿Cómo buscan diferenciarse de la competencia? (precio, calidad, variedad, entre otros)
7.	En tu opinión, ¿crees que el público objetivo percibe esa diferenciación?
Información sobre los productos	
8.	¿Cómo se compone su oferta?
9.	¿Cuántas líneas de productos manejan?
10.	¿Cuál es la estrategia de producto que poseen?
11.	¿Manjean colecciones? ¿Cuántas lanzan anualmente?
12.	¿Cómo llevan el tema del stock de productos y su plan de ventas en lima y provincias?
13.	¿De qué dependen las promociones o descuentos de sus productos?
14.	¿Cuántas tallas manejan?
15.	¿Con qué insumos trabajan?
16.	¿Cuentan con diseñadores propios?
17.	¿Existe una relación de costo/precio por los productos que ofrecen?
18.	¿Cuentan con alguna estrategia de precios en particular?
19.	¿Cómo es la demanda de sus productos? ¿Estacional o constante?
20.	¿Cuáles son sus fechas picos?
21.	¿En qué basaron sus colecciones o tendencias de esta última temporada?
22.	¿Cómo son sus clientes? ¿Consideras que existe un cierto nivel de fidelidad?
23.	¿Cómo es su trato con los clientes? ¿Hay algún tipo de seguimiento?
Información sobre sus redes sociales	
24.	Actualmente, ¿Qué redes sociales utiliza la marca?
25.	¿Cuántos seguidores tienen en cada red social?
26.	¿Qué herramientas digitales utilizan para manejar sus redes sociales?

27.	¿Cuáles son las imágenes o fotografías que publican en sus redes sociales?
28.	¿Qué buscan con la marca al colocarla en sus redes sociales?
29.	¿Qué tan efectivas son las redes sociales con su marca?
30.	En las redes sociales, ¿Qué promociones usan para su público objetivo?
31.	Según su experiencia, ¿Cuál es el impacto de las pautas digitales para la marca?
32.	Para este año, ¿Cuál es su meta en tanto a redes sociales?
33.	Del presupuesto general, ¿Cuánto está dirigido para el área de marketing? ¿Cuánto para la marca?
34.	¿Cuáles son sus usuarios de red más frecuentes según sus estadísticas de Facebook?
35.	¿Cuál es el tipo de información que obtienen de los usuarios por medio de Facebook?



ANEXO F: Investigación base - Focus Group Clientes

Introducción y presentación (5 min)	
<i>Estimadas, buenos días/ tardes/ noches</i>	
<i>En primer lugar, queremos agradecerles por aceptar participar en esta reunión, que tiene como finalidad conocer la aceptación de una marca de ropa femenina ya instalada en el mercado peruano, además de conocer si existe una estrecha relación entre el uso de las redes sociales y el conocimiento de la marca en sí.</i>	
<i>Como les habíamos mencionado, nosotras somos Andrea y Gabriela, alumnas de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente, nos encontramos realizando una tesis de investigación sobre redes sociales. Por ello, la finalidad de este focus radica en conocer sus preferencias y experiencias cuando acuden a comprar una prenda así como cuando utilizan las redes sociales para visitar una marca de ropa en particular.</i>	
Datos personales (5 min)	
¿Qué les parece si empezamos con una breve presentación personal? Empecemos con una voluntaria y sigamos avanzando hacia la derecha.	
Nombres y apellidos	
Edad	
Distrito de residencia	
Grado de instrucción	
Ocupación actual	
Hábitos de compra (20 min)	
Ahora empezaremos por conocer sus hábitos de compra, para lo cual nos gustaría escuchar sus opiniones.	
1. ¿En qué ocasiones acude a una tienda de ropa?	
2. ¿Cada cuánto tiempo realiza una compra?	
3. ¿Se podría decir que existe una época del año en la que se compra más ropa?	
4. ¿A dónde suele acudir?	
5. Cuando va a comprar, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda?	
6. ¿Qué productos espera encontrar al ingresar a una tienda de ropa?	
7. Mencione 3 factores importantes que determinan su compra o su elección de una marca.	
8. ¿Cuántas prendas suele comprar cada vez que lo hace? ¿Cuáles?	
9. ¿En qué rango oscila el precio total de sus compras?	
Mercado peruano (20 min)	

10. ¿Qué marcas peruanas de ropa femenina para jóvenes conoce?	
11. ¿Considera que el mercado peruano se encuentra desarrollado en esta categoría?	
Opinión sobre la marca MB (40 min)	
Nos gustaría conocer qué marcas son las que conocen o recuerdan	
12. ¿Qué marcas de ropa conoce? ¿Podría mencionar mínimo 3?	
13. ¿Cómo se ha enterado de ellas?	
14. ¿Tiene una marca favorita? ¿Cuál?	
15. ¿En qué característica se basa su preferencia?	
16. ¿Qué tendría que pasar para que sustituya su marca preferida por otra?	
17. ¿Te gusta la ropa de la marca MB?	
18. ¿Qué características de personalidad tienen las prendas de la marca MB?	
19. ¿Te gusta la decoración de las tiendas de la marca MB? ¿Qué cambiarías?	
Producto (20 min)	
En esta etapa, se mostrarán prendas de 3 marcas diferentes para que ustedes puedan dar su opinión sobre cada una de las prendas.	
20. ¿Qué opina de la calidad de las prendas?	
21. ¿Qué opina del diseño y colores de las prendas?	
22. ¿Son prendas que comprarían? ¿Por qué?	
23. ¿Cuánto pagarían por cada prenda?	
24. ¿Qué prendas comprarían?	
Redes sociales (40 min)	
25. ¿Qué red social utilizan con mayor frecuencia?	
26. ¿Qué les gustaría encontrar en la red social de la marca MB?	
27. ¿Qué cambiarías de la red social de la marca MB?	
28. ¿Qué te gustaría encontrar en el lookbook de la marca MB?	
Despedida y agradecimiento (5 min)	
<i>Estimadas,</i>	
<i>Agradecemos mucho su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las</i>	

preguntas.

Quisiéramos entregarles este detalle como agradecimiento.



ANEXO G: Investigación base - Focus Group No clientes

Introducción y presentación (5 min)	
<p><i>Estimadas, buenos días/ tardes/ noches</i></p> <p><i>En primer lugar, queremos agradecerles por aceptar participar en esta reunión, que tiene como finalidad conocer la aceptación de una marca de ropa femenina ya instalada en el mercado peruano, además de conocer si existe una estrecha relación entre el uso de las redes sociales y el conocimiento de la marca en sí.</i></p> <p><i>Como les habíamos mencionado, nosotras somos Andrea y Gabriela, alumnas de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente, nos encontramos realizando una tesis de investigación sobre redes sociales. Por ello, la finalidad de este focus radica en conocer sus preferencias y experiencias cuando acuden a comprar una prenda así como cuando utilizan las redes sociales para visitar una marca de ropa en particular.</i></p>	
Datos personales (5 min)	
<p>¿Qué les parece si empezamos con una breve presentación personal? Empecemos con una voluntaria y sigamos avanzando hacia la derecha.</p>	
Nombres y apellidos	
Edad	
Distrito de residencia	
Grado de instrucción	
Ocupación actual	
Hábitos de compra (20 min)	
<p>Ahora empezaremos por conocer sus hábitos de compra, para lo cual nos gustaría escuchar sus opiniones.</p>	
1. Motivo de compra: ¿En qué ocasiones acude a una tienda de ropa?	
2. ¿Cada cuánto tiempo realiza una compra?	
3. ¿Se podría decir que existe una época del año en la que se compra más ropa?	
4. ¿A dónde suele acudir?	
5. Cuando va a comprar, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda?	
6. ¿Qué productos espera encontrar al ingresar a una tienda de ropa?	
7. Mencione 3 factores importantes que determinan su compra o su elección de una marca.	
8. ¿Cuántas prendas suele comprar cada vez que lo hace? ¿Cuáles?	
9. ¿En qué rango oscila el precio total de sus compras?	
Opinión sobre marcas (20 min)	

Nos gustaría conocer qué marcas son las que conocen o recuerdan	
10. ¿Qué marcas de ropa conoce? ¿Podría mencionar mínimo 3?	
11. ¿Cómo se ha enterado de ellas?	
12. ¿Tiene una marca favorita? ¿Cuál?	
13. ¿En qué característica se basa su preferencia?	
14. ¿Qué tendría que pasar para que sustituya su marca preferida por otra?	
Mercado peruano (20 min)	
15. ¿Qué marcas peruanas de ropa femenina para jóvenes conoce?	
16. ¿Considera que el mercado peruano se encuentra desarrollado en esta categoría?	
Producto (40 min)	
En esta etapa, se mostrarán prendas de 3 marcas diferentes para que ustedes puedan dar su opinión sobre cada una de las prendas.	
17. ¿Qué opina de la calidad de las prendas?	
18. ¿Qué opina del diseño y colores de las prendas?	
19. ¿Son prendas que comprarían? ¿Por qué?	
20. ¿Cuánto pagarían por cada prenda?	
21. ¿Qué prendas comprarían?	
Despedida y agradecimiento (5 min)	
<p><i>Estimadas,</i></p> <p><i>Agradecemos mucho su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas.</i></p> <p><i>Quisiéramos entregarles este detalle como agradecimiento.</i></p>	

ANEXO H: Observación netnográfica

Presencia en Facebook	Marca objeto de estudio: MB	Competidor 1: H&M	Competidor 2: Sybilla
Número de seguidores			
Nuevos seguidores			
Alcance de la página			
Personas que hablan de la página			
Frecuencia de publicaciones			
Tipo de publicación			
Título de la publicación			
Promedio de likes por publicación			
Promedio de comentarios por publicación			
Promedio de veces compartida la publicación			
Interacción: Respuesta a comentarios			
Tiempo promedio de respuesta a comentarios			
Otras redes sociales			

ANEXO I: Observación participante

Ficha técnica	
Nombre de la marca:	
Ubicación:	
Fechas:	
Preguntas	
1.	¿Qué productos se aprecian?
2.	¿De qué estilo son las prendas?
3.	Sobre la variedad de productos, ¿hay modelos y tallas?
4.	Sobre la calidad de los productos, ¿es buena, regular o mala?
5.	¿Le gusta la decoración de la tienda? (colores, iluminación, música, concepto)
6.	¿Quién atiende en la tienda?
7.	¿Cuentan con una atención personalizada?
8.	En cuanto al servicio, ¿cómo es la atención?
9.	En cuanto a la relación del Facebook de la marca y la tienda, ¿hay similitud en las prendas y outfits que venden?
10.	¿Encontraron prendas que no pudieron ver en el Facebook de la marca?

ANEXO J: Observación participante – Interacción con las vendedoras

Preguntas	Marca objeto de estudio: MB	Competidor 1: H&M	Competidor 2: Sybilla
¿Para qué rango de edad son las prendas de vestir?			
¿Cuál es el ticket de compra promedio de los clientes?			
¿Cuál es el producto de mayor rotación?			
¿Cada cuánto realizan promociones o descuentos en tienda?			
Menciona 3 características de los clientes			
¿Cuál es el día de la semana con mayor afluencia?			
¿En qué horario asiste mayor cantidad de público?			
¿Qué diferencia a la marca frente a otras?			
¿Qué red social utiliza frecuentemente la marca?			

ANEXO K: Entrevistas a profundidad – Competidores de la marca MB

Datos personales	
Nombres y apellidos	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Preguntas	
1.	¿Cómo nace la marca, cuál fue la motivación principal?
2.	¿Cuánto tiempo de creación tiene la marca?
3.	¿Cuál es la visión y misión de la marca?
4.	¿Cuáles son los valores de la marca?
5.	¿La marca cuenta con un plan de marketing?
6.	¿Se tiene definido el marketing mix de la marca?
7.	¿Cómo está compuesta la oferta de la marca?
8.	¿Qué tipo de productos ofrece la marca?
9.	¿Manejan colecciones? ¿Cuántas colecciones tienen al año?
10.	¿Cuál es su público objetivo?
11.	¿Qué características tiene su público objetivo?
12.	¿Qué beneficios ofrece la marca con su público objetivo?
13.	¿Cuáles son los principales competidores de la marca?
14.	¿Se tiene definidas promociones? ¿De qué tipo?
15.	¿Qué medios se utilizan para comunicar las promociones?
16.	En el caso de las redes sociales, ¿Cuál es la que más interacción tiene?
17.	¿Existe relación entre las publicaciones que realizan en sus redes sociales y lo que venden a través de la marca?
18.	En el caso de las redes sociales, ¿Cuentan con una Community Manager?
19.	En cuanto a las tiendas, ¿Las vendedores reciben capacitaciones?
20.	¿Tienen algún protocolo de atención al cliente?

ANEXO L: Entrevistas a profundidad – Representantes de la marca MB

Datos personales	
Nombres y apellidos	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Preguntas	
1.	¿Cómo definiría la industria de la moda peruana?
2.	¿Existen marcas referentes en la industria de la moda? Mencione 2
3.	¿Qué características principales tienen estas marcas referentes?
4.	¿Cómo es el consumidor peruano?
5.	¿El mercado peruano está orientado al precio o a la calidad del producto?
6.	¿Cuál es la identidad de la marca?
7.	¿Cuál sería la personalidad de su marca? Mencione 3 características de una persona
8.	¿Cómo se diferencia de la competencia?
9.	¿Cómo miden el valor que se genera en la marca en términos de desarrollo , posicionamiento y fidelidad?
10.	¿Qué hace su empresa para entender al nuevo consumidor?
11.	¿Qué canales son los mejores para entender y escuchar las necesidades del consumidor de su marca?
12.	¿Qué redes sociales son las que más utilizan para comunicar los productos de su marca?
13.	¿Cuán crucial es la presencia en redes sociales de la marca para fortalecer su posicionamiento?
14.	¿Qué es lo que más le ha gustado de la propuesta?
15.	¿Qué es lo que menos le ha gustado de la propuesta?
16.	¿Tiene alguna recomendación?

ANEXO M: Encuestas – Investigación cuantitativa

Datos de Control	
Nombres y apellidos	
DNI	
Edad	
Sexo	
NSE	
Grado de instrucción	
Distrito de residencia	
Hábitos de compra	
1.	Motivo de compra: ¿En qué ocasiones acude a una tienda de ropa? a. Por una reunión con amigos b. Para una fiesta c. Por tu cumpleaños d. Para un evento familiar e. Otros: _____
2.	¿Cada cuánto tiempo realiza al menos 1 compra? a. Cada fin de semana b. Cada fin de mes c. Cada dos meses d. Cada 6 meses e. Otros: _____
3.	¿En qué época del año compra usted más ropa? a. Fiestas patrias b. Navidad c. Cumpleaños d. Cambio de temporada e. Otros: _____
4.	¿A dónde suele acudir? a. Centros comerciales (Real Plaza Salaverry, Plaza San Miguel, Jockey Plaza, Lima Plaza Norte, etc) b. Tiendas por departamento (Saga, Ripley, Oeschle, etc) c. Boutiques d. Tiendas independientes e. Otros: _____
5.	¿En qué distritos de Lima suele ir a comprar ropa? a. Jesús María b. Surco c. San Miguel d. Chorrillos e. Independencia f. Otros: _____
6.	Cuando va a comprar, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda? a. Buen ambiente de la tienda b. Decoración de acuerdo a lo que venden c. Exposición de outfits en las vitrinas

d. Exposición de promociones y ofertas en las vitrinas	
e. Otros: _____	
7. ¿Qué productos espera encontrar al ingresar a una tienda de ropa?	
a. Jeans	
b. Blusas	
c. Vestidos	
d. Polos	
e. Chompas	
f. Otros: _____	
8. ¿Cuáles son los 3 factores más importantes que determinan su compra o su elección de una marca? Colocar el número de importancia, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.	
a. Diseño <input type="checkbox"/>	
b. Precio <input type="checkbox"/>	
c. Entalle <input type="checkbox"/>	
d. Calidad de tela <input type="checkbox"/>	
e. Otros: _____	
9. ¿Cuántas prendas suele comprar cada vez que lo hace?	
a. 1	
b. 2	
c. 3	
d. 4	
e. 5 ó más	
f. Otros: _____	
10. ¿En qué rango oscila el precio total de sus compras?	
a. De S/. 20 a S/. 50	
b. De S/. 60 a S/. 90	
c. De S/. 100 a S/. 130	
d. De S/. 140 a S/. 170	
e. De S/. 180 a más	
f. Otros: _____	
Marcas	
11. ¿Qué marcas de ropa femenina para jóvenes conoce?	
a. Sybilla	
b. H&M	
c. Kids Made Here	
d. Milk Blues	
e. Forever 21	
12. ¿Cómo se ha enterado de las marcas?	
a. Publicidad en TV	
b. Publicidad en Facebook	
c. Publicidad en Instagram	
d. Por amigas que también usan la marca	
e. Otros: _____	
13. ¿Tiene una marca favorita? ¿Cuál?	
a. Sybilla	
b. Now	
c. H&M	
d. Zara	
e. Milk Blues	

	f. Otros: _____
14.	¿Qué marca usa usted? a. Sybilla b. Now c. H&M d. Zara e. Milk Blues f. Otros: _____
15.	¿En qué característica se basa su preferencia de marca? a. Modelos exclusivos b. Precio c. Calidad d. Diseños únicos e. Variedad de tallas f. Otros: _____
16.	¿Qué tendría que pasar para que sustituya su marca preferida por otra? a. Que tenga buenos diseños b. Que tenga su propio estilo c. Que los diseños sean parecidos pero con mejores acabados d. Que tenga un buen entalle e. Que las prendas tengan mejores precios f. Otros: _____
17.	¿Cómo se mantiene informada sobre sus marcas de preferencia? por Facebook a. Facebook b. Instagram c. Por la tienda d. Página web de la marca e. Correo electrónico f. Otros: _____
18.	¿Por qué medios les gustaría recibir promociones? a. Facebook b. Instagram c. Por la tienda d. Página web de la marca e. Correo electrónico f. Otros: _____
19.	¿Qué redes sociales utiliza frecuentemente? a. Facebook b. Twitter c. Instagram d. Pinterest e. Snapchat f. Otros: _____
20.	En dichas redes sociales, ¿Qué marcas sigue? a. Sybilla b. H&M c. Milk Blues d. Kids Made Here e. Otros: _____
21.	¿Cómo interactúa en ellas? (Comparte fotos, consulta por mensajes, participa en

<p>sorteos)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Comparte fotos b. Comparte álbumes c. Enviar inbox (información de las prendas) d. Dar likes e. Participar en sorteos f. Otros: _____
<p>22. ¿Qué otro medio utiliza para enterarse de las tendencias y promociones de ropa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tv b. Radio c. Revistas semanales d. Blogs e. Canales de Youtube f. Otros: _____
<p>23. ¿Cada cuánto revisa las redes sociales de las marcas que conoce?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Diario b. Cada 2 días c. Semanal d. Fines de semana e. Mensual f. Otros: _____
<p>24. ¿Qué espera encontrar al entrar en la red social de una marca, además de fotografías de los nuevos productos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Promociones b. Prendas de la nueva temporada c. Sorteos o premios d. Videos de bloggers e. Tips de moda f. Otros: _____
<p>25. ¿Qué blog de moda sigue?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Le Coquelicot b. Dolce Placard c. Cinnamon Style d. What da Chic e. Ninguno f. Otros: _____
<p>26. De todos los canales mencionados, ¿Cuál es el que prefiere para enterarse de las promociones?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Facebook b. Instagram c. Twitter d. Correo electrónico e. Página web de la marca f. Otros: _____
Propuesta de valor
<p>27. Califique usted la propuesta de marca de Milk Blues en una escala del 1 al 5, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 1 b. 2 c. 3

d. 4	
e. 5	
28. ¿En qué ocasión usarías la ropa de Milk Blues?	
a. Día a día	
b. Cumpleaños	
c. Viajes	
d. Ocasiones especiales	
e. Otros: _____	
29. ¿Por qué compraría las prendas de la marca Milk Blues?	
a. Por sus diseños exclusivos	
b. Por sus modelos únicos	
c. Por sus precios	
d. Porque venden outfits completos	
e. Otros: _____	
30. ¿Cómo se imagina la tienda de la marca Milk Blues?	
a. Juvenil, buena música y llena de colores	
b. Buena música, atención personalizada y ordenada	
c. Llena de colores, ordenada y buena música	
d. Ordenada, atención personalizada y llena de colores	
e. Otros: _____	
31. ¿Qué redes sociales de la marca sigue?	
a. Facebook	
b. Instagram	
c. Ambas	
d. Ninguna	
e. Otros: _____	
Precios	
32. ¿Qué percepción tiene de los precios de la marca Milk Blues?	
a. Muy caro	
b. Caro	
c. Regular	
d. Barato	
e. Muy barato	
f. Otros: _____	
33. ¿Compraría usted productos de la marca Milk Blues en el próximo mes?	
a. De todas maneras	
b. Muy probable	
c. No estoy segura	
d. No creo	
e. De ninguna manera	
f. Otros: _____	
Opinión Final	
34. ¿Qué es lo que más le gusta de la propuesta de la marca Milk Blues?	
a. Estilo	
b. Colores	
c. Modelos y diseños	
d. Promociones y descuentos	
e. Otros: _____	
35. ¿En qué aspectos le falta mejorar a la marca Milk Blues?	

- a. Estilo
- b. Colores
- c. Modelos y diseños
- d. Promociones y descuentos
- e. Otros: _____



ANEXO N: Investigación cuantitativa – Distribución de la muestra

En el desarrollo de toda investigación es necesario minimizar los errores, con el fin de poder contar información que permita tomar una decisión objetiva. En ese sentido, es necesario determinar que variables inciden en la reducción del error.

Toda investigación está compuesta por dos errores: Error No muestral y Error Muestral.

- El error no muestral se refiere a los errores que se dan de forma involuntaria (error de llenado la encuesta, error de digitación y otros), estos errores se reducen con la adecuada capacitación y prevención en los procesos operativos.
- El error muestral se refiere a la diferencia que se da entre el Parámetro (Valor de la Población de la Variable de Interés) y el Estadístico (Valor obtenido en la muestra de la variable de interés).

En este punto, nos referiremos a la importancia de determinar el error muestral en nuestra investigación.

Para estimar un tamaño adecuado para un error de muestral aceptable, es necesario precisar que el tamaño de muestra va depender de la dispersión de las respuestas del público objetivo, nivel de confianza y error aceptable en la investigación. A continuación, presentamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde, n. es el tamaño de muestra requerido, z es el valor asociado al nivel de confianza (Por lo general este valor es 1.96 asociado a 95% de confianza), y p es valor de nuestra variable de interés asumiendo máxima dispersión ($p=q=0.5$), y d es el error de muestreo asociado.

Teniendo como referencia la formula descrita y considerando el input, tenemos estos dos casos:

Tamaño de Muestra deseado	Error de Muestreo
Muestra 300 casos	5.65%
Muestra 400 casos	4.9%

La elección del tamaño a elegir, va estar en función del presupuesto de la investigación y de la confiabilidad que uno desee aceptar.

En estudios que se refieran a evaluar la aceptación de productos, se recomienda trabajar con un mayor número de tamaño de muestra que minimice el error muestral, dado que va permitir calcular de forma más certera el Dimensionamiento de la Demanda de nuestro producto (Cifra necesaria para nuestro plan de Ventas).

