

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**MODELO DE DESARROLLO DE MARCA:**  
**EL CASO DE UNA MYPE DEL SUBSECTOR CONFECCIONES**

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

**COSTA MARCIANI, Alessandra Cristina**

**20100467**

**REYES BURGA, Claudia Patricia**

**20101585**

**Lima, 7 de marzo de 2016**

El proyecto profesional

**MODELO DE DESARROLLO DE MARCA: EL CASO DE UNA MYPE DEL  
SUBSECTOR CONFECCIONES**

ha sido aprobado.

---

Presidente del Jurado  
Miguel Córdova Espinoza

---

Asesor  
Carlos León Milla

---

Tercer jurado  
Carlos Alberto Escaffi Rubio

A mis papás, por su esfuerzo y dedicación, por confiar siempre en mí y motivarme a ser mejor cada día. A mi hermana, mi persona favorita, por ser mi apoyo incondicional siempre.

**Alessandra Costa**

A mis papás, por ser mi más grande ejemplo de esfuerzo y dedicación, por su paciencia y amor. Pero sobre todo, por haberme enseñado el verdadero valor de la educación.

**Claudia Reyes**

Agradecemos a nuestro asesor, Carlos León, por su dedicación, por su exigencia y por compartirnos sus conocimientos y experiencias; a los dueños de la empresa por confiar en nosotras; a los especialistas entrevistados por el tiempo brindado y su buena disposición; ya las personas que participaron en nuestra investigación por compartir sus opiniones. Un agradecimiento especial a nuestras familias por el soporte brindado durante toda nuestra etapa universitaria y especialmente durante este proceso, en el que nos motivaron siempre con su confianza.

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.    PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
2.    OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
3.    JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
4.    HIPÓTESIS .....	8
5.    VIABILIDAD .....	8
5.1. <i>Información</i> .....	8
5.2. <i>Contactos</i> .....	9
5.3. <i>Tiempo</i> .....	9
5.4. <i>Sensibilidad del Tema</i> .....	9
6.    LIMITACIONES.....	9
7.    ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN .....	10
<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.    TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	11
2.    DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE CASO.....	11
3.    ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN: ETAPAS Y FASES .....	12
4.    TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	13
4.1. <i>Etapa I: Aproximaciones al tema de investigación</i> .....	14
4.2. <i>Etapa II: Investigación de campo</i> .....	15
4.3. <i>Etapa III: Propuesta Final</i> .....	16
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL .....</b>	<b>17</b>
1.    INDUSTRIA DE LA MODA.....	17
1.1. <i>Definición de moda</i> .....	17
1.2. <i>Historia y evolución de la moda en el Perú</i> .....	20
1.3. <i>Análisis PESTE de la industria de moda de Lima Metropolitana</i> .....	21
1.4. <i>Resultados del sector</i> .....	26
1.5. <i>Experiencias nacionales de posicionamiento de marca</i> .....	27
2.    RETAIL.....	27
2.1. <i>Definición</i> .....	27
2.2. <i>Retail en el mundo</i> .....	28
2.3. <i>Retail en el Perú</i> .....	29
3.    DESARROLLO DE MARCA.....	29
3.1. <i>Definición de marca</i> .....	29
3.2. <i>Marca en la moda</i> .....	31

3.3.	<i>Modelos sobre el desarrollo de marca</i> .....	32
3.4.	<i>Análisis estratégico de marca: elección del modelo de marca</i> .....	34
3.5.	<i>Identidad de marca</i> .....	34
3.6.	<i>Propuesta de valor de producto vs. Propuesta de valor de marca</i> .....	36

**CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO ACTUAL ..... 37**

1.	CASO DE ESTUDIO .....	37
1.1.	<i>Elección del caso de estudio</i> .....	37
1.2.	<i>Descripción del caso de estudio</i> .....	38
2.	ANÁLISIS FODA DE MARKETING .....	40
3.	ANÁLISIS COMPETITIVO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	41
3.1.	<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i> .....	41
3.2.	<i>Amenaza de los nuevos competidores</i> .....	41
3.3.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	42
3.4.	<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i> .....	43
4.	MODELO DE NEGOCIO .....	44
4.1.	<i>Modelo financiero</i> .....	44
4.2.	<i>Recursos</i> .....	46
4.3.	<i>Procesos</i> .....	47
4.4.	<i>Segmentación Actual</i> .....	50
4.5.	<i>Propuesta de Valor Actual</i> .....	51

**CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DE BRECHAS..... 53**

1.	INVESTIGACIÓN DE BASE.....	53
1.1.	<i>Observación física e interacción con las vendedoras</i> .....	53
1.2.	<i>Observación online</i> .....	55
1.3.	<i>Entrevistas a profundidad y focus group</i> .....	56
2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE BASE .....	61
2.1.	<i>Comportamiento de compra del consumidor</i> .....	61
2.2.	<i>Banda de precios</i> .....	63
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MARCA.....	64
3.1.	<i>Segmentación</i> .....	64
3.2.	<i>Diferenciación</i> .....	65
4.	IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE LA MARCA APF .....	65
4.1.	<i>Marca como producto</i> .....	66
4.2.	<i>Marca como organización</i> .....	68
4.3.	<i>Marca como persona</i> .....	68
4.4.	<i>Marca como símbolo</i> .....	69
5.	CONSULTAS A STAKEHOLDERS.....	69

5.1.	<i>Negocios similares</i> .....	70
5.2.	<i>Competencia</i> .....	71
5.3.	<i>Representantes de marcas de moda</i> .....	72
5.4.	<i>Proveedores</i> .....	73
5.5.	<i>Representantes de la marca</i> .....	73
6.	DESARROLLO DE NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA EL DESARROLLO DE LA MARCA .....	74
6.1.	<i>Beneficios funcionales</i> .....	74
6.2.	<i>Beneficios emocionales</i> .....	75
6.3.	<i>Beneficios de autoexpresión</i> .....	76
7.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO: PROPUESTA DE VALOR DE MARCA .....	77
7.1.	<i>Metodología</i> .....	77
7.2.	<i>Resultados</i> .....	78
8.	PROPUESTA FINAL.....	88
8.1.	<i>Beneficios</i> .....	89
8.2.	<i>Propuesta: ciclo de compra</i> .....	89
<b>CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE DESARROLLO DE LA MARCA .....</b>		<b>95</b>
1.	OBJETIVOS A LARGO PLAZO DE LA ORGANIZACIÓN .....	95
2.	PLAN ESTRATÉGICO DE LA MARCA .....	95
2.1.	<i>Visión y misión de la marca APF</i> .....	95
2.2.	<i>Valores</i> .....	96
2.3.	<i>Personalidad de la marca APF</i> .....	96
2.4.	<i>Objetivos y estrategias de la marca APF</i> .....	97
2.5.	<i>Posicionamiento</i> .....	99
2.6.	<i>Metas e Indicadores</i> .....	101
3.	PLAN DE DESARROLLO DE MARCA.....	102
3.1.	<i>Plan de Corto plazo</i> .....	102
3.2.	<i>Lineamientos a Mediano Plazo</i> .....	112
3.3.	<i>Lineamientos a largo Plazo</i> .....	113
4.	INVERSIÓN ESTIMADA .....	114
5.	PRESUPUESTO OPERATIVO ESTIMADO A 5 AÑOS .....	114
6.	PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD ESTIMADA .....	115
6.1.	<i>Proyección de ventas</i> .....	115
6.2.	<i>Cálculo de la rentabilidad</i> .....	116
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>118</b>
1.	CONCLUSIONES .....	118
2.	RECOMENDACIONES .....	119
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>121</b>

<b>ANEXO A: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO B: ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN LA INDUSTRIA .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO C: ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN MODA.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO D: ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN MARCA.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO E: ENTREVISTAS PARA SELECCIÓN DE CASO DE ESTUDIO.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO F: ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO G: INVESTIGACIÓN DE BASE-ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO H: INVESTIGACIÓN DE BASE-FOCUS GROUP .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO I: OBSERVACIÓN PARTICIPACIÓN FÍSICA.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO J: OBSERVACIÓN DIGITAL .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO K: OBSERVACIÓN PARTICIPANTE- INTERACCIÓN CON LAS VENDEDORAS.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO L: ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE MARCAS DE MODA .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO M: ENTREVISTAS A PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO N: ENTREVISTAS A COMPETIDORES DE LA MARCA CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO O: ENTREVISTAS A NEGOCIOS SIMILARES .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO P: ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE LA MARCA CASO DE ESTUDIO.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO Q: INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALITATIVA .....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO R: INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUANTITATIVA.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO S: VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN EN EL SUBSECTOR CONFECCIONES .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO T: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (MILLONES DE FOB US\$)..</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO U: MODELO DE KEVIN KELLER.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO V: MODELO DE DAVID AAKER.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO W: MARCAS CONTACTADAS PARA EL CASO DE ESTUDIO.....</b>	<b>157</b>

<b>ANEXO X: CODIFICACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DEL CASO DE ESTUDIO</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO Y: CÁLCULO DEL COK</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO Z: RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN FÍSICA</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO AA: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE BASE- ENTREVISTAS</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO BB: OTROS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN FÍSICA</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO CC: IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO DD: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO EE: MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A NEGOCIOS SIMILARES</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO FF: MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A LA COMPETENCIA</b>	<b>166</b>
<b>ANEXO GG: MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE MARCAS DE MODA</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO HH: MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A PROVEEDORES</b>	<b>168</b>
<b>ANEXO II: MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE LA MARCA APF</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO JJ: MATRIZ DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO KK: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA-CATÁLOGO*</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO LL: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA-DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO MM: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA-MATERIAL</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO NN: HISTORIA DE LA MARCA</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO OO: DESCRIPTIVOS DE PUESTO DE LAS NUEVAS POSICIONES</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO PP: SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO QQ: PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>184</b>
<b>ANEXO RR: PROPUESTA DE LAYOUT</b>	<b>185</b>

<b>ANEXO SS: CAMPAÑA DE LANZAMIENTO &amp; PROMOCIÓN .....</b>	<b>186</b>
<b>ANEXO TT: PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES – PLAZA .....</b>	<b>188</b>
<b>ANEXO UU: PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES – PRODUCTO .....</b>	<b>190</b>
<b>ANEXO VV: PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES – PROMOCIONES .....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO WW: PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES – PERSONAS .....</b>	<b>199</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA 1: PARTICIPANTES Y HERRAMIENTAS DE LA ETAPA I.....</b>	<b>14</b>
<b>TABLA 2: PARTICIPANTES Y HERRAMIENTAS DE LA FASE 1 DE LA ETAPA 2 .</b>	<b>15</b>
<b>TABLA 3: PARTICIPANTES Y HERRAMIENTAS DE LA FASE 2, 3 Y 4 DE LA ETAPA 2 .....</b>	<b>15</b>
<b>TABLA 4: PARTICIPANTES Y HERRAMIENTAS DE LA ETAPA 3.....</b>	<b>16</b>
<b>TABLA 5: CRITERIOS IMPUESTOS POR LA SUNAT PARA SER UNA MYPE .....</b>	<b>37</b>
<b>.....</b>	<b>40</b>
<b>TABLA 6: CÁLCULO DEL EVA .....</b>	<b>44</b>
<b>TABLA 7: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>48</b>
<b>TABLA 8: TALLAS DE APF .....</b>	<b>51</b>
<b>TABLA 9: RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE - INTERACCIÓN CON LAS VENDEDORAS .....</b>	<b>55</b>
<b>TABLA 10: RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN ONLINE* .....</b>	<b>56</b>
<b>TABLA 11: SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO PARA INVESTIGACIÓN DE BASE.....</b>	<b>57</b>
<b>TABLA 12: BANDA DE PRECIOS EN EL MERCADO DE ROPA PARA BEBÉS Y NIÑOS .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 13: SEGMENTACIÓN PROPUESTA PARA APF .....</b>	<b>64</b>
<b>TABLA 14: SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO PARA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....</b>	<b>77</b>
<b>TABLA 15: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO.....</b>	<b>97</b>
<b>TABLA 16: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MEDIANO PLAZO.....</b>	<b>98</b>
<b>TABLA 17: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO.....</b>	<b>98</b>
<b>TABLA 18: METAS E INDICADORES PROPUESTOS .....</b>	<b>101</b>
<b>TABLA 19: ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX .....</b>	<b>105</b>
<b>TABLA 20: ACTIVIDADES DE MARCA COMO PRODUCTO .....</b>	<b>107</b>
<b>TABLA 21: PLAN DE EXPANSIÓN DE APF A 5 AÑOS.....</b>	<b>114</b>

<b>TABLA 22: INVERSIÓN POR AÑO.....</b>	<b>114</b>
<b>TABLA 23: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE MARCA ....</b>	<b>115</b>
<b>TABLA 24: PROYECCIÓN DE VENTAS.....</b>	<b>116</b>
<b>TABLA 25: FLUJO DE CAJA .....</b>	<b>117</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 2: ESTRUCTURA DE LA MODA.....</b>	<b>19</b>
<b>FIGURA 3: EL RETAIL EN LATINOAMÉRICA .....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 4: FODA DE LA MARCA APF .....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 5: CADENA DE VALOR.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 6: PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE BASE .....</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA 7: MODELO DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR: EL VIAJE ACELERADO HACIA LA LEALTAD .....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA 8: STAKEHOLDERS DE APF CONTACTADOS .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 9: OCASIÓN DE COMPRA *.....</b>	<b>79</b>
<b>FIGURA 10: FRECUENCIA DE COMPRA *.....</b>	<b>79</b>
<b>FIGURA 11: FORMATOS MÁS VISITADOS* .....</b>	<b>80</b>
<b>FIGURA 12: ATRIBUTOS MÁS VALORADO EN LA COMPRA * .....</b>	<b>81</b>
<b>FIGURA 13: CANTIDAD DE PRENDAS QUE COMPRA POR OCASIÓN* .....</b>	<b>82</b>
<b>FIGURA 14: INVERSIÓN PROMEDIO EN LA COMPRA*.....</b>	<b>82</b>
<b>FIGURA 15: MARCAS MÁS RECORDADAS Y MARCAS MÁS CONOCIDAS* .....</b>	<b>83</b>
<b>FIGURA 16: MEDIO PARA ENTERARSE DE LAS MARCAS* .....</b>	<b>84</b>
<b>FIGURA 17 : USO DE REDES SOCIALES* .....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 18: TEMAS A TRATAR Y MEDIOS POR DÓNDE DIFUNDIR* .....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 19: EVALUACIÓN GENERAL DE LOS PRECIOS DE LOS OUTFITS DE INFOGRAFÍA * .....</b>	<b>88</b>
<b>FIGURA 20: LOGOS APF.....</b>	<b>91</b>
<b>FIGURA 21: ISOTIPO DE LA MARCA.....</b>	<b>93</b>
<b>FIGURA 22: PERSONALIDAD DE APF.....</b>	<b>97</b>
<b>FIGURA 23: MATRIZ DE POSICIONAMIENTO CALIDAD-PRECIO .....</b>	<b>99</b>
<b>FIGURA 24: MATRIZ DE POSICIONAMIENTO VARIEDAD-DISEÑO .....</b>	<b>100</b>

<b>FIGURA 25: ORGANIGRAMA ACTUAL DE APF*</b> .....	<b>103</b>
<b>FIGURA 26: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA APF</b> .....	<b>105</b>
<b>FIGURA 27: PLAN DE EXPANSIÓN DE LA MARCA APF</b> .....	<b>106</b>
<b>FIGURA 28: ACTIVIDADES POR MEDIO DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>110</b>
<b>FIGURA 29: CRONOGRAMA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>110</b>
<b>FIGURA 30: SÍMBOLOS DE APF</b> .....	<b>112</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene la finalidad de proponer el desarrollo de marca como un tema que, de trabajarse, podría impactar positivamente en el posicionamiento y rentabilidad de una marca. En este caso se ha acotado el mismo al subsector confecciones y, específicamente, al caso de una mype de ropa para bebés y niños. De esta manera, el producto final será una propuesta de desarrollo de marca, sobre la base del modelo de David Aaker, para el caso de estudio seleccionado.

El modelo de David Aaker fue seleccionado debido al enfoque holístico de su propuesta, la cual consiste en que una marca debe ofrecer a su público no solo beneficios que apelen a lo tangible, sino también beneficios que apelen a lo emocional y permitan al cliente sentirse identificado con el producto que adquiere. Al ser la moda un fenómeno socio-cultural creado por la sociedad para expresar su estilo de vida e identidad, además de una industria en la que las compras están motivadas en muchas ocasiones por factores subjetivos, dicho modelo resultó el más apropiado.

A lo anterior se suma el hecho de que la industria de la moda del segmento bebés y niños aún está en una etapa de crecimiento en el país, porque hace falta trabajar sobre diferentes aspectos tales como el enfoque en el diseño como oportunidad de diferenciación y la profesionalización de las áreas comerciales. Así, en el proceso de investigación se conversó con representantes de la industria textil y confecciones, quienes reconocieron además de las oportunidades de mejora mencionadas, la necesidad actual que posee la industria de desarrollar marcas propias que permitan hacer frente a la competencia actual, que se ha visto intensificada por las mayores importaciones de productos chinos y la llegada al país de marcas de moda fast fashion.

Entonces, en la presente investigación se plantean hipótesis que buscan responder a la situación descrita y contribuir a su generación de valor en términos de mejor sostenibilidad de la empresa y su marca, incremento de sus ventas y mejor posicionamiento en la categoría en la que se desenvuelve.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo brindar una propuesta de desarrollo de marca a una mype del subsector confecciones con la finalidad de contribuir a su posicionamiento y generación de valor. Esta propuesta será elaborada a partir de una adaptación del modelo de David Aaker a la realidad de la empresa caso de estudio. Considerando que el desarrollo de marca es un proceso gradual, este documento se ha estructurado en seis capítulos para explicar las etapas que lo componen. A continuación, se describe el contenido de cada uno.

En el primer capítulo se presenta el tema de investigación, haciendo énfasis en la problemática que justifica su estudio y en la definición de los objetivos, generales y específicos, de la misma. Asimismo, se presentan las hipótesis que sustentan cada objetivo, se comentan las limitaciones de la investigación, se comprueba su viabilidad y se hace mención del compromiso que se mantiene con los participantes de la misma en calidad de entrevistados y/o encuestados.

En el segundo capítulo se presenta la metodología de la investigación, con la finalidad de exponer al lector la forma en que se trabajará sobre la problemática seleccionada. De esta manera, son tres las etapas en que se dividió la investigación: Etapa I: Aproximaciones al tema de investigación, Etapa II: Investigación de campo y Etapa III: Propuesta final.

En el tercer capítulo, se presentan el marco teórico y contextual de la investigación, en el cual se desarrollan los temas y conceptos más relevantes para la misma: moda, industria textil y confecciones en el país, retail y su entorno, marcas y desarrollo de marcas. Para su ejecución se utilizarán fuentes secundarias, pero, sobre todo, los aportes recogidos en las entrevistas realizadas a expertos de la industria, moda y marcas.

En el cuarto capítulo, se analiza el caso de estudio escogido con el objetivo de plantear un diagnóstico sobre su situación actual y proponer acciones de marca que sean realizables. El capítulo inicia comentando brevemente el proceso seguido para seleccionar el caso de estudio y presentando a la empresa seleccionada. Luego, se realiza un análisis tanto interno como externo de la marca y finaliza con el análisis del modelo de negocio, es decir, con la explicación de su cadena de valor, la presentación de sus principales actividades, la descripción de su propuesta de valor actual y de los recursos con que cuentan.

En el quinto capítulo, se plantea la propuesta de desarrollo de marca para el caso estudiado, sobre la base del modelo adaptado de David Aaker. Se puede afirmar que es el capítulo más relevante no solo por ello, sino también por el conocimiento de mercado que se logra en el

proceso. De esta manera, en este capítulo son realizadas dos investigaciones: una investigación de base cualitativa para conocer la categoría de bebés y niños, y una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa para validar la receptividad de la propuesta elaborada con el grupo objetivo de la marca.

En el sexto capítulo se presenta el programa de desarrollo de marca de corto plazo y los lineamientos de desarrollo de marca de mediano y largo plazo, así como el presupuesto estimado para la implementación de la propuesta, quedando pendiente su ejecución. Para ello, se parte de la definición de objetivos organizacionales y objetivos de la marca, diferenciándolos entre corto, mediano y largo plazo. Al cierre del capítulo, además, se realiza un análisis de la rentabilidad de la propuesta planteada, considerando un horizonte de 10 años, con la finalidad de demostrar la contribución de la misma a la generación de valor económico de marca.

Finalmente, la investigación culmina con la presentación de las conclusiones de la investigación y las recomendaciones que la marca caso de estudio, APF, debería seguir para el desarrollo de esta.

## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se presentarán los aspectos generales de la investigación a realizar: *Modelo de desarrollo de marca: el caso de una mype del subsector confecciones*. En este sentido, se describirá el problema en torno al tema, los objetivos del estudio, la justificación, viabilidad de la investigación, y los criterios éticos aplicados para el recojo de información.

### 1. Problema de Investigación

Crear y desarrollar moda implica entender a la sociedad dentro de su contexto social, cultural o psicológico, y transformar ese conocimiento en productos de vestuario, accesorios de moda y servicios (Olmo, 2012) que satisfagan las necesidades de la misma. En esta transformación, adquiere protagonismo la tarea de diseño, pues los productos que se creen deberán ser los adecuados en términos de formas, tallas, colores y calidad.

En el Perú, se considera como industria de la moda a la industria textil y de confecciones, sectores dedicados a la confección y comercialización de telas, prendas y avíos. Sin embargo, en el país no se suelen desarrollar diseños innovadores que permitan hablar de moda nacional en el sentido estricto de la definición presentada.

Al respecto, Edward Venero<sup>1</sup> (comunicación personal, 29 de septiembre de 2015) comenta que en el país aún no se apuesta fuertemente por el diseño como articulador de las industrias textil y de confecciones, y moda, o como atributo con potencial para generar ventajas competitivas, y, por tanto, no puede hablarse de moda. Marcos Del Solar<sup>2</sup> (comunicación personal, 24 de septiembre de 2015), coincide con la afirmación de Venero, pues sostiene que las confecciones peruanas no destacan por desarrollar diseños propios, sino por imitar diseños extranjeros y por exportar marcas blancas.

La afirmación de Del Solar se sostiene en que en el sector se trabaja bajo un sistema de “Contract Manufacturing”. Es decir, las empresas peruanas se dedican sobre todo al desarrollo y confección de los modelos que llegan a ellos, y aunque pueden aportar sus sugerencias, no suelen desarrollar colecciones y diseños propios; mucho menos, marcas (Gradim, 2009).

---

<sup>1</sup> Edward Venero es Diseñador Gráfico de la Pontificia Universidad Católica del Perú, autor de estudios sobre moda e identidad peruana. Actualmente, se desempeña como Coordinador de la Especialidad de Arte, Moda y Diseño Textil, en el Departamento de Arte de la mencionada casa de estudios y posee la marca VNRO, de ropa masculina.

<sup>2</sup> Marcos Del Solar es Coordinador del Sector Textil e Indumentaria en la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Esta situación atenta contra la estabilidad del subsector confecciones peruano por dos razones. Por un lado, porque actualmente opera en una industria más competitiva que en años anteriores; por otro lado, porque también debe enfrentarse a un consumidor más exigente.

Respeto a la primera razón, la competitividad del subsector se ha visto impulsada en los últimos años por dos hechos. Por un lado, por el crecimiento de la oferta de productos asiáticos de bajo precio, lo cual, en palabras de Jessica Butrich (comunicación personal, 9 de noviembre de 2015), ha desestabilizado a marcas que no han logrado posicionarse en el mercado peruano de las confecciones y no pueden competir con dichos precios.

Por otro lado, también se ha visto intensificada por la llegada de franquicias de marcas extranjeras al país y de las denominadas marcas fast-fashion<sup>3</sup>, entre las que destacan la americana Forever21, la española Zara y la sueca H&M. Estas tres vienen gozando de una acogida impresionante pese al poco tiempo que llevan en el mercado peruano, pues sostienen su éxito en ofrecer moda, variedad y precios bajos; así como en el posicionamiento logrado como marca (Tungate, 2012).

En lo que respecta a la segunda razón, el consumidor actual es un consumidor más activo; es decir, más pendiente de las nuevas tendencias, más crítico con la oferta existente y más seguro de brindar sus opiniones, pues Internet lo ha empoderado y lo seguirá haciendo (Lhuer, 2015). Así, se trata de un consumidor más informado e involucrado con las tendencias de consumo (Oyola, 2015), al que el mercado se debe adecuar. No obstante, como menciona la Gerente de Manufacturas de Adex, Ysabel Segura (comunicación personal, 17 de septiembre de 2015), el reconocimiento de dicho comportamiento en el mercado peruano aún es incipiente.

Si bien el país cuenta con empresarios arriesgados que apuestan por la diversificación de mercados, con equipos profesionales en el sector y con dos de los mejores insumos textiles a nivel mundial: algodón pima y la alpaca, en el contexto actual ello no basta (Pereyra, 2015). Es necesario que las marcas locales se enfoquen en desarrollar una propuesta de valor para sus clientes, ofreciéndoles más y mejores atributos en sus productos (Oyola, 2015).

En el subsector textil y confecciones<sup>4</sup>, las mypes son el tipo de empresas predominantes y juegan el rol principal en el reto de mejorar su propuesta de valor. El inconveniente está en que

---

<sup>3</sup> El término fast fashion hace referencia a las cadenas de moda rápida que tienen como objetivo que la prenda sea rápidamente reemplazada, incluso utilizada por una estación; por ello, su preocupación no está en la materia prima ni el proceso productivo, sino en el precio, la moda y la rotación de productos en la tienda (Gradim, 2009). En otras palabras, se trata de modelos de negocio que fomentan la compra, uso y desecho rápido de las prendas (Tungate, 2012).

<sup>4</sup> “Existen registradas más de 34 mil unidades productivas de las cuales el 95% pertenece a la microempresa, el 4% a la pequeña empresa y el 1% a la mediana y gran empresa” (Oyola, 2015).

estas no se encuentran necesariamente orientadas a responder ante los cambios del entorno y mantienen una cautela en sus inversiones (Del Solar, comunicación personal, 24 de septiembre de 2015).

De hecho, se puede afirmar que poseen oportunidades de mejora respecto a su capacidad gerencial y a otros aspectos, tales como los sistemas de información eficientes y los sistemas de selección de clientes (Ministerio de Turismo y Comercio Exterior [Mincetur], 2004). Además, poseen escaso conocimiento sobre cómo entender los requerimientos de mercado, y realizan mínimas inversiones en estudiar a sus clientes y en temas de marketing (Segura, Y., comunicación personal, 17 de septiembre de 2015).

Entonces, ante un sector más competitivo y un consumidor más exigente, el desarrollo de marca se presenta como una de las respuestas a dichos cambios. Y es que, en una industria dedicada al vestuario, la marca suele ser el factor decisivo de compra (Olmo, 2012), considerando que hoy en día elementos como nivel de servicio y la fiabilidad de la marca pueden ser factores más decisivos que el factor precio al realizar una compra (Gradim, 2009).

Sin embargo, en las mypes de esta industria el tema de marcas ha sido y continúa siendo poco desarrollado. Jaquelin Olaza<sup>5</sup> (comunicación personal, 24 de noviembre de 2015) sostiene que este tipo de empresas se caracterizan por priorizar las inversiones con retornos inmediatos, frente otros tipos de inversiones como las inversiones en marca, cuyos resultados son de largo plazo.

El hecho de no desarrollar marcas es reconocido como una falla importante del mercado peruano de la moda (Quiroz, 2015), junto con otras tales como la tigurización del mismo. Pese a esta realidad, Olaza (comunicación personal, 24 de noviembre de 2015) afirma que el manejo de marcas es fundamental para asegurar la rentabilidad de una empresa ya establecida y que, por tanto, existe, una necesidad de promover estos temas entre ellas.

En las siguientes páginas, se desarrollará esta problemática a un caso de estudio específico y a una de las categorías de prendas de vestir: a la categoría de ropa para bebés y niños. Martín Reaño<sup>6</sup> (comunicación personal, 20 de octubre de 2015) sostiene que en este el potencial para desarrollar marca es bastante fuerte. Ello por una razón principal: si normalmente la compra de prendas de vestir y la elección de un atuendo o marca de ropa sobre otra se ve siempre influenciada por factores psicológicos y subjetivos, en el mercado de bebés ello ocurre con mayor intensidad.

---

<sup>5</sup> Jaquelin Olaza es Especialista en Proyectos Productivos, del Ministerio de la Producción.

<sup>6</sup> Martín Reaño es el Gerente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

## **2. Objetivos de investigación**

La presente investigación tiene por objetivo general adaptar un modelo técnico de desarrollo de marca a la realidad de una mype del subsector confecciones de Lima Metropolitana, con la finalidad de brindarle una propuesta de marca que contribuya a su generación de valor y posicionamiento en el mercado. Para el logro de este objetivo, se fijaron los siguientes objetivos específicos:

- Explicar el modelo de desarrollo de marca propuesto detallando los criterios y las ventajas de la elección de este.
- Analizar el contexto en el que se desenvuelve una empresa que opera en la industria de la moda peruana, específicamente en la categoría de ropa para bebés y niños en Lima Metropolitana, con la finalidad de identificar el rol que desempeña la marca en esta.
- Estudiar la situación de una marca peruana del segmento bebés y niños, a partir del modelo de desarrollo de marca propuesto, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que le permitan consolidarse como una marca referente en dicho segmento.
- Desarrollar una propuesta de valor de marca para la mype escogida, sobre la base de una investigación de mercado previa que recoja la opinión de los clientes del segmento de bebés y niños.
- Establecer un programa de desarrollo del modelo propuesto, acotado al caso de estudio seleccionado que incluya el plan de corto plazo y los lineamientos del mediano y largo plazo.

## **3. Justificación de la investigación**

La industria de la moda peruana, entendida como la industria textil y confecciones, es una de las industrias más relevantes para la economía nacional debido a su impacto en la generación de empleo (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015) y en el PBI, pues contribuye a este en un 14% (INEI, 2016). No obstante, como se ha venido mencionado, aún existen oportunidades de mejora que de ser trabajadas podrían mejorar ese porcentaje; siendo el principal el tema de desarrollo de marca, según especialistas del rubro.

Desarrollar marcas es importante porque permite afianzar la cadena productiva de una empresa de los subsectores textil y confecciones, y contribuye a su autonomía respecto de los compradores internacionales y el trabajo bajo pedido (Gradim, 2009). Asimismo, lograr esto

fomentaría que el país se posicione no solo como proveedor de “Contract Manufacturing” o como productor-exportador, sino como diseñador-productor-vendedor de marcas propias.

Entonces, se aprecia que el desarrollo de marca tiene el potencial de favorecer el crecimiento de la industria de la moda peruana impulsando los subsectores textil y confecciones. De la misma manera, dicho trabajo puede garantizar su propia permanencia en el tiempo, pues una marca bien estructurada tiene una larga vida comercial (Lalama, 2009), y es garante del crecimiento de las ventas: los consumidores actuales, más allá del precio, exigen determinados niveles de servicio y/o producto de las marcas, y esperan que sean fiables (Gradim, 2009).

Ahora bien, tomando en cuenta que en el proceso de desarrollo de marca intervienen más de una unidad (por ejemplo, unidad de investigación de mercados, ventas, entre otras) y que todas deben mantenerse comunicadas y alineadas para garantizar el éxito del mismo, se debe reconocer su potencial como garante de sinergias en una organización (Aaker, 2002).

Adicionalmente, se tiene que existe una relación positiva entre el desarrollo de marca y la recompra del cliente y el incremento del ticket promedio. Ambas variables que impactan positivamente también sobre la rentabilidad de una empresa. Sobre lo primero, una marca debe, hoy en día, mejorar continuamente la experiencia que le brinda a su cliente: mientras más gratificante sea esta, más motivado se sentirá el cliente a repetir su compra con ella (Lhuer, 2015).

Respecto a lo segundo, se tiene que las mujeres, por ejemplo, tienden a desembolsar un monto mayor en marcas que han demostrado ser confiables debido a la durabilidad del producto que ofrecen y que se han preocupado por formar y mantener un lazo con estas (Butrich, comunicación personal, 9 de noviembre de 2015).

Por otro lado, se tiene que el desarrollo de marcas es un tema poco estudiado en el país, pues son pocos los ejemplos de experiencias de empresas peruanas que destaquen por su inversión y trabajo sobre este aspecto. De esta manera, realizar una investigación sobre el mismo y que esté centrada en una pequeña empresa, que son las que predominan en el empresariado nacional, contribuye a enriquecer la bibliografía al respecto. Además, demostrar su viabilidad y rentabilidad podría incentivar a los empresarios a invertir en programas de desarrollo de marca.

Finalmente, como señala Díaz (2010), en este campo es momento de “dejar de lado cuestiones idealistas acerca del diseño de moda y aplicar con imaginación, creatividad, y a veces agresividad, las herramientas del marketing y la comunicación al proceso de venta de moda”. Dentro de las herramientas de marketing y en particular en la industria de la moda, el proceso de construcción y gestión de marca puede llegar a ser la principal ventaja competitiva (Tungate, 2012).

#### 4. Hipótesis

La principal hipótesis que busca comprobar la presente investigación es que para que una empresa asegure su sostenibilidad en el mercado y su rentabilidad, debe desarrollar marca. Por ello, contar con un modelo de desarrollo de marca, basado en una propuesta de valor atractiva que tome en cuenta las características del entorno en el que se desenvuelve, le generaría valor.

##### Hipótesis específicas

- **Hipótesis 1:** El modelo de desarrollo de marca propuesto mejorará la sostenibilidad económica de la empresa y su marca.
- **Hipótesis 2:** El modelo de desarrollo de marca propuesto incrementará las ventas, y por ende, los ingresos de la empresa.
- **Hipótesis 3:** El modelo de desarrollo de marca propuesto tendrá impacto positivo en su posicionamiento.

#### 5. Viabilidad

A continuación, se evaluará la viabilidad de la presente investigación en términos de información, contactos, tiempo y sensibilidad.

##### 5.1. Información

Para el desarrollo de la investigación se hará uso de fuentes secundarias y primarias. Por el lado de la información secundaria, se utilizarán libros, revistas electrónicas, artículos, entre otros documentos disponibles en Internet y bibliotecas. Principalmente, se recurrirá a la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Perú (en adelante, Biblioteca PUCP); sin embargo, también se ha gestionado con contactos para poder acceder a las bibliotecas la universidad de Lima, la UPC y la ESAN, con el permiso respectivo.

Además, se accederá a las bibliotecas del Centro de Negocios de la PUCP (CENTRUM) y del Centro de Altos Estudios de Moda (CEAM), conformada en su mayoría por textos relacionados netamente a moda. De igual manera, se accederá a la biblioteca virtual de la Universidad de Rennes 2, universidad francesa que posee una biblioteca bastante surtida en temas de moda.

Por el lado de la información primaria, se concretarán reuniones con especialistas de la industria textil peruana, especialistas en marketing y gestión de marcas, y representantes de

marcas de moda referentes. Asimismo, se entrevistará a clientes de la industria. De esta manera, se tiene que la investigación sí es viable en términos del recurso información.

## **5.2. Contactos**

Para el desarrollo de la investigación, será necesario concretar entrevistas con los especialistas y actores identificados previamente. Cabe mencionar que previo al inicio de la investigación, también se pudo contactar a parte de estas personas y se obtuvieron resultados positivos: interés en el tema propuesto, buena disposición y disponibilidad para ser entrevistados. De este modo, considerando la variable contactos, la investigación permanece viable.

## **5.3. Tiempo**

El alcance de esta investigación hace que sea suficiente el año propuesto por la Facultad de Gestión y Alta Dirección para el desarrollo de la misma y, al mismo tiempo, para poder cumplir los objetivos propuestos. Durante este periodo de tiempo se realizará la recopilación de fuentes secundarias, se accederá a entrevistas con especialistas como parte de recojo de fuentes primarias, y se realizará el estudio de caso correspondiente a la mype seleccionada a fin de aplicar el modelo de desarrollo de marca que se desarrollará en los siguientes capítulos. Por esta razón, se puede afirmar que la investigación es viable en cuanto a la variable tiempo.

## **5.4. Sensibilidad del Tema**

En la actualidad, la industria de la moda se está dinamizando con la aparición de marcas nacionales e internacionales. No obstante, se teme que ello pueda afectar a las medianas y pequeñas empresas debido a la carencia de un enfoque en gestión de marcas. Entonces, ante el contexto actual donde la competencia es cada vez mayor, es necesario que las mypes peruanas entiendan la importancia de gestionar una marca fuerte y sostenible en el tiempo. De dicha necesidad se deduce que el tema propuesto será viable porque se hará presente la importancia de desarrollar marca.

## **6. Limitaciones**

Pese a que la investigación es viable, está sujeta, como todo estudio, a ciertas limitaciones. A continuación, se presentarán las limitaciones que se han identificado para la presente investigación.

La primera es que, si bien se tendrá acceso información, aún son escasos los estudios sobre marcas de moda peruanas o sobre la industria como tal a nivel nacional. La segunda limitación es que existen estudios de mercado e información que podrían enriquecer la investigación, como los estudios relacionados al perfil del consumidor de moda peruano, por

ejemplo, pero que no se encuentran disponibles al público debido a que su desarrollo muchas veces está patrocinados o solicitado por una determinada empresa con el fin de utilizar la información antes de lanzar estrategias al mercado.

La tercera limitación encontrada es la disposición de la mype escogida como caso de estudio para la aplicación del modelo de desarrollo de marca que se ha seleccionado para el desarrollo de esta investigación. Esto hace referencia, sobre todo, a la confianza que puedan tener los responsables de dicha empresa para compartir abiertamente su información. Considerando que la información que posean constituye uno de los insumos principales para este trabajo, la manera en que se establezca la relación con la empresa será determinante.

## **7. Ética en la investigación**

La Pontificia Universidad Católica del Perú ha establecido lineamientos éticos para el trabajo de investigación, con la finalidad de asegurar un trato responsable y transparente. En este sentido, se utilizarán un Consentimiento Informado para cada participante de este estudio (Ver Anexo A).

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Tipo de investigación**

La presente es una investigación exploratoria y cuantitativa. La primera se caracteriza por la búsqueda de información sobre fenómenos/situaciones nuevos o poco conocidos y por el uso de herramientas semi estructuradas. La segunda, en cambio, busca corroborar hipótesis o creencias de un grupo específico de personas con la finalidad de establecer patrones de conducta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Si se recuerdan las limitaciones de este estudio, que se mencionaron en el capítulo anterior, en el país es escasa la bibliografía sobre la industria de la moda peruana o sobre el desarrollo de marca en empresas peruanas; por tanto, es en este sentido que se considera que el tema propuesto engloba un fenómeno poco estudiado en el contexto nacional. Asimismo, el uso de herramientas flexibles, propuestas por la investigación exploratoria, se consideran de utilidad para explorar el mercado y acceder a entrevistas con actores de diferente tipo.

Finalmente, esta investigación estará acotada a una determinada empresa, por lo cual se realizará un estudio cuantitativo sobre la misma que permita la obtención de resultados más significativos. Así, se debe destacar que en esta tesis se utilizará el método deductivo, pues los hallazgos que se obtengan responderán únicamente a la empresa estudiada.

### **2. Diseño de investigación: Estudio de caso**

La presente investigación seguirá el diseño de un estudio de caso, el cual se caracteriza por concentrarse en un solo fenómeno u objeto de estudio, donde se pueden utilizar herramientas cualitativas y/o cuantitativas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) La ventaja de este diseño de investigación, como señala Lau (2015), es que se logra un carácter de profundidad y detalle importantes.

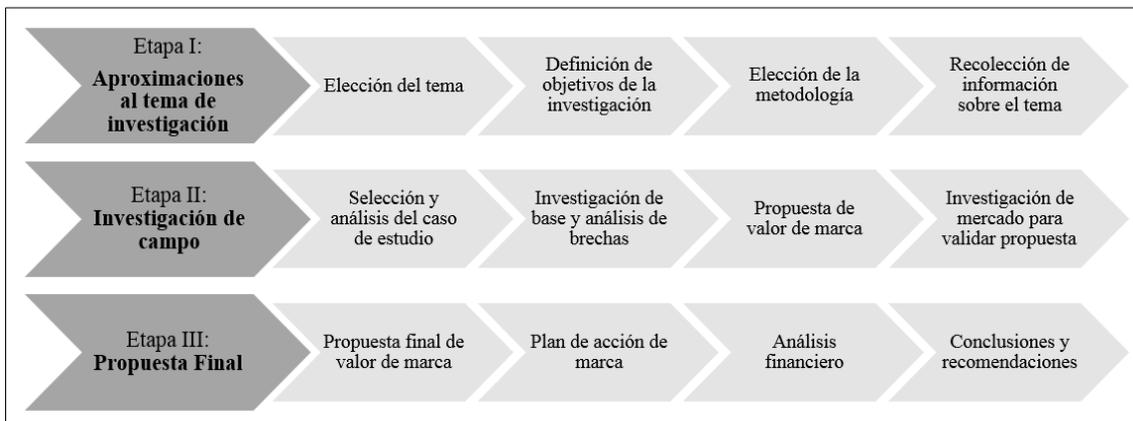
De esta manera, su elección se sustenta en que se considera que cada marca debe tener una personalidad única y características intrínsecas a esta que la diferencien de otras; por lo cual, el modelo de desarrollo de marca propuesto para la generación de valor se debe adecuar a las particularidades de cada una.

Para que pueda tener lugar, se realizará la búsqueda de una empresa interesada en desarrollar su marca y que cumpla con otros criterios adicionales, proceso para el cual se ha previsto un plazo aproximado de 2 meses. En el capítulo 4 se describirá el detalle de la búsqueda y elección del caso de estudio.

### 3. Esquema de investigación: Etapas y fases

El desarrollo de esta investigación aplicada se ha estructurado en tres etapas, cada una de las cuales está compuesta por 4 fases. Esta segmentación brinda claridad del paso a paso que se seguirá para materializar los objetivos de la investigación propuestos. A continuación, el detalle:

**Figura 1: Etapas de la investigación**



- Etapa I: Aproximaciones al tema de investigación

La primera fase consiste en la elección del tema a investigar, lo cual incluye la identificación de la situación problemática a la que se busca dar solución. Luego, en la segunda fase, sigue el establecimiento de objetivos y la formulación de las hipótesis que guíen el trabajo de recojo de información primaria y secundaria. Estas dos primeras fases se han desarrollado en el capítulo 1, puesto que ello sirve como una presentación del contenido que se tocará en las páginas siguientes.

La tercera fase consiste en la elección de la metodología de la investigación que se seguirá para cumplir los objetivos propuestos, lo cual se viene desarrollando en el presente capítulo. Posteriormente, la cuarta y última fase se dedicará al recojo de información primaria y secundaria para el desarrollo del marco teórico y contextual del tema escogido, lo cual será presentado en el capítulo 3.

De esta manera, al cierre de la Etapa I se conocerán los principales aportes hechos por especialistas de la industria textil peruana, y de los rubros moda y gestión de marcas; información que será presentada en el capítulo 3 y que se procurará sea lo suficientemente completa para contextualizar el tema antes de realizar el análisis del caso de estudio.

- Etapa II: Investigación de campo

La primera fase de esta etapa, que será desarrollada en el capítulo 4, consiste en seleccionar el caso de estudio. Para ello, el primer paso será establecer un compromiso de trabajo con una mype del subsector confecciones que se encuentre interesada en que se realice un estudio a alguna marca propia; y el segundo paso consistirá en realizar un análisis de esta empresa a partir de la información recogida con los dueños de la misma.

En la segunda fase de la Etapa II, a realizar en el capítulo 5, ya conocida la empresa y el rubro al que se dedica, se realizará una investigación de base para conocer cómo se desenvuelve su mercado y cuáles son las variables más relevantes dentro de este. A partir de ello, se realizará un análisis de brechas que permita identificar oportunidades de mejora para la marca objeto de estudio así como definir sus puntos de paridad y sus puntos de diferenciación respecto a sus competidores. Luego, en la tercera fase, se presentará un planteamiento preliminar de la propuesta de desarrollo de marca que será validado en la cuarta fase, a partir de una investigación de mercado, cualitativa y cuantitativa, que compruebe su receptividad por el público objetivo y permita identificar las mejoras que deban realizarse al mismo.

- Etapa III: Propuesta Final

La primera fase de esta última etapa consistirá en presentar la propuesta final de desarrollo de marca para el caso de estudio, lo cual permitirá concluir con el capítulo 5. Luego, en la segunda fase, que será desarrollada en el capítulo 6 junto a la fase siguiente, se desarrollará el plan de acción para materializar la propuesta y se presentará el presupuesto en el que se incurriría. En la tercera fase se presentará un análisis financiero de la propuesta presentada, para, en la última fase, cerrar la investigación con las conclusiones y recomendaciones finales.

#### **4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica de recojo de información que se utilizará es mixta; es decir, una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Esto, porque, como se adelantó en párrafos anteriores, la investigación que se viene desarrollando es una investigación exploratoria y cuantitativa.

Por un lado, las técnicas cualitativas, que están orientadas al estudio detallado de un determinado caso o situación para conocerlo mas no para generalizar conclusiones (Bernal, 2010), permitirán el acercamiento con diversos especialistas y conocer al público objetivo del caso de estudio. Por otro lado, las técnicas cuantitativas, que consisten en la medición de las diferentes características de los problemas o fenómenos sociales y que permiten generalizar resultados (Bernal, 2010), serán utilizadas para validar la propuesta preliminar de desarrollo de marca que se elaborará en la Etapa II de esta investigación.

Específicamente, se ha decidido utilizar como técnicas cualitativas las entrevistas a profundidad, los estudios por observación y los focus groups; y, como técnica cuantitativa, la aplicación de encuestas. Para ambos casos, el paso previo consistió en identificar a los participantes de los estudios a realizar por etapas. A continuación, el detalle de tal identificación:

#### 4.1. Etapa I: Aproximaciones al tema de investigación

A continuación, el detalle de participantes y herramientas de recojo de información que serán utilizadas en la primera etapa de la investigación.

**Tabla 1: Participantes y herramientas de la Etapa I**

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas y/o herramientas
<b>Fase 1:</b> Elección de tema a investigar	Profesores de la FGAD	Juan Coriat	Docente	Entrevistas. Además, revisión de tesis y libros
		Regina Soriano	Docente	
		Carlos León	Docente	
<b>Fase 2:</b> Definición de objetivos de la investigación				
<b>Fase 3:</b> Elección de la metodología	Profesores de metodología de la FGAD	Milos Lau	Docente	Entrevistas. Además, revisión de tesis y libros
		Fátima Ponce	Docente	
<b>Fase 4:</b> Recolección de información sobre el tema elegido	Primer grupo: Especialistas en la industria textil y confecciones	Marcos Del Solar	Coordinador del Sector Textil e Indumentaria en la Cámara de Comercio de Lima (CCL)	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo B)
		Juan Pacheco	Presidente del Comité de Artesanías en ADEX	
		Ysabel Segura	Gerente de Manufacturas de ADEX	
		Martín Reaño	Gerente del comité textil de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI)	
		Jacquelin Olaza	Especialista de proyectos productivos en el Ministerio de Producción (PRODUCE).	
	Segundo grupo: Especialistas de moda	Denise Távora	Diseñadora y Coordinadora de Marketing en CEAM	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo C)
		Edward Venero	Diseñador gráfico y coordinador de la carrera de moda en la PUCP	
		Jessica Butrich	Diseñadora y fundadora de Butrich	
	Tercer grupo: Especialistas en marca	Carlos Revilla	Jefe de Marca en Alicorp	Entrevistas a profundidad (Ver Anexo D)
		Steven Lavado	Subgerente Catman en Inkafarma	

## 4.2. Etapa II: Investigación de campo

A continuación, el detalle de participantes y herramientas de recojo de información que serán utilizadas en la segunda etapa de la investigación.

**Tabla 2: Participantes y herramientas de la Fase 1 de la Etapa 2**

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas y/o herramientas
Fase 1: Selección y análisis del caso de estudio	Mypes del subsector confecciones	Adriana Cachay	Cofundadora de Ayni	Entrevistas a profundidad. (Ver Anexo E)
		Víctor Abregú	Socio en Ablimatex S.A.C	
		Romina Vilela	Dueña de Textiles Joc	
	Personal de la empresa seleccionada: ASAC	VAL	Jefe de Adm. y Contabilidad	Entrevistas, reuniones (Ver Anexo F)
		GAL	Gerente General	
		RAL	Jefe Comercial	
		PAL	Jefe de Operaciones	
		OAL	Diseñadora	

**Tabla 3: Participantes y herramientas de la Fase 2, 3 y 4 de la Etapa 2**

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas y/o herramientas
Fase 2: Investigación de base y análisis de brechas	Público femenino entre 20 y 50 años de los NSE B y C	Muestra aleatoria		Entrevistas a profundidad (Ver Anexo G)
				Focus group (Ver Anexo H)
	Visita y observación de marcas de ropa para bebés y niños	Marcas competidoras de APF		Observación participante-física (Ver Anexo I)
				Observación digital (Ver Anexo J)
	Vendedoras	Vendedoras de las tiendas de ropa para bebés y niños visitadas		Observación participante – interacción (Ver Anexo K)
	Grupos de interés de la marca	Representantes de marcas de moda		Entrevistas a profundidad (Ver Anexo L)
Proveedores de la industria			Entrevistas a profundidad (Ver Anexo M)	
Competidores			Entrevistas a profundidad (Ver Anexo N)	

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnicas y/o herramientas
		Negocios similares		Entrevistas a profundidad (Ver Anexo O)
		Representantes de la marca		Entrevistas a profundidad (Ver Anexo P)
<b>Fase 3:</b> Propuesta de valor de marca				
<b>Fase 4:</b> Investigación de mercado para validar propuesta	Público femenino entre 25 y 50 años, de los NSE B y C	Muestra aleatoria		Entrevistas a profundidad y focus group (Ver Anexo Q)  Encuestas (Ver Anexo R)

### 4.3. Etapa III: Propuesta Final

A continuación, el detalle de participantes y herramientas de recojo de información que serán utilizadas en la tercera etapa de la investigación.

**Tabla 4: Participantes y herramientas de la Etapa 3**

Fases	Grupo de participantes	Nombre del participante	Cargo	Técnica
<b>Fase 1:</b> Propuesta final de valor de marca				
<b>Fase 2:</b> Plan de acción de marca	Representantes de la marca.			Entrevistas, información secundaria.
<b>Fase 3:</b> Análisis financiero	Proveedores de productos y servicios para el presupuesto			Revisión de páginas web, revistas y contacto telefónico.
<b>Fase 4:</b> Conclusiones y recomendaciones				

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL**

El objetivo de este capítulo es explicar los conceptos y la teoría relacionados al tema de investigación. Para ello, se ha agrupado la información en tres temas: industria de la moda, retail y desarrollo de marca. En cada caso, luego de presentar la información general, se acotará a la realidad del mercado peruano.

### **1. Industria de la moda**

En esta sección, se presentará una definición del concepto de moda, comentando la estructura existente detrás de esta industria y los actores que intervienen en ella. Luego, se acotará esa definición a la realidad peruana, con la finalidad de entender qué se conoce por moda en el país, cómo ha evolucionado hasta el momento tal industria y qué oportunidades presenta.

#### **1.1. Definición de moda**

La Real Academia Española (2015a) a es un uso, modo o costumbre que adquiere popularidad en un momento y lugar determinados, y que suele relacionarse con los trajes, telas y adornos recientemente introducidos. Sin embargo, su significado va más allá de la creación de elementos tangibles, pues “se ha convertido en un referente social a través del cual cada individuo comunica sus valores y define su propio estilo de vida, a través de una profunda reflexión sobre el contexto sociocultural y antropológico” (Instituto Europeo de Diseño [IED Madrid], 2015).

Entonces, se tiene que la moda es un término complejo que hace referencia a un fenómeno social, cultural y artístico que es creado por la sociedad en tanto el nuevo uso o costumbre que creen será su forma de expresar su actitud hacia la vida, en un determinado lugar y que impacta en su modo de vida (Ministerio de Cultura España, 2010), influyendo en aspectos tales como vestuario, calzado, entre otros. De esta manera, la moda ejerce influencia en más de una industria de consumo (Pan, Roedl, Blevis & Thomas, 2015).

No obstante, es un término que suele utilizarse como sinónimos de otros tales como adorno, estilo y, sobre todo, de vestir o ropa. La presente investigación tiene como alcance estudiar a una empresa dedicada a la moda de vestuario.

Al respecto, Phylis Tortora y Joanne Eicher (2011), autoras de la Enciclopedia Berg de la moda, señalan que el estudio de la moda de vestuario es importante porque se trata de una categoría de productos que el ser humano utiliza en todo momento. Según Olmo (2012), los productos de vestuario pueden categorizarse en ropa interior y ropa exterior, ropa formal o ropa informal, ropa para bebés, para niños, para hombre y para mujer; dicho de otro modo, se trata de productos que acompañan todas las etapas de vida una persona.

Respecto a los productos de la industria en general, se tiene que estos se clasifican tres grupos, según el nivel de exclusividad de la confección, el tipo de tecnología usada en la producción del vestuario, el público objetivo al que se dirigen y el precio de los productos: la Alta costura (Haute couture), el Pronto uso (Prêt-à-porter o Ready to wear) y la Gran difusión (Mass market) (Olmo, 2012).

En la cúspide la pirámide se encuentra el grupo de la Alta costura, la cual representa el nivel más exclusivo de diseño y confección en la moda de vestuario y está conformado por prestigiosas firmas de costura. Se caracteriza por la calidad superior de sus productos, el prestigio del diseñador y el público objetivo, que pertenece a los segmentos más altos y con mayor poder adquisitivo de la sociedad (Olmo, 2012). De esta manera, es una moda dirigida a una pequeña proporción del mercado que ejerce influencia en los otros dos grupos de la estructura, que se encuentran debajo (Posner, 2011). En Perú, en el campo de la moda de vestuario para adultos, este grupo lo conforman Meche Correa, Ana María Giulfo, José Miguel Valdivia, entre otros. En el campo de las confecciones infantiles destaca la franquicia italiana Monnalisa que recientemente llegó al país.

En el centro de la pirámide se encuentra la moda de Pronto-uso, que se caracteriza por ofrecer productos de calidad, pero a precios más accesibles y bajo un formato más comercial (Fox, 2015). El público objetivo de las marcas de este grupo lo conforman las clases medias de la sociedad. En Perú, una de las marcas más representativas de este grupo es Michelle Belau, con sus líneas Femme y Essentiel. En palabras de Maklouf (2014), cocreador de la marca, Michelle Belau no tiene una etiqueta femenina solamente y al contrario es más bien una etiqueta de estilo de vida "lujo pagable". Otras dos marcas de moda para adultos que encajan en este nivel de la pirámide son Menta & Chocolate y Kidsmahere, a las cuales se contactará durante el desarrollo de la investigación. En el campo de las confecciones infantiles, un ejemplo en esta categoría es la marca nacional Baby Club.

Por último, en la base de la pirámide se encuentra el grupo de productos de moda de Gran Difusión, los cuales se diseñan inspirados en los productos de los dos grupos anteriores. Este tipo de productos está dirigido a un público mayormente orientado al precio más que a la calidad. En la categoría de moda para adultos un ejemplo internacional sería la marca sueca H&M y un ejemplo peruano TopiTop; en la categoría de confecciones infantiles un ejemplo destacado sería el de la marca peruana Miguelito.

A continuación, una figura que resume lo que se viene comentando sobre la estructura del mercado de la moda:

**Figura 2: Estructura de la moda**



Adaptado de: Olmo (2012)

Asimismo, se debe destacar que actualmente, la línea divisoria entre los diferentes niveles del mercado resulta cada vez más difícil de delimitar, pues un creciente número de empresas de moda está implementando estrategias que les permiten ampliar sus líneas de negocios o marcas, en un intento por atraer más clientes (Posner, 2011). Ahora bien, a pesar de que coexisten tres estructuras diferentes en la industria de la moda, los actores que intervienen en ella son comunes para los tres casos. A continuación, se presentará brevemente a cada uno.

En primer lugar, se encuentran las instituciones tales como el Estado, el Ministerio de Producción (Produce), Promperú, entre otros, las cuales definen las normas y lineamientos que las empresas deben cumplir en cuanto al registro formal de su actividad, el pago de impuestos, las condiciones laborales, etc.; y, por tanto, afectan su entorno.

En segundo lugar, se tiene al cliente o consumidor final, considerado como el actor principal por ser quién define la oferta. De esta manera, una empresa de moda, previo al desarrollo de sus colecciones, debe estudiar a su público objetivo y las tendencias del mercado que mejor se acomodan a este. Ello permitirá que este público realice compras de acuerdo a su estilo de vida, y a la identidad e imagen que desea proyectar (Tungate, 2012).

En tercer lugar, se tiene a los diseñadores de moda, quienes se encargan de la creación, diseño, estilismo, coordinación e, incluso, control de las prendas en el proceso de producción. Este grupo de actores son los que suelen estar capacitados en las tendencias globales sobre texturas, colores y diseño. Ello porque es necesario que complementen habilidad técnica y su

capacidad creativa con conocimiento sobre la nueva tecnología y nuevas tendencias del mercado (IED Madrid, 2015), pues serán los responsables de adaptarlas a las características de su mercado a través de las colecciones que desarrollen.

En cuarto lugar, se tiene a los proveedores de las materias primas para la producción de las prendas, los cuales Olmo (2012) clasifica principalmente en fibras, hilados y tejidos.

En quinto lugar, se tiene a los productores de las prendas de moda y, en este grupo se deben distinguir dos tipos. Por un lado, se tiene a las empresas que confecciona diseños elaborados internamente bajo una marca propia; por otro lado, se tiene a las que confeccionan marcas blancas, es decir productos elaborados bajo pedido de terceros (Mincetur, 2004).

En sexto lugar, se tienen a los distribuidores de la producción, quienes juegan un papel importante porque son intermediarios entre los productores y los clientes, y se encargan de acercar los productos a estos últimos cuando no lo hace la empresa ni su fuerza de ventas directamente (Aspers & Skov, 2006). Cabe mencionar que el tipo de distribuidores va a depender del tamaño de la empresa, la cantidad de clientes y el tipo de locales comerciales que posea.

En séptimo lugar se encuentran las empresas o personas naturales que brindan servicios de soporte comercial a las empresas y/o marcas de moda. En este grupo se tienen a las consultoras, las agencias de publicidad, las agencias de relaciones públicas (Olmo, 2012), las empresas de investigación comercial, las empresas de marketing, las agencias de promoción de ventas, las empresas con staff de personal de apoyo para activaciones, entre otras (Aspers & Skov, 2006).

Conocer cuáles son los grupos de interés involucrados es fundamental, ya que son el conjunto de organizaciones interrelacionadas que garantizan las operaciones de una empresa de moda (Aspers & Skov, 2006). Por esta razón, más adelante se intentará contactar a representantes de estos.

## **1.2. Historia y evolución de la moda en el Perú**

De acuerdo a expertos nacionales, la moda y el diseño son interdependientes; por lo cual, en la medida que el mercado peruano no esté orientado al diseño, no puede afirmarse que exista moda en su totalidad. De hecho, según Juan Pacheco (comunicación personal, 14 de octubre de 2015), Coordinador del Comité de Artesanías en ADEX, en el Perú no existe una industria de la moda como tal, pues esta es entendida únicamente como el subsector textil y el subsector confecciones.

El primero abarca desde la etapa de desmonte del algodón hasta la elaboración de los insumos productivos, e incluye las actividades de hilado, tejido y teñido. El segundo, comprende las actividades vinculadas netamente a la confección de prendas de vestir (Pérez, Rodríguez, &

Ingar, 2010), lo cual destaca por la confección de maquila para marcas terceras (Gradim, 2009) dada la calidad de sus materias primas, tales como algodón pima y alpaca (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2014).

A nivel de Lima Metropolitana, el emporio comercial Gamarra es en el que se conglojera la mayor parte de la oferta de confecciones de algodón. En este lugar se encuentran más de 10 mil micro y pequeños empresarios, organizados en 17 mil locales comerciales y distribuidos en más de 144 galerías (PromPerú, 2013). A pesar de su tamaño y el volumen de visitas que recibe diariamente, es un mercado que aún permanece a la espera de estrategias integrales que optimicen su crecimiento (Chauca, 2014). En este sentido, la iniciativa del Ministerio de Producción “Gamarra Produce” destaca por incentivar la competitividad e innovación en diseño de estas empresas (Olaza, comunicación personal, 24 de noviembre de 2015).

En línea con lo mencionado anteriormente, actualmente se reconoce la necesidad de promocionar al subsector de confecciones peruano que ha sido merecedor de elogios en los países a los que se destinan sus exportaciones; principalmente, Estados Unidos. De esta forma, se tiene que la oferta nacional está apostando cada vez más por diferenciarse ya no solo por sus insumos, sino también por la confección de prendas de calidad, diseño y desarrollo de marcas (PromPerú, 2013). Como prueba de ello se tiene la proliferación de eventos de moda que promueven el reconocimiento de diseñadores peruano, tales como Perú Moda y Lima Fashion Week, entre otros. Luego, el aumento de la participación de marcas peruanas en ferias internacionales de moda.

### **1.3. Análisis PESTE de la industria de moda de Lima Metropolitana**

#### **1.3.1. Aspecto político**

En primer lugar, el sector cuenta con el respaldo y apoyo de instituciones como Promperú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y el Ministerio de Producción (Produce), los cuales formaron parte del desarrollo del plan operativo para el sector textil (POS Textil), elaborado en el marco del Plan Estratégico Nacional de Exportación PENX 2015-2025, el mismo que tiene como finalidad promover la internacionalización de la empresa peruana.

En segundo lugar, la existencia de gremios empresariales como ADEX, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) representa un gran apoyo para el sector textil puesto que desarrollan una serie de iniciativas para promover la capacitación técnica de los empresarios del sector, tales como el Ciclo de Conferencias Magistrales CENTRUM organizado por la CCL.

En tercer lugar, desde este campo se ha concretado la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC), los cuales impactan en los volúmenes de exportaciones e importaciones del

sector, y que permiten acceder a nuevos nichos de mercado. Por tanto, las elecciones de abril de 2016 se ubican como un factor que impactará en el sector, pues existe incertidumbre sobre si se mantendrá la apertura comercial que se ha tenido hasta el momento para la firma de diversos acuerdos comerciales o TLC (Cespedes, Aquije, & Vera-Tudela, 2014).

En cuarto lugar, se tiene que la regulación del Estado y sus instituciones impactan la situación competitiva del sector. Un ejemplo de ello es la ley del antidumping<sup>7</sup> que se estableció en el 2013 para proteger la industria nacional de las importaciones de China pero que se abolió en el 2015 (Indecopi, 2015) bajo el sustento de que las prendas importadas no tienen similitud a las prendas del mercado nacional y no compiten con estas.

### 1.3.2. *Aspecto Económico*

En primer lugar, se debe considerar el Producto Bruto Interno (PBI), principal indicador de crecimiento económico del país y factor que, junto con la inflación, determina la capacidad adquisitiva de los habitantes del país. Este primer indicador no alcanzó el crecimiento proyectado por el Banco Central de Reserva, BCRP, en enero de 2015, cuando se estimó que crecería en 4.8% respecto al 2014 (Velarde, 2015); en contraste, creció en 2.9% (Apoyo Consultoría, 2016). Tal diferencia se explica por la lenta recuperación de la economía mundial, las fluctuaciones en los términos de intercambio y un menor gasto público (BCRP, 2015). No obstante, para el 2016 y 2017 se proyecta que el PBI crecerá en 4% y 4.8%, respectivamente, debido a un mayor dinamismo de la demanda interna (BCRP, 2015).

En segundo lugar, se tiene a la variable inflación, indicador que representa la evolución de los precios y que impacta en el poder adquisitivo de las personas. Sobre este indicador, se tiene que en enero de 2015 las proyecciones del BCRP apuntaban a que se ubique en un rango de 3.5% a 4% (BCRP, 2015), rango que se encuentra por encima de la meta máxima de 3% que maneja esta institución. No obstante, al cierre de 2015, la inflación cerró en 4.4% (Apoyo Consultoría, 2016). Para la industria de la moda esta variable podría ser considerable, ya que se tratan de bienes secundarios y no de primera necesidad.

En tercer lugar, se encuentra la variable tipo de cambio, la cual debido a sus continuas fluctuaciones impacta fuertemente en los resultados macroeconómicos del país y, por ende, en la industria estudiada. Al respecto, se tiene que al cierre de 2015 el tipo de cambio por dólar se ubicó en S/3.41, un incremento considerable respecto al 2014, año en que fue de S/2.98. Las proyecciones para el 2016 confirman que se mantendrá la tendencia al alza del tipo de cambio,

---

<sup>7</sup> Dumping es una práctica que existe siempre que el precio de un producto se venda en el país importador a un precio inferior al precio al que se vende en el país exportador (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2015).

pues se propone que al cierre de dicho año se encontrará en un rango entre S/3.60 y S/3.65 (Apoyo Consultoría, 2016). Esta situación conllevará el encarecimiento de las importaciones y a la tendencia a producir y/o adquirir insumos en el mercado nacional. Por tanto, podría significar una oportunidad para los proveedores nacionales de avíos de la industria textil.

Finalmente, se tiene el gasto promedio en vestuario y calzado, el cual a nivel del total de la población fue menor en el 2015, pasando de S/88 en el 2014 a S/83. Dicha reducción se debió a que el consumo promedio en dichas categorías de productos disminuyó en los niveles socioeconómicos C, D y E; únicamente en los niveles socioeconómicos A y B se incrementó de S/101 a S/172 (APEIM 2014; APEIM 2015).

### 1.3.3. *Aspecto social*

En primer lugar, se tiene la profesionalización de los actores que intervienen en el sector, variable que impacta en la productividad y eficiencia de las operaciones de una empresa de moda, y que contribuyen a su prestigio. Como ejemplo de la importancia que ha adquirido este tema, recientemente el Mincetur está trabajando en el reconocimiento de la labor del tejido.

En esta línea, hoy en día se valora que los profesionales del sector manejen conceptos de gestión y marketing en esta industria, además de temas de diseño. Según declaraciones de Mary del Águila, Directora Ejecutiva de CEAM (Centro de Altos Estudios de Moda) en una entrevista concedida al diario La República, la profesionalización en este sector representa una oportunidad para desarrollar su competitividad en el mercado nacional e internacional, algo que se ha visto obstaculizado hasta el momento por no trabajar en ello y por creer que es suficiente con que el país tenga insumos de calidad cuando no es así (Del Águila, 2015). Como respuesta a esta necesidad, en la actualidad las escuelas de moda, a nivel nacional e internacional, están apostando por una oferta de cursos que integren temas de diseño con temas de gestión.

En segundo lugar, se tiene el cambio en la estructura socioeconómica de la sociedad, variable que influye en el tamaño del mercado objetivo de una empresa de moda y en el atractivo de la industria para la llegada de marcas extranjeras. Al comparar los informes de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, o APEIM, a julio 2014 (APEIM, 2014) y julio 2015 (APEIM, 2015), se obtiene que en el 2015 el nivel socioeconómico A pasó de representar el 4.9% de la población total de Lima Metropolitana a representar el 5.2%. De la misma manera, el nivel socioeconómico B también creció, pasando de 18.8% a 20%. El nivel socioeconómico C, en cambio, se mantuvo representando alrededor de 40% de la población limeña total. Lo opuesto ocurrió con los estratos D y E de la sociedad, los cuales, según las referidas citas, disminuyeron en el 2015 de 26.2% a 25.7% y de 9.3% a 8.7%, respectivamente.

En tercer y último lugar, se tiene el comportamiento del consumidor. Hoy en día, este cambia constantemente de gustos, tendencias y preferencias, y tales cambios retan a que una empresa de moda responda a demandas que cambian al mismo ritmo. Asimismo, el consumidor actual, dada la revolución digital actual, es más crítico con los productos que compra, por lo que las empresas deben cuidar su relación con ellos y la calidad que ofrecen para no ganarse una reputación negativa en Internet (Gradim, 2009)

Una de las razones que justifica los cambios en el comportamiento de compra del consumidor es la aparición de marcas fast fashion, tales como Zara, Forever y H&M, marcas que renuevan constantemente sus colecciones y apuntan a que el cliente compre con mayor frecuencia. Además, estas marcas hacen que los productos de moda estén más asequibles para el grueso de las personas. En el caso puntual de Zara, se dice que con su aparición y popularidad las últimas tendencias de moda se han democratizado y hoy en día, son accesibles al grueso de la población (Gradim, 2009).

#### 1.3.4. *Aspecto Tecnológico*

En primer lugar, se encuentra el uso de Internet, pues como se adelantó en párrafos anteriores, actualmente se vive una época de revolución digital: uno de cada dos peruanos usa Internet y uno de cada tres lo usa todos los días (Abad, 2015). De esta manera, según cifras del INEI, del 2010 al 2014 el porcentaje de hogares con acceso a Internet desde sus hogares prácticamente se ha duplicado, al pasar de 13% a 24%. A nivel de Lima Metropolitana esta cifra aumenta, pues al cierre del 2014, el 45% de los hogares contaba con acceso a Internet (INEI, 2014).

En segundo lugar, las redes sociales se consideran como una variable importante para la industria que se viene estudiando dado que han traído consigo una nueva forma de ver el mundo y la moda (Gastelum, 2014). Años atrás, la moda sólo existía en las revistas y la televisión; ahora, en cambio, también se encuentra en una foto en Facebook o Instagram, un blog o Twitter. Así, la importancia de esta variable radica también en que, gracias a estos medios, se pierden las restricciones de tiempo y lugar entre una marca y su público, pues ahora trabajan en conjunto (Kim & Ko, 2012).

Según cifras a abril de 2015, fuera del horario de oficina, el consumidor peruano dedica entre 1 y 2 horas diarias en promedio a actividades ocio, entre las que prima el uso de redes sociales. Por tanto, la marca que no cuente con presencia online y, en redes sociales particularmente, está perdiendo la oportunidad de desarrollar relaciones marca-cliente (Abad, 2015), lo que podría impactar en su reputación.

Por último, se encuentra el uso extendido de equipos tecnológicos, tales como smartphones y/o tablets. Según un informe de Ipsos del 2015, en un estudio con una muestra de personas entre 15 y 65 años que usan Internet al menos una vez a la semana, los medios más utilizados para acceder a la web son los smartphones (58%) y las laptops (53%); a estos le siguen las tablets (33%) (Ipsos, 2015). Lo interesante de los smartphones es que, a través de estos, los usuarios pueden acceder a una larga lista y variada de aplicaciones, incluso de manera gratuita. Según otra información de Ipsos: el 23% de los peruanos cuenta con un Smartphone y de este total, el 92% cuenta en promedio con 1 aplicación<sup>8</sup> (Ipsos, 2015). Si se analiza esta variable a nivel mundial, se tiene que, efectivamente, actualmente se vive una masiva difusión de tecnologías digitales: “en un segundo, en Internet se descargan más de 1,700 aplicaciones, lo que ha llevado a que a finales de 2014, el usuario promedio contara con alrededor de 60 aplicaciones” (CEPAL, 2015). Por esta razón, se puede afirmar que hoy en día los Smartphones son un medio con un potencial increíble a través del cual las marcas pueden difundirse y reforzar su posicionamiento.

### 1.3.5. *Aspecto Ecológico*

En primer lugar, se deben considerar las externalidades de la producción textil, pues el uso de fibras sintéticas, pesticidas, fungicidas, fertilizantes y demás productos tóxicos para tratar las fibras naturales puede contaminar el medio ambiente y a las personas involucradas en dicho proceso (Pan, Roedl, Blevis & Thomas, 2015).

En segundo lugar, y relacionada con el punto anterior, se encuentra el consumo de recursos. La moda es una gran industria en la que el cambio constante de tendencias ha ocasionado una explotación de recursos que puede poner en peligro el medio ambiente; por lo cual, las prácticas sostenibles para conservarlos se han vuelto un aspecto importante (Sharda & Kumar, 2012). Entonces, frente a un futuro escenario donde las materias primas serán escasas, todo aquel que esté involucrado en la industria deberá buscar alternativas sostenibles; tales como, algodón orgánico y polyester reciclado (Gould, 2015). Cabe mencionar que, para el algodón pima, este futuro no está necesariamente tan lejano, pues en los últimos años la producción nacional de dicho insumo se ha reducido porque se ha comenzado a priorizar el sembrado de otras semillas que resultan más rentables (Del Solar, comunicación personal, 24 de septiembre de 2015).

Producto de estos dos temas, hoy en día está ganando importancia la corriente de moda sostenible, la cual no solo promueve el uso responsable de los insumos productivos y la lucha contra la contaminación provocada por la industria, sino también la protección de los derechos

---

<sup>8</sup> Para la descarga de aplicaciones, los factores principales que son tomados en cuenta son las recomendaciones amigos y familiares, y la información de la aplicación (Ipsos, 2015).

laborales de los trabajadores y eliminación de la explotación infantil. De esta manera, existen incluso certificaciones para acreditar a aquellas marcas que son responsables en sus procesos productivos, tales como “Made In Green”, la cual actualmente posee la marca Mango, posicionándose, así como la primera gran marca de moda internacional en tenerla (Fasson, 2016)

#### **1.4. Resultados del sector**

##### **1.4.1. Producción**

En cuanto a la oferta productiva del sector, vale diferenciar la ofrecida por cada subsector. Por un lado, la producción textil se concentra en la elaboración de productos de fibras naturales, de fibras artificiales, de tejidos planos, de tejidos a punto, de tejidos industrias, de sogas (Pérez, Rodríguez, & Ingar, 2010), entre otros. Por otro lado, la producción del subsector confecciones, en cambio, se concentra en la elaboración de prendas de vestir, tales como polos, pantalones, suéteres, camisas (Ochoa, Paredes y Swayne, 2009; en Pérez, Rodríguez, & Ingar, 2010). En este último subsector, la producción de polos y pantalones son las que representan el mayor volumen de la producción total (Ver Anexo S).

Finalmente, respecto al tipo de empresas que participan en la industria, cabe traer a colación la estructura empresarial en el sector. Según cifras de la Dirección Nacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las micro y pequeñas empresas (mypes) han representado históricamente cerca del 98% del total de empresas en el país, y su contribución al PBI se ha ubicado en 42% aproximadamente (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2007). Ahora, específicamente en el sector textil y confecciones esta estructura también se replica y se mantiene pese a la llegada al mercado de grupos empresariales de mayor dimensión (Gradim, 2009).

##### **1.4.2. Crecimiento**

El sector aporta al PBI, sobre todo por sus volúmenes de exportación. Según cifras de la Sociedad Nacional de Industrias, del año 2010 al 2012 las exportaciones evolucionaron favorablemente, alcanzando un tope de US\$1,576M en el 2012. A partir de dicho año hasta septiembre de 2015, no obstante, los resultados no fueron igual de alentadores, pues las exportaciones se redujeron a US\$1,384M en el 2013, US\$1,333M en el 2014 y US\$987M en el 2015 (SNI, 2015). Esto se debe, en gran medida, a la crisis económica, a los bajos precios de los productos importados de China y Vietnam, y a la crisis de Venezuela, uno de los dos principales destinos de las exportaciones de prendas de vestir peruanas (el otro es Estados Unidos).

No obstante la situación presentada, cabe mencionar que, en el periodo de análisis, 2010-2015, las exportaciones del subsector confecciones, es decir, de prendas de vestir, fueron mayores que las exportaciones del subsector textil (Ver Anexo T).

En el marco del Plan Operativo Exportador del Sector Textil y Confecciones, la propuesta para poder hacer frente a la competencia internacional, es que las empresas que participen en ellos desarrollen y/o fortalezcan su capacidad “para competir de igual a igual, con las principales empresas del mundo, en términos precio, calidad, servicio y diseño” (*Mincetur, 2004*).

#### **1.4.3. Impacto en la generación de empleo**

En palabras de Muñoz (2012), en el año 2010 los subsectores textil y confecciones representaban el 11% de la Población Económicamente Activa (PEA). Aproximadamente 1 millón 750 mil de trabajadores empleados de forma directa. La participación de empleo industria en este sector respecto al empleo total se ha mantenido en cerca del 16% para Lima Metropolitana entre el año 2001 y 2010. Cabe destacar, además, que, a lo largo del tiempo, las micro y pequeñas empresas han representado cerca del 81% de la PEA en el país (MTPE, 2007).

### **1.5. Experiencias nacionales de posicionamiento de marca**

En el 2014, y luego de diez años, se realizó la evaluación BranAsset Valuator (BAV) o Evaluación de activos de marca, en el Perú. Este instrumento está compuesto por cuatro pilares – diferenciación energizada, relevancia, estima y familiaridad– y sobre ellos se establece qué tan valoradas son las marcas por sus consumidores y qué tan saludables son. Es decir, si su posición de líder proviene de su trayectoria o de un trabajo activo de marca (El Comercio, 2014). Así, entre las marcas mejor posicionadas en Lima Metropolitana, resultaron: San Fernando, Inca Kola y Nestlé por su trayectoria y trabajo constante. No obstante, entre estas no se encuentra ninguna relacionada al vestuario, ya que aún hay una brecha por cubrir. En Perú hay capacidad, pero hay que crear el mercado y las marcas; además, hace falta la visión de tener un negocio propio (Aguilar, 2014) y lograr desarrollar marcas como Butrich y Michelle Belau.

## **2. Retail**

### **2.1. Definición**

El retail hace referencia al comercio minorista o comercio detallista (García Vega, 2013), en el que, además de los compradores y vendedores, intervienen otros elementos importantes como el merchandising, las sensaciones y las emociones que puede despertar el punto de venta y la propuesta de valor en el cliente. En este sentido, incluye a más de un tipo de compra al detalle;

es decir: tiendas de ropa, hipermercados, tiendas por departamento, mostradores, restaurantes, puestos de mercados tradicionales, entre otros (Mahé, 2013).

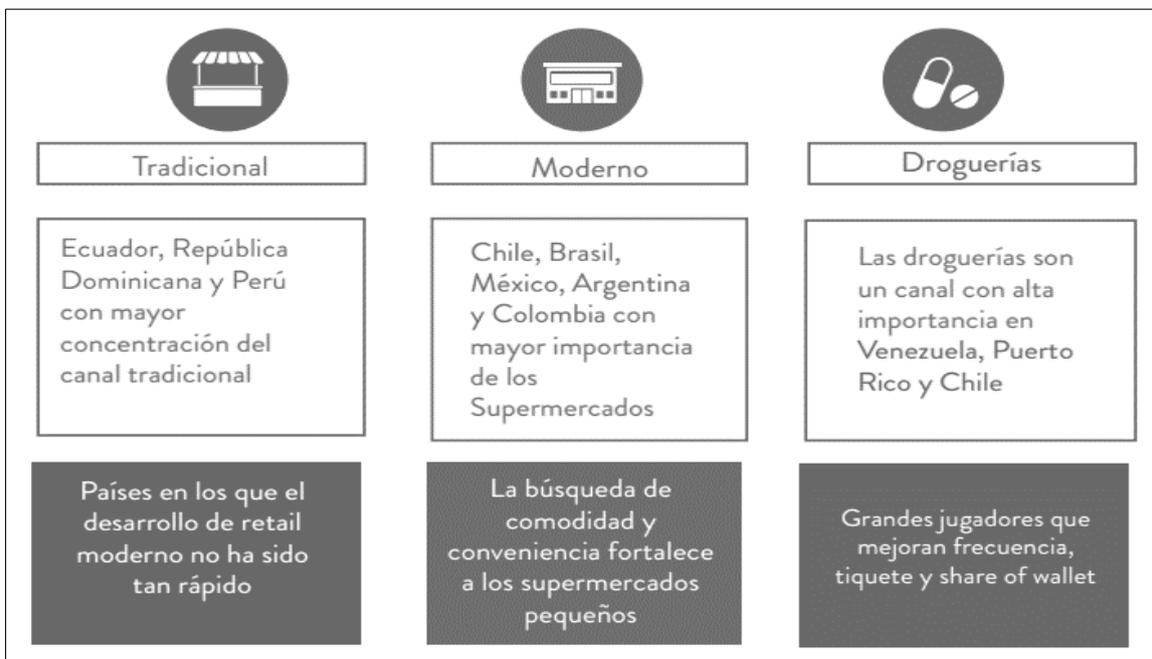
## 2.2. Retail en el mundo

A nivel de Latinoamérica, se pueden mencionar ciertas tendencias mundiales que impactarán en el sector (The Nielsen Company, 2015):

- Tendencias Shopper o Comprador: será necesario el desarrollo de estrategias de segmentación por generación, y programas fidelización para retener a los clientes.
- Tendencias Canales: será necesario desarrollar un mix de canales, a partir de estrategias omnicanal<sup>9</sup>.
- Tendencias Producto: será necesario el desarrollo y fortalecimiento de marcas, y la oferta de productos que apelen a la salud del consumidor.

Finalmente, cabe mencionar que la penetración por formato de retail es distinto para cada país, siendo Chile y Colombia dos casos representativos. A continuación, la siguiente imagen que resume el panorama actual al respecto:

**Figura 3: El Retail en Latinoamérica**



Fuente: The Nielsen Company (2015)

<sup>9</sup> Omnicanal consiste en que una empresa integre todos sus canales, para interrelacionarlos y ofrecer al cliente la posibilidad de empezar su transacción en uno y culminarla en otro (The Nielsen Company, 2015) Esto consiste en que por ejemplo un cliente realice una compra online, pero decida recoger su compra en un punto de venta cercano a su casa o que le hagan el envío delivery.

### **2.3. Retail en el Perú**

El año 2015 cerró con incertidumbre por el panorama político de las elecciones de 2016 y por la situación económica internacional; no obstante, el sector retail mantuvo sus buenas proyecciones al crecer tanto en volumen de ventas como en plaza ocupada (Equilibrium, 2015), lo cual significa que las empresas mantienen su disposición a invertir en su expansión e innovación aún a costa de menores márgenes.

Cabe mencionar también que, a nivel de Latinoamérica, el país es considerado como un país con atractivo para los inversionistas de esta industria debido al crecimiento sostenido en los últimos años de la clase media. Por esta razón, se considera que el retail se encuentra en plena fase de expansión, con crecimientos esperados en todos sus formatos, incluyendo el canal online. Esta fase se caracteriza por la mayor exposición del cliente a una oferta variada de marcas extranjeras, por la llegada de franquicias y por el crecimiento de los centros comerciales (Equilibrium, 2015).

Adicionalmente, como se puede apreciar en la Figura 3, se tiene que en el país aún los consumidores suelen acceder a los canales tradicionales; por tanto, el retail moderno aún tiene potencial de crecimiento. Actualmente, según Víctor Alburquerque (2016), de Apoyo Consultoría, la proyección de crecimiento para dicho subsector se estima entre 4% y 5% hacia finales del 2016. No obstante, señala que para que se materialice tal proyección, será importante que las empresas sigan invirtiendo en expansión e innovación pese al contexto de incertidumbre política y económica actual.

## **3. Desarrollo de marca**

En esta sección, se presentará el concepto de marca, haciendo énfasis en su importancia actual para las empresas en general y para las empresas dedicadas a la moda. Luego, se comentarán los modelos de desarrollo de marca existentes para finalmente especificar el modelo escogido para la presente investigación.

### **3.1. Definición de marca**

Una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia” (American Marketing Association [AMA], 2015). Como se puede apreciar, esta definición expresa la función que cumple la marca para diferenciar un producto de otro, hecho que genera beneficios para el proveedor y para el consumidor. Entre los beneficios para el proveedor se encuentra el que es un medio de identificación para simplificar el manejo o seguimiento de un producto, un medio de protección legal de características únicas, fuente de ventajas competitivas y

fuentes de rendimientos financieros (Keller, 2008). Respecto a los beneficios para el consumidor, se tiene que le facilita la búsqueda por un producto, le genera confianza y reduce sus costos de búsqueda de nuevas opciones.

Entonces, el objetivo de una marca es desarrollar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y la fidelidad del consumidor (Aaker, 2002). Logrando esto, sostiene el autor, una marca tiene el potencial de fortalecer relaciones perdurables en el tiempo entre la empresa y sus consumidores.

Según Costa (2013), la marca no puede reducirse únicamente al análisis material de esta (el producto al que representa) ni al análisis subjetivo de la misma (la imagen que proyecta), sino que debe ser entendido en un contexto compuesto por elementos tangibles e intangibles. Por esta razón, propone un modelo para la comprensión del contexto de la marca, el cual se basa en la idea de que este se ubica en la intersección de dos ejes:

- Eje vertical: en el polo inferior se encuentran el público, el mercado y la sociedad, quienes poseerán percepciones y motivaciones diferentes hacia una marca. Luego, en el polo superior se encuentra la empresa, responsable de crear una marca alineada a las necesidades de los primeros.
- Eje horizontal: en el polo izquierdo se ubican los elementos tangibles que le brindan el soporte material a la marca, es decir los productos que esta representa; en el polo derecho, se encuentran los signos, logotipos, imágenes y mensajes de la marca, cuyo soporte gráfico permite la comunicación de una marca coherente (Songel, 2008). Son estos últimos los que inyectan de significado a los primeros.

De acuerdo al planteamiento de Costa, luego de reconocer el eje vertical, una empresa puede definir el eje horizontal de su marca, a partir de la elección de los elementos de esta:

- Nombre de marca: debe expresar el tema central y/o las asociaciones de un producto de manera concisa (Keller, 2008). Lo recomendable es que sea corto, fácil de pronunciar y deletrear, original, que esté alineado con el mensaje que se busca que brinde la marca y, sobre todo, que pueda gozar de protección legal (Cheverton, 2007).
- Lema de la marca o eslogan: se trata de una frase clara y corta, que suele expresar beneficios de la marca y que tiene como objetivo reforzar la publicidad de la misma, motivando su compra o uso. Del mismo modo, contribuye al posicionamiento de la marca en el mercado y en la mente de los consumidores, dado que debe ser un elemento diferenciador frente a la competencia (Keller, 2008).

- Etiquetas: distintivo que acompaña al producto o a su empaque. Este elemento cumple con una serie de funciones en beneficio de la marca: la identifican, la describen y la promocionan (Cheverton, 2007).
- Logotipo: distintivo formado por letras y/o abreviaturas que es reconocido como la representación verbal de la marca. Este debe permitir que el consumidor reconozca de manera casi inmediata a la misma (Cheverton, 2007).
- Isotipo: imagen que puede acompañar al logotipo y que puede constituir el valor agregado de la misma, gracias a la asociación que realiza el consumidor entre la representación visual que ve y la marca a la que representa, incluso cuando dicha imagen no guarde estricta relación con la categoría del producto que lleva dicha marca (Songel, 2008).
- Empaque: elemento que existe “para enviar, proteger, preservar, identificar, ayudar a usar, guardar y disponer [de un producto o una marca]” (Cheverton, 2007). Su elección implica: forma, tipo, material, color, olor, diseño, tamaño, entre otros.
- Metáfora: consiste en la “aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto) y facilitar su comprensión” (RAE, 2015b)
- Asociaciones de marca: son los conceptos, beneficios, atributos o personas con los que un consumidor relaciona una marca (Keller, 2008) y que influyen en su intención de compra.

La elección de todos estos elementos debe contribuir a que una marca cree cargas emocionales y experiencias que van más allá de sus productos (Cheverton, 2007). Es así que una marca puede crear conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado (Keller, 2008). De allí que sea considerada como uno de los activos principales de una empresa (Costa, 2013) y se reconozca su potencial para garantizar la estabilidad en la demanda, proporcionando mayor seguridad a futuro y por tanto reduciendo la incertidumbre (Brujón, S/F).

Finalmente, “las marcas son algo más que un producto, servicio o identidad. La marca es sinónimo del negocio y estilo que está tras el producto o servicio, que incluye al personal de la organización, una filosofía y un espíritu que lo sustenta. Las marcas ofrecen un conjunto de valores, una visión y una actitud” (Songel, Manual de gestión de marca y merchandising para PYMES, 2008).

### **3.2. Marca en la moda**

Olmo (2012) señala que la marca es el elemento de mayor importancia en un producto de moda, porque el consumidor de esta industria es bastante sensible a ella y, por ende, puede ser la

única variable que tome en consideración antes de concretar una compra. En la misma línea, Gonzalo Brujón<sup>10</sup> (S/F) señala que “el papel de la marca en la industria de la moda es clave [...] debido al valor que se otorga a los factores emocionales y a la marca, lo que puede llegar a suponer el 90% del valor de una empresa, constituyendo su principal activo”.

De igual manera, la importancia de las marcas en el terreno de la moda se demuestra a partir de los rankings de valor de marca realizados por consultoras y/o revistas internacionales, tales como Forbes y Millward Brown. En el ranking 2015 elaborado por la primera, aparece en el puesto 14 la marca de moda Louis Vuitton, junto a marcas como Google o Apple, con un valor de marca estimado en 24,500 millones de euros (Odriozola, 2015). En el informe *Brandz. Las marcas globales más valiosas*, de la segunda consultora, 5 de las 100 marcas del ranking pertenecen a la industria de la moda (Millward Brown, 2015).

Ahora bien, una empresa que opere en esta industria posee 3 opciones para desarrollar su marca (Olmo, 2012). La primera, marca de productor, es cuando el productor desarrolla una marca propia que permite identificar al producto dentro de su ciclo de producción, distribución y venta. La segunda, marca de diseñador, es cuando este desarrolla su marca, y le pone su nombre. La tercera, marca de distribuidor, que se refiere a que la marca tenga como propietarios al detallista o minorista, a la cadena de distribución con la se concrete la relación comercial, al distribuidor, o al mayorista.

### **3.3. Modelos sobre el desarrollo de marca**

Existen diversos modelos de desarrollo de marca; pero, para esta investigación, se realizó una revisión bibliográfica de los 4 principales según Kotler: el Brand Asset Evaluator (BAE), de la consultora Young & Rubicam; el modelo BrandZ, desarrollado por la consultora Millward Brown; el modelo de Prominencia de marca, propuesto por Kevin Keller; y el modelo de Identidad de marca desarrollado por David Aaker. A continuación, una breve descripción de cada uno.

En primer lugar, se tiene el modelo Brand Asset Evaluator, propuesto en el año 1993 por la consultora Young & Rubicam, el cual integra el valor intangible de una marca con la contabilidad y métricas de un negocio (ratios precio/utilidad, poder de precios, valor por dólar vendido, etc.) (BAV Consulting, 2015). Este modelo propone un conocimiento variado y centrado en investigaciones de mercado sobre el consumidor.

En segundo lugar, se tiene el modelo BranZ de la consultora Millward Brown, la cual es una de las dos consultoras más importantes a nivel mundial dedicadas a estudios sobre el valor de

---

<sup>10</sup> Gonzalo Brujón es el Director General de Interbrand, una empresa consultora de marcas, en Europa Continental y consejero delegado de Interbrand Iberia.

marcas (la segunda es Interbrands). El modelo consiste en un estudio que se realiza anualmente para recoger las opiniones de los clientes y consumidores de las marcas participantes, y permite obtener un conocimiento exhaustivo del target de una determinada marca (Millward Brown, 2015). De esta manera, al igual que el modelo BAE, el enfoque del modelo está centrado en el consumidor.

En tercer lugar, se encuentra el modelo Keller, denominado Modelo de Resonancia de marca, el cual consiste en una secuencia de 4 etapas, cada una de las cuales dependerá de que se logren con éxito los objetivos de la anterior (Ver Anexo U). La primera etapa es la identidad de marca y consiste en asegurarse que los clientes identifiquen la marca y la asocien con una categoría específica de productos, con el objetivo de crear conciencia de marca. La segunda etapa es la del significado, la cual busca establecer con firmeza qué es la marca, es decir, qué beneficios tangibles e intangibles ofrece. El objetivo es que los consumidores puedan evaluar el desempeño y las imágenes generadas por la marca, para identificar los puntos de paridad y diferenciación de la competencia. La tercera etapa es la de respuesta, que busca descubrir qué juicios y sentimientos genera en el consumidor la identidad de la marca; el objetivo es lograr que las reacciones sean positivas. Finalmente, la última etapa es la de las relaciones, en la cual la marca tiene como objetivo contar con la lealtad y apego del consumidor; es decir, generar resonancia. Este modelo busca, entonces, generar beneficios racionales y emocionales mediante el desarrollo de marca (Keller, 2008).

Por último, está el modelo de Identidad de marca propuesto por David Aaker, el cual consta de 7 pasos que empiezan con un análisis estratégico de la marca y culminan con la implementación de planes de acción (Ver Anexo V). El primer paso consiste analizar a los clientes de la marca, a la competencia y tener un histórico de las acciones de marca que se han desarrollado hasta el momento. El segundo paso consiste en la construcción de la identidad de la marca, para lo que se debe considerar las cuatro perspectivas de desarrollo de marca propuestas por el autor: marca como producto, organización, persona y símbolo. El tercer paso es la formulación de una propuesta de valor de marca, que no solo considere beneficios funcionales, sino también emocionales y de auto-expresión. Con ello, se busca mejorar la relación marca-cliente y consecuentemente, lograr un posicionamiento representativo de la marca. Después, tiene lugar una etapa de planificación de las acciones a seguir para materializar dicha propuesta de valor. Por último, siguen las acciones de ejecución de tales acciones y el posterior seguimiento de las mismas (Aaker, 2002).

Luego de revisar la teoría disponible sobre los 4 modelos mencionados, se optó por utilizar el último de ellos, el modelo de Aaker, para desarrollar la propuesta de valor de marca

que justifica la presente investigación. Esta decisión se debe a que este modelo brinda una visión holística sobre la creación y desarrollo de una marca, al abarcar aspectos organizacionales y no únicamente al conocimiento del consumidor. También responde al tipo de empresa con la cual se trabajará: una mype, pues este tipo de empresas no trabaja aún los temas de marca y desarrollo de marca, y el modelo de Aaker ofrece el paso a paso necesario para potenciar una marca, desde el análisis estratégico hasta la ejecución de estrategias operativas de marca; por tanto, es el que se adaptaría en mejor medida a la realidad del caso de estudio.

### **3.4. Análisis estratégico de marca: elección del modelo de marca**

Hoy, los consumidores tienen múltiples opciones respecto a un mismo producto o servicio, pero no siempre están satisfechos. El motivo, sostienen Prahalad & Ramaswamy (2004) es que las firmas invierten en sus productos, pero no en diferenciarse. Por lo cual, en un contexto altamente competitivo, el desarrollo de marca es una oportunidad de diferenciación. Esto significa el paso de una visión centrada en productos a una centrada en el consumidor y su experiencia con la marca.

Por ello, en una era de marketing 3.0 en la que las marcas deben calar no solo en la mente y corazón del consumidor, sino en su alma (Kotler P. , 2012), se utilizará el modelo de Aaker (2002), el cual se centra en los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión que permiten ello. Esta elección se sustenta, además, en que el modelo será aplicado a una empresa del rubro de prendas de vestir, un mercado emocional en tanto los clientes no solo compran motivados por una necesidad específica sino por factores subjetivos como el verse bien y sentirse a la moda.

### **3.5. Identidad de marca**

De acuerdo a Aaker (2002), el primer paso para que una empresa empiece a desarrollar su marca y defina los beneficios que ofrecerá debe hacer un análisis del entorno de la marca. Esto implica tres tipos de análisis. Primero, el análisis del mercado, es decir, de las demandas del público, las tendencias, y sus gustos y motivaciones. Segundo, el análisis de la competencia, para identificar fortalezas y oportunidades de diferenciación de la marca frente a sus competidores, y desarrollar estrategias en función de ello. Tercero, el auto-análisis, que consiste en hacer un repaso de las acciones que se han realizado hasta el momento en beneficio de la marca, reconocer las capacidades organizacionales y definir los valores organizacionales.

El segundo paso consiste en definir la identidad de la marca. Al respecto, Aaker (2002) propone considerar 4 perspectivas para lograr ello: marca como producto, marca como

organización, marca como una persona o como un símbolo. En las siguientes líneas se explicará a qué hace referencia cada una de ellas, según los aportes del mencionado autor.

En primer lugar, sobre la perspectiva de marca como producto, esta abarca 6 aspectos vinculados a las alternativas de decisión de la marca y a la experiencia de uso: el alcance o amplitud del producto, es decir la categoría a la cual la marca está vinculada; los atributos tangibles e intangibles del producto; la relación entre el precio y la calidad del producto; las ocasiones de uso del producto; los tipos de usuarios y sus estilos de vida; y, por último, la asociación de una marca con su país de origen, lo cual puede contribuir a la credibilidad del producto que representa.

En segundo lugar, respecto a la perspectiva de marca como organización, esta consiste en hacer uso de la marca para destacar los atributos de la organización más que los del producto o servicio. Ejemplos de atributos organizacionales serían la orientación a la calidad, la responsabilidad social, el buen clima laboral, la búsqueda constante de innovación, la calificación del personal, entre otros. Cabe mencionar que, para determinados contextos, estos atributos podrían servir para reflejar características de los productos o servicios; por ejemplo, la calidad.

En tercer lugar, sobre la perspectiva de marca como persona, esta incorpora la noción de personalidad de marca<sup>11</sup>, lo cual consiste en atribuir rasgos humanos a una marca. Trabajar bajo esta perspectiva permite al consumidor auto-expresarse o, dicho de otro modo, expresar a través de ella su propia personalidad; también, le permite establecer una relación más cercana con la marca. Cabe mencionar que existen ciertos elementos que contribuyen a que una marca forme su personalidad, tales como la imaginería del usuario, los patrocinios, la edad y el símbolo.

En último lugar, la perspectiva de marca como símbolo consiste en lograr que la marca esté representada por elementos perceptibles a los sentidos y que sean memorables para el consumidor. Así, utilizar esta perspectiva radica en que un símbolo poderoso cohesiona la identidad de la marca y contribuye a que sea reconocida y recordada fácilmente por los consumidores.

De esta manera, el alineamiento de estas 4 perspectivas contribuye al fortalecimiento del desarrollo de la marca; por lo tanto, mantener ese valor implica invertir para crearlos, impulsarlos y medirlos.

---

<sup>11</sup> Sobre este tema, Aaker desarrolló un modelo de 5 dimensiones de la personalidad sobre la base del análisis de marcas y opiniones de consumidores de Estados Unidos.

### **3.6. Propuesta de valor de producto vs. Propuesta de valor de marca**

El tipo de proposición de valor más común es el que tiene su origen en Kotler & Keller (2009) el cual consiste en una propuesta de valor de producto, que implica definir los tres niveles de este (nivel básico, nivel esperado y nivel añadido), la imagen de la empresa y la relación cliente-empresa.

El modelo de Aaker, en cambio, es distinto, ya que, a la dimensión funcional del producto, se agrega la dimensión emocional y la dimensión de autoexpresión. De esta manera, el concepto transversal a estas tres dimensiones es la confiabilidad que una marca busca construir con su público. A continuación, mayor detalle de cada tipo de beneficio.

Los beneficios funcionales son la base más visible para una proposición de valor porque se reducen a considerar los atributos del producto que brindan utilidad al consumidor. Por lo general, poseen vínculos directos con las decisiones y experiencias de uso de los clientes. Asimismo, Aaker (2002) señala que un beneficio funcional exitoso debe buscar una posición competitiva y fuerte que contraste con la de sus competidores: una marca que puede dominar un beneficio funcional clave, podrá dominar su categoría de producto.

Los beneficios emocionales se producen cuando la compra genera un sentimiento positivo al cliente y brindan riqueza y experiencia al uso de la marca. Estos se enfocan en lograr que el consumidor se lleve una buena experiencia cuando usa el producto, más que en cuál será la consecuencia de usarlo. Los beneficios de autoexpresión le otorgan formas de comunicar su autoimagen, su auto-identidad, su personalidad y su estilo de vida.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO ACTUAL

En páginas anteriores, cuando se explicó la metodología de esta investigación, se comentó que se trabajaría con un diseño de estudio de caso. En esta sección se comentará brevemente cuál fue el proceso que se siguió para seleccionar a la mype de confecciones a estudiar. Luego, se presentará el caso de estudio, describiendo brevemente su historia, giro de negocio y análisis de su situación competitiva actual. Una vez diagnosticada la empresa, se cerrará el capítulo con el análisis de la marca elegida como objeto de estudio, ya que es sobre esta que se centrará la atención en adelante. Este análisis será realizado sobre la base del modelo de desarrollo de marca seleccionado: el modelo de David Aaker.

### 1. Caso de estudio

#### 1.1. Elección del caso de estudio

El primer paso para escoger el caso de estudio consistió en definir los criterios de selección del mismo. El objetivo de la investigación es brindar una propuesta de desarrollo de marca a una mype por ser el tipo de empresas predominante en la estructura empresarial del país; por tanto, un criterio fue que la mype cumpla los requisitos de facturación y número de trabajadores impuestos por la SUNAT, que se resumen a continuación:

**Tabla 5: Criterios impuestos por la SUNAT para ser una mype**

Tipo de empresa	Subdivisión	Tope de facturación		Número de trabajadores
		UIT <sup>12</sup>	(S/.)	
MYPE	Microempresa	150	S/. 592,500	De 1 a 10
	Pequeña Empresa	1,700	S/. 6,715,000	De 1 a 100

Referencia: SUNAT (2015)

Otro criterio que se consideró fue el tiempo en el mercado de la mype, pues existe una relación positiva entre la trayectoria y la rentabilidad de una empresa (Gradim, 2009). Las condiciones mencionadas se definieron para garantizar la viabilidad de la investigación, puesto que la propuesta abarca acciones de corto plazo y lineamientos para el mediano y largo plazo.

El segundo paso consistió en realizar la búsqueda por empresas que cumplan dichos criterios y que, sobre todo, estén interesadas en participar del estudio y dispuestas a compartir su información. Para ello, se hicieron uso de Internet, redes sociales, comentarios de conocidos, y recomendaciones de profesores y profesionales con experiencia en la industria textil y confecciones peruana (etapa II del proceso de investigación revisado en el capítulo 2).

<sup>12</sup> La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) para el 2016 asciende a S/3,950 (SUNAT, 2016).

El tercer paso fue contactar directamente a empresas ubicadas en Lima Metropolitana, con el fin de solicitarles una entrevista para explicarles la investigación y conocer su interés en participar en ella. En este proceso, fueron contactadas cerca de 30 empresas mediante visitas a sus tiendas, correos electrónicos y llamadas telefónicas; luego, se tuvo un segundo acercamiento con 15. De estas 15, se pudo concretar entrevistas con el 80% aproximadamente (Ver Anexo W). En las entrevistas se descubrió que la mayor parte de ellas no cumplía con el criterio de facturación establecido como condición, no se encontraba registrada formalmente en SUNARP, o no tenía apertura para compartir información. Finalmente, únicamente se encontró 3 empresas que encajaban con el perfil requerido: ASAC, Ayni Design Lab y Blue Girl.

El cuarto paso, entonces, consistió en comparar las 3 alternativas mencionadas, tomando en consideración otros aspectos como el acceso a la información, el posicionamiento de cada una, los objetivos organizacionales y de la marca, y la cultura organizacional. La empresa ASAC fue la escogida debido a que sus representantes mostraron mayor interés y disposición para participar en la investigación, por encontrarse, precisamente, en planes de repotenciar una de sus marcas. Tras seleccionar el caso de estudio, se agradeció a las marcas entrevistadas por su tiempo, y se procedió a formalizar el compromiso de trabajo con ASAC mediante la firma del Consentimiento Informado elaborado para esta. Asimismo, se acordó la codificación de los datos de la empresa y sus representantes para garantizar la confidencialidad de la información (Ver Anexo X) y, finalmente, para el inicio del estudio de la empresa y una de sus marcas, se estableció un cronograma de trabajo semanal con los representantes de la empresa.

## **1.2. Descripción del caso de estudio**

### **1.2.1. *Giro del negocio***

La empresa ASAC posee la clasificación CIIU 18100 que hace referencia a la actividad económica de fabricación de prendas, pues está dedicada a la fabricación de prendas para bebés y niños. Adicionalmente, se encarga de la comercialización de estas a través de sus dos marcas propias, HSAC en el canal tradicional y en el canal moderno, y APF en el canal moderno únicamente.

En cuanto a la fabricación, esta inicia en el diseño, pues la empresa, si bien puede brindar el servicio de producción para marcas terceras, desarrolla diseños propios para sus dos marcas; en lo referente a la comercialización, la producción se vende en el mercado local y extranjero, actualmente en una proporción de 80% y 20%, respectivamente.

### 1.2.2. *Breve historia de la empresa*

El origen de la empresa data de 1995, año en que surgió como un emprendimiento en el Emporio Comercial Gamarra, en La Victoria. En ese entonces y, por alrededor de 9 años, la empresa se orientó a la venta en el mencionado emporio. A la fecha, tras iniciar un proceso de formalización, la empresa se encuentra registrada como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). A continuación, se hará un breve repaso por su historia, comentando las 5 etapas más representativas en su desarrollo, según lo conversado con los representantes de la empresa.

**Primera etapa-Formalización de la empresa.** En el año 2004 se llevó a cabo el registro de su primera marca propia, HSAC, ante Indecopi y, más adelante, en el 2006, la constitución de la empresa en SUNARP como una SAC. Ello porque desde su inicio la empresa apuntó a vender sus productos en el mercado local y extranjero, y reconoció que los clientes de este último mercado son más exigentes en cuanto al cumplimiento de normas y estándares internacionales. Así, en la constitución de la empresa, los dueños de esta reconocieron las ventajas que conlleva el ser formal, para su expansión y acceso a préstamos que potencien su capital de trabajo.

**Segunda etapa-Expansión local.** En el año 2010 concretó su ingreso al Centro Comercial Minka, ubicado en el Callao con la marca HSAC. Luego, con el tiempo, el número de centros comerciales en los que opera la marca HSAC ha ido aumentando y expandiéndose. Actualmente, además de tener un local en Gamarra, se encuentran en Mall Aventura Plaza (Santa Anita), Megaplaza (Independencia), CC Plaza Norte (Independencia); y fuera de Lima, en CC Plaza del Sol, Huacho. Además, inauguraron en marzo 2016 una tienda en el nuevo CC Mall del Sur (San Juan de Miraflores).

**Tercera etapa-Expansión al extranjero.** En el año 2006 la empresa empezó a participar, en la Feria Perú Moda, con el objetivo de exponer su producción y desarrollar una red de contactos con proveedores y compradores de diferentes países. De la misma manera, en el año 2009 la empresa participó en la Feria de Ropa Infantil “Playtime Paris”, en Francia, y en el evento “Misiones Comerciales”, en Los Ángeles; y es partir de estas que la marca comienza su expansión en el mercado extranjero, tales como Tiendas por Departamento Paris (Cencosud). Hasta la fecha, la empresa ha contado con clientes en más de 5 países; tales como Chile, Estados Unidos, México, Brasil, Venezuela, Ecuador y Centroamérica. De estos clientes, solo a Chile exporta con marca propia; a Ecuador, con la marca backup de la empresa (SSAC), debido a problemas con el registro de la marca HSAC en dicho país; y a los demás países, exporta maquila.

**Cuarta etapa-Crecimiento del portafolio de marcas.** Un hecho que se desprende del comentado en el párrafo anterior es la creación de la marca APF, ubicada en Open Plaza Angamos y Open Plaza Piura. En la actualidad, la empresa viene desarrollando un plan de trabajo para esta

segunda marca, porque aspiran a convertirla en una franquicia; por esta razón será esta la marca sobre la cual se elaborará la propuesta de desarrollo de marca que justifica la presente investigación.

**Quinta etapa-Certificación de comercio justo.** Al ser una empresa exportadora, debe cumplir requerimientos adicionales, de acuerdo a los lineamientos establecidos en cada país al que exporta. Por lo cual, en el año 2015 se inició el proceso de certificación en comercio justo.

## 2. Análisis FODA de marketing

El análisis de las fuerzas internas y externas de la empresa se realizará acotado para el caso de la marca APF, que es la marca que se está estudiando. A continuación, el detalle:

**Figura 4: FODA de la marca APF**



Como se aprecia en la figura anterior, APF cuenta con fortalezas importantes que, de reforzarlas adecuadamente, le permitirían aprovechar oportunidades como el crecimiento del canal retail y la mayor demanda por productos de vestuario y calzado en los segmentos a los que se dirige. De convertir en ventajas parte de dichas fortalezas y trabajar en la penetración y recordación de la marca, podría enfrentar la amenaza de la llegada de nuevas marcas al país y el

incremento de productos asiáticos. No obstante, también posee debilidades sobre las que urge trabajar, como es el caso del plan estratégico.

### **3. Análisis competitivo: las 5 fuerzas de Porter**

Una vez identificado el entorno externo e interno de la empresa, en el que se resaltan cuáles son las fortalezas y oportunidades que debe aprovechar, así como las debilidades y amenazas que debe neutralizar, se realizará un análisis de Porter para establecer las estrategias en las cuales la empresa debería centrarse. La matriz de las 5 fuerzas de Porter permite determinar la situación competitiva de la empresa en su mercado (Porter, 2013). La utilidad de esta herramienta radica en que permite identificar la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa o que podría desarrollar, para luego establecer estrategias genéricas que rijan su actuación en el mercado: liderazgo en costos, diferenciación o nicho.

#### **3.1. Rivalidad entre los competidores existentes**

La competencia de la marca APF se clasifica en dos grupos, de acuerdo a su público objetivo y su ubicación. Por un lado, los competidores directos son los que se dirigen a un público objetivo similar, bebés y niños de 0 a 8 años, y están en el mismo centro comercial, Open Plaza Angamos. En este grupo, APF tiene como competidores a las marcas de Cheeky, y a las marcas de Saga y Oeschle. Por otro lado, los competidores indirectos son los que se dirigen a un público objetivo similar, y en algunos casos más amplio, y se encuentran en otros centros comerciales. Dentro de este grupo, señalan los dueños de la marca, se encuentran Baby Club, Nunu, Baby Cottons, Colloky, EPK, Zara, H&M, entre otros. De esta manera, la rivalidad entre los competidores es alta.

La medida que se propone para hacer frente a esta fuerza es que la marca desarrolle un enfoque altamente diferenciado a través de una propuesta de valor de marca que alinee todos sus elementos.

#### **3.2. Amenaza de los nuevos competidores**

El público objetivo de APF, los bebés y niños, es un público que nunca dejará de existir; por ende, tampoco la demanda por prendas para este. De hecho, según datos estadísticos de la CEPAL, se proyecta que para el quinquenio 2015-2020 el Perú mantendrá una tasa bruta de natalidad de 18.79 por cada mil habitantes, cifra que supera al 16.49 proyectado para América Latina (CEPALSTAT, 2016)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Las cifras proyectadas por la CEPAL fueron actualizadas por última vez en octubre de 2015 (CEPALSTAT, 2016).

Asimismo, el aumento del índice de precios al consumidor debido al incremento del gasto en vestimenta y calzado en el nivel socioeconómico B, que es parte del grupo objetivo al que está dirigida la marca, promoverá un mayor consumismo dentro de este mercado. Este mayor consumismo viene acompañado de un crecimiento del canal retail, impulsado por el aumento de centros comerciales en Lima Metropolitana. Según un reporte de la consultora Colliers International (2015), la oferta actual asciende a 25 centros comerciales que albergan un aproximado de 2,825 tiendas en total, de las cuales, observando el mix de tiendas, el 49.6% pertenecen al rubro prendas de vestir.

De manera adicional, se tiene que el país es considerado como un país recomendable en el cual invertir en franquicias, dados sus márgenes de rentabilidad y el periodo de recuperación de la inversión (Colliers International, 2015). Dos ejemplos de ello son la marca venezolana EPK y la marca argentina Mimo & Co.

Los factores mencionados podrían hacer pensar que la amenaza de nuevos competidores es alta; sin embargo, dada la inversión que demanda el ingreso a la industria textil y al canal retail en realidad la amenaza se reduce. El alquiler de los locales comerciales no solo tiene un costo alto, sino que requiere tener los contactos para que el ingreso sea más inmediato. Por esta razón, se tiene que el poder de esta fuerza de Porter es mediano.

La medida que se propone para que la marca enfrente esta fuerza es que la estrategia de diferenciación de la marca esté enfocada en el diseño principalmente.

### **3.3. Poder de negociación de los proveedores**

La empresa ASAC posee diferentes grupos de proveedores: entidades bancarias, trabajadores y proveedores de materia prima. Con los primeros mantiene una fortaleza que los ha hecho garante de préstamos en más de una oportunidad, con Scotiabank, BanBif, BBVA e Interbank. Con los segundos, la empresa no ha tenido conflictos hasta el momento dado que respeta sus condiciones laborales; no obstante, sí se reconoce que existe una alta rotación en el caso de las vendedoras, lo cual es una característica común en el sector. Por último, con los proveedores de insumos la empresa procura tener buenas relaciones para asegurar la calidad de los mismos y las buenas condiciones de pago; sin embargo, en el mercado existe un número bastante grande de empresas nacionales e internacionales proveedoras de insumos para este sector, tales como Textiles Camones, Calicampo, Expopieles, entre otras. Con todos ellos, podría afirmarse que ASAC mantiene un poder de negociación medio.

La medida que se propone para que la marca enfrente esta fuerza es que busque desarrollar mejores relaciones con sus distintos grupos de proveedores para así mejorar los beneficios que pueda obtener de estos.

#### **3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

El mercado de prendas de vestir para bebés y niños es un mercado en crecimiento; pues aún no llega a la madurez (Reaño, comunicación personal, 20 de octubre de 2015) y, por ende, aún existe mercado suficiente para que ingresen nuevos competidores. A partir de las observaciones realizadas, se concluye que el grupo de productos sustitutos incluye las marcas de ropa y accesorios para bebés y niños ofrecidas en boutiques (Baby Club, Nunu), tiendas multimarca (Mother Care, Nua), hipermercados (como Tottus o Plaza Veá, que además tienen una oferta de bajo costo), puntos de venta tradicional (como Gamarra o galerías del Centro de Lima), los retails (Saga, Ripley, H&M) y los centros comerciales. En otras palabras, la amenaza de productos potenciales es mediana.

La medida que se propone para que la marca enfrente esta fuerza consiste en que busque innovar constantemente en cuanto a su oferta de productos y mejorar su penetración en el mercado. Asimismo, trabajar en el desarrollo de una personalidad de marca que permita a sus clientes identificarse con ella y mejorar su atractivo frente a otras marcas. Poder de negociación de los consumidores

En el mercado existe más de una opción al momento de realizar la compra de este tipo de productos. La oferta es variada en cuanto a precios, pero no tanto en relación a diseño, calidad y exclusividad. Asimismo, el consumidor actual es exigente. Esta variedad de opciones ocasiona que los consumidores tengan un poder de negociación medio.

La medida que se propone para que la marca enfrente esta fuerza consiste en trabajar en la mejora de la relación marca-cliente, a través de estrategias de fidelización que estén alineadas con la propuesta de valor de marca.

Entonces, una vez realizado el análisis Porter de la empresa y tras las observaciones realizadas en diversos centros comerciales, se confirmó lo señalado por los dueños de la marca: que la marca tiene una estrategia de diferenciación centrada en el diseño y la calidad de sus productos; no obstante, debe ser comunicada de una manera constante para enfrentar la rivalidad actual y potencial, y para mejorar la relación con sus clientes. Las medidas mencionadas para cada fuerza de Porter serán recogidas por la propuesta de desarrollo de marca que se trabajará más adelante para la APF.

#### 4. Modelo de negocio

La empresa ASAC, como se mencionó, posee dos marcas, de las cuales se seleccionó APF como marca a estudiar, dado el interés de la empresa en incrementar el posicionamiento de esta. Antes de empezar a analizar la marca APF, es importante explicar los componentes de su modelo de negocio actual. El análisis de este último se realizará sobre la base del modelo presentado en la adaptación del artículo “Reinventing your business model” de la revista *Business Harvard Review* (2008), el mismo implica el estudio del modelo financiero, los recursos, los procesos con que cuenta la marca y la consecuente propuesta de valor que permiten ofrecer al cliente actualmente.

##### 4.1. Modelo financiero

Para analizar el modelo financiero de la empresa, se ha tenido acceso a los estados financieros de los periodos 2013 - 2015. A continuación, las principales conclusiones del análisis de estos:

###### 4.1.1. EVA o Valor Económico Agregado

El EVA mide la rentabilidad de una empresa en términos del retorno sobre su inversión y se calcula restando la tasa del costo de oportunidad del capital (Ver Anexo Y) al resultado de la razón utilidad neta-patrimonio. Su utilidad radica en que permite analizar la generación de valor de las operaciones de la empresa en un año, y facilita la toma de decisiones a corto plazo. A partir de los estados financieros 2013-2015, se obtuvo el siguiente EVA para cada año:

**Tabla 6: Cálculo del EVA**

Cuenta	2013	2014	2015
Patrimonio	S/. 558,509	S/. 901,114	S/. 1,086,958
Utilidad neta	S/. 177,165	S/. 182,754	S/. 189,944
Razón utilidad neta- Patrimonio	32%	20%	17%
COK	19%	19%	19%
EVA	13%	1%	-2%

Como se puede apreciar, del 2013 al 2014 hubo una disminución de este indicador, lo cual significa que la empresa no logró generar mayor valor para los accionistas que, en este caso, son los dueños de la empresa. Del 2014 al 2015, se puede observar que continúa la tendencia decreciente: el EVA disminuyó en un 2%, porque el patrimonio aumentó al igual que utilidad neta; y, por tanto, esta última pasó a significar un porcentaje menor de aquel. Asimismo, estos resultados reflejan la situación actual del subsector confecciones, pues se debe invertir más en

activos fijos para ser competitivos; no obstante, aún existen mejoras respecto a la generación de valor.

#### 4.1.2. *Ventas*

Del 2014 al 2013, las ventas totales experimentaron un crecimiento de 19%, reflejando la mejora del subsector confecciones respecto al año 2013, año en el que la empresa se estaba recuperando de la crisis económica y la caída de sus exportaciones. A nivel local, las exportaciones disminuyeron de US\$1,603 millones en el 2012 a US\$1,368 en el 2013 (SIICEX, 2014). Entonces, tomando en cuenta la situación nacional del subsector estudiado, dicho aumento es un buen indicador de que la empresa puede responder a las dificultades del entorno.

Del 2015 al 2014, a pesar de que las exportaciones no aumentan (SIICEX, 2014), las ventas crecen en un 13%, disminuyendo en un 6% a comparación del año 2014; sin embargo, ello trajo consigo el crecimiento del efectivo y de las cuentas por cobrar.

#### 4.1.3. *Márgenes*

En primer lugar, al evaluar el margen bruto de la empresa, se tiene que, en el 2013, paso de representar el 59% de las ventas a representar el 51% de las mismas en el 2014. Esto se justifica porque el incremento en las ventas estuvo acompañado de una disminución en los costos de ventas; es decir, se generaron mejoras en las actividades relacionadas con el aprovisionamiento y mantenimiento de materias primas para la producción. De esta manera, continua dicho escenario en el año 2015, pues el margen bruto representa el 50%,

En segundo lugar, respecto al margen operativo, es oportuno hacer mención de la evolución en los gastos operativos de ASAC, que incluyen los gastos de ventas y los gastos de administración. En el periodo 2013-2015, la empresa mantiene un margen operativo promedio del 8%.

En tercer lugar, el margen neto del año 2013 fue de 5.6%; en contraste al periodo 2014 en que fue 3.98% y en el año 2015, 3.65%. Como se puede apreciar, la tendencia de este margen ha sido decreciente y se ha mantenido en un promedio de 4%. La explicación de estos márgenes radica en la estructura de costos manejada durante estos últimos 3 años, sobre la cual se han identificado oportunidades de mejora.

#### 4.1.4. *Ratio de endeudamiento*

Respecto a sus políticas de deuda, la empresa no maneja una estructura definida de deuda. En el año 2014 la deuda total aumentó en un 69% debido al financiamiento a largo plazo

obtenido con el banco. No obstante, al año 2015, la empresa ya no cuenta con pasivos corrientes; únicamente mantiene una deuda a largo plazo.

## **4.2. Recursos**

En primer lugar, respecto a los recursos financieros, la empresa está considerada como sujeto de crédito ante diversas entidades bancarias, quienes les han brindado préstamos para financiar el Capital de Trabajo Operativo (CTO). De este modo, ha logrado obtener préstamos del BBVA, Interbank, BanBif y Scotiabank. En la actualidad, tomando de referencia los estados financieros a diciembre de 2014<sup>14</sup>, la empresa distribuye sus recursos financieros de la siguiente manera: mantiene cerca de S/256,000 en la cuenta de efectivo; aproximadamente, S/1, 000,000 en la cuenta de obligaciones financieras de corto plazo y S/.58, 000 como obligaciones financieras de largo plazo. Adicionalmente, posee un capital social de S/700,000, que sumado a los resultados acumulados y del ejercicio 2014 conforman un patrimonio de S/901,114.

En segundo lugar, con relación a los recursos físicos, la empresa ASAC cuenta con cerca de un millón de soles en activos fijos. Entre estos, se encuentran los ploters, las máquinas obtenidas para el corte, bordado, confección y colocación de broches. Luego, la empresa cuenta con 1 almacén de materias primas y 1 de productos terminados. Finalmente, también posee 7 locales comerciales a nivel de Lima y provincias: 5 para la marca HSAC y 2 para la marca APF.

En tercer lugar, respecto a los recursos humanos, se tiene que la empresa cuenta con una fuerza laboral de, aproximadamente, 60 personas. De este total, la mayor parte se desempeña en la parte productiva de la empresa y posee estudios técnicos. La empresa reconoce esta situación como una oportunidad para mejorar y está en planes de comenzar la profesionalización de su personal con el objetivo de incrementar la productividad de la misma.

Respecto a las condiciones contractuales de los trabajadores, se pueden identificar dos grupos. Por un lado, se encuentran quienes pertenecen a planilla (la cual es manejada con el sistema de planillas Contabuss) y afectos al impuesto de 5ta categoría; por otro lado, aquellos que son contratados bajo el sistema de locación de servicios, a quienes se remunera a través de recibos por honorarios. En lo que concierne a las condiciones laborales, la empresa manifiesta su compromiso por garantizar un clima de respeto y armonía, cumpliendo las normas laborales fiscalizadas por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

Por último, en relación a los recursos tecnológicos, se tiene que la empresa ha venido incorporando maquinaria, tales como bordadoras computarizadas de origen chino, las cuales

---

<sup>14</sup> La empresa caso de estudio proporcionó sus estados financieros de los años 2012, 2013 y 2014, mas no los correspondientes al ejercicio 2015.

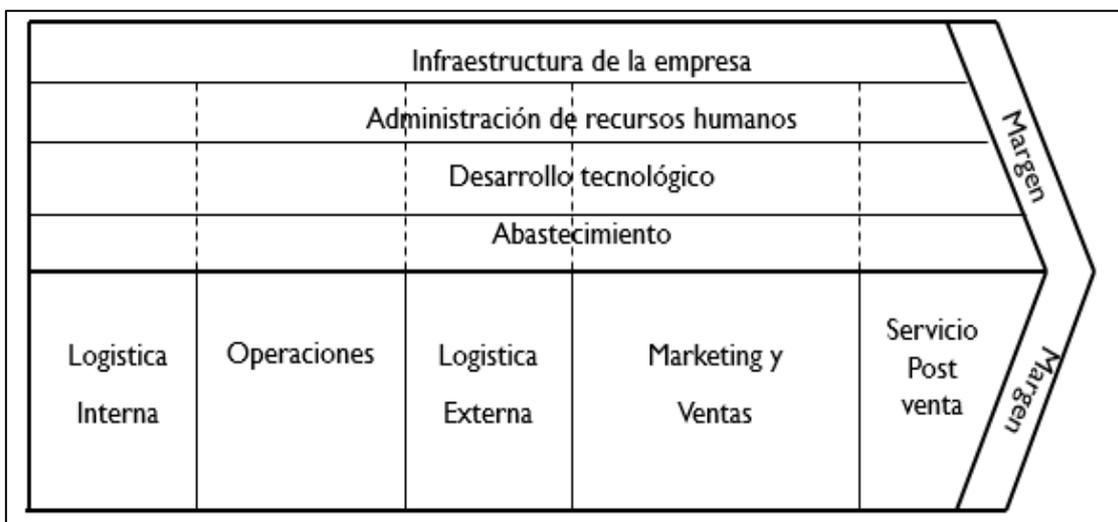
permiten desarrollar diseños propios y, con ello, evita que sus modelos sean copiados rápidamente por la competencia. Además, posee una máquina plotter, la cual es utilizada para el tizado del corte, asegurando tanto la precisión del mismo como la optimización del uso de las telas. También poseen máquinas brocheras automáticas, las cuales se utilizan para graduar la presión óptima para la colocación de broches, por ejemplo, en las prendas, lo cual agiliza esta actividad. No obstante, en este aspecto productivo aún existen oportunidades para garantizar mayores eficiencias: compra de máquinas de coser computarizadas, máquinas de corte de alta calidad, compra de un software que permita el modelamiento en 3D para apreciar cómo quedaría la prenda una vez confeccionada y evitar costos por errores, entre otras.

Finalmente, la tecnología actual para la producción con la que cuenta la empresa, le permite atender su demanda. En una visita a la planta de producción, la Jefa de operaciones sostiene que su capacidad productiva actual es de 20,000 prendas al mes y durante el 2014 lograron vender 150,000 anual. Dicho de otra manera, durante aquel año, la empresa utilizó cerca del 63% de su capacidad máxima de producción, lo cual permite deducir que su nivel de productividad puede mejorar aún más, con la modernización y/o adquisición de ciertas maquinarias.

### 4.3. Procesos

En este punto, se presentará la cadena de valor de la empresa ASAC, para identificar sus actividades clave; a partir del modelo de Porter (2013).

**Figura 5: Cadena de valor**



Fuente: Porter (2013)

#### 4.3.1. *Actividades primarias*

##### *a. Logística interna*

Para el caso de la producción de la marca APF, la empresa se actualiza constantemente sobre las tendencias de moda en el mercado al que se dirige, ya sea respecto a los diseños como en colores y los materiales a utilizar. Luego, se plantea un concepto para la próxima colección y se comienza a diseñar. Una vez aprobado esto, se comienza con la realización de los prototipos y sus respectivas fichas técnicas, para lo cual la unidad de Unidad de Desarrollo de producto (UDP) genera las órdenes de compra para los proveedores nacionales de la empresa. Luego, una vez obtenidos los materiales, en esta misma área se realizan los moldes, patronajes y confección de prototipos. Cuando estos son aprobados por la UDP, las fichas técnicas ya no tienen más cambios y están listas para producción.

##### *b. Operaciones*

Cuando ya se conoce la colección de la temporada y se han aprobado los prototipos, la UDP y el área comercial proceden a la elaboración de un plan de producción, donde se detallan las cantidades, metas, indicadores y el presupuesto para la confección de cada estilo aprobado. Una vez elaborado dicho plan, se programa la producción y las actividades que componen el proceso productivo: corte, habilitado, confección (in house o tercerizada), acabado y control de calidad. A continuación, una breve descripción:

**Tabla 7: Descripción de actividades**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Tizado y Corte	Una vez obtenido el molde de las prendas, se procede a realizar el tizado, tarea que tiene el objetivo de optimizar el uso de las telas. Una vez listo, un operario tiene a cargo la función de realizar el corte manual de los moldes; la misma que realiza siguiendo un programa de corte.
Habilitado	Cuando se obtienen los cortes, se evalúa cada uno de estos y se agrupan de acuerdo a la ficha técnica del producto, asegurando que estén todas las piezas necesarias. Tras verificar ello, se envían los paquetes a los talleres internos y externos de confección.
Confección	Tiene lugar la confección in house o en talleres tercerizados; en el taller in house la actividad es realizada por 6 operarios.
Acabado y control de calidad	Finalmente, ya sea confección in house o tercerizada, esta actividad garantiza que las prendas tengan los detalles requeridos (avíos, etiquetas y placas) y cumplan con los estándares de calidad de la empresa. Luego, se realiza el planchado y empaquetado de las prendas, y con ello culmina la fase productiva.

### *c. Logística de salida*

Una vez culminado el proceso productivo, la mercadería es enviada al almacén de productos terminados, que está bajo el control del área de operaciones. Esta área, en coordinación con comercial, que es la que desarrolla los planes de venta, analiza la demanda y hace seguimiento a los clientes, es la responsable de ejecutar el despacho de productos desde el almacén a los locales comerciales de la empresa o al exterior. Cabe mencionar que la ejecución del despacho se realiza después de que comercial dé su aprobación y coordine los términos de pago con el cliente. Adicionalmente, se debe destacar que, si se trata del mercado internacional, se elaboran packing lists donde se detallan las notas de salida y se coordina con una empresa de carga internacional.

### *d. Comercial*

Esta unidad de la empresa desarrolla las actividades relacionadas a ventas y participa también en la toma de decisiones para la producción. Primero, respecto a las ventas, las tareas comienzan con el análisis y proyección de la demanda, la búsqueda de clientes, el seguimiento de pedidos y la recepción de las órdenes de compra. Tanto la proyección de demanda como las órdenes de compra determinarán el plan de producción que será elaborado junto al área de operaciones. Asimismo, en esta unidad se realiza el análisis de ventas que permite conocer la rotación de los productos y cuál será la gestión de stocks de los locales comerciales y de inventarios. Como se puede deducir, aún el área comercial no realiza funciones y/o actividades de marketing; sin embargo, recientemente se ha identificado la necesidad de implementar actividades relacionadas a este tema, por lo que se ha incorporado una posición de marketing.

### *e. Servicio post-venta*

Durante la presente investigación, no se ha identificado un servicio después de la compra que acompañe los requerimientos o dudas de los clientes de la marca.

## **4.3.2. Actividades secundarias o de apoyo**

### *a. Infraestructura de la empresa y Recursos Humanos*

La estructura organizacional está conformada, en primer lugar, por Administración, Finanzas y Contabilidad, que centraliza todas las actividades relacionadas a los contratos laborales, pagos de impuestos, elaboración de estados financieros, entre otras. Asimismo, no existe un área de Recursos Humanos como tal dentro de la empresa.

En segundo lugar, Operaciones, conformada por una unidad de diseño que está a cargo de la creación de los diseños a desarrollar según las tendencias en el mercado y/o el requerimiento del cliente, y un conjunto de operarios encargados de la producción de las prendas. Asimismo, esta es la responsable del proceso productivo en su totalidad, desde asegurar el abastecimiento de insumos para la producción hasta coordinar el despacho de la mercadería a los clientes en el exterior y a los locales comerciales en Lima y provincias. Por último, se encuentra Comercial, desde la cual se controlan las ventas locales y extranjeras de la empresa, se mantiene las buenas relaciones con los clientes actuales y se buscan nuevas oportunidades de negocio. Finalmente, la suma de estas equivale a las actividades que dan soporte al funcionamiento de toda la empresa.

#### *b. Desarrollo tecnológico*

La empresa se encuentra en planes de implementar un software ERP que permita la articulación de todos sus procesos. Asimismo, que permita la creación de una base de datos de sus clientes, la mejora de sus sistemas contables y una mejora en el control de la calidad de su producción. Finalmente, ha adquirido maquinaria que permita la agilización de esta y la reducción de los servicios tercerizados.

#### *c. Abastecimiento*

La empresa, actualmente, trabaja con proveedores nacionales de insumos. Estos proveedores, sin embargo, la abastecen con insumos nacionales e importados según su naturaleza. Por el lado de los insumos nacionales, se tiene el algodón pima peruano, pues la empresa se abastece de algodón 100% nacional y lo considera su insumo principal de producción. Por el lado de los insumos que pueden ser importados, por proveedores nacionales, se encuentran las telas planas, encajes, popelinas (tela delgada y duradera) y avíos. Estos últimos agrupan productos como botones, cierres, broches, entre otros similares. Asimismo, otros productos que pueden ser importados por proveedores nacionales de la empresa son los que, como se mencionó líneas arriba, cumplen la función de complementar la oferta en los locales comerciales: los proveedores de accesorios y juguetes.

### **4.4. Segmentación Actual**

En la actualidad, la marca APF no tiene una segmentación estricta sobre cuál es su público objetivo. A la fecha, la marca sostiene que se dirige, principalmente, a mujeres entre 20 y 50 años de edad que tengan la necesidad de comprar moda para los niños.

## 4.5. Propuesta de Valor Actual

En este punto, se presentará la propuesta de valor de la empresa, a partir de la información obtenida con los representantes de la misma:

### 4.5.1. Nivel básico de producto

La empresa ASAC ofrece productos para bebés y niños hasta los 8 años de edad con dos marcas de ropa: APF y HSAC, cuyas prendas se elaboran en base a algodón pima nacional. En el caso específico de APF, que es la marca escogida, la oferta está compuesta por diversos tipos de productos.

En primer lugar, se encuentran aquellos que representan el core business del negocio, al ser elaborados dentro de la empresa (producción in house): las prendas de vestir. Estas se organizan en 4 colecciones al año de 6 estilos cada una, lo cual suma un total de 24 estilos diferentes al año; adicionalmente, lanzan estilos sueltos. No obstante, no se identifica una paleta de colores consistente.

Respecto al tipo de prendas, se tienen la chaquetería, mantas, enterizos, shorts, polos, vestidos, pantalones, faldas y accesorios, tales como medias, vinchas y gorros. Cabe mencionar que, de cada estilo, la marca produce entre 80 y 120 unidades, las cuales se distribuyen entre todas las tallas, sobre todo de 0 a 4 años de manera uniforme. A continuación, el detalle de tallas:

**Tabla 8: Tallas de APF**

Talla	Comentarios
PR	Prendas para prematuros
0 - 3 meses	Diferencia de 1cm
3 - 6 meses	Diferencia de 1cm
6 - 9 meses	Diferencia de 1cm
9 - 12 meses	Diferencia de 1cm
12 - 18 meses	Diferencia de 1cm
2T, 4T,6T,8T	Diferencia de 2cm

El producto con mayor rotación en las tiendas son los de chaquetería, que representan, aproximadamente, el 10% de la producción.

En segundo lugar, se tienen la línea de prendas de vestir para niños entre 6 y 8 años. En los locales comerciales no predominan este tipo de productos, encontrándose en exhibición pocas modelos. Cabe mencionar que estos productos terminados corresponden a prendas de tejido de punto, denim y tejido plano.

En tercer lugar, se encuentra la línea de calzado para niños de 0 a 6 años. El diseño de esta línea se desarrolla internamente, pero su producción se terceriza a empresas trujillanas; pues

en esta ciudad existe un clúster en la industria del calzado. El resultado es zapatos con la marca HASAC, que se venden en los locales comerciales de dicha marca y de la marca estudiada, APF. Respecto a las tallas en que se ofrecen, estas van desde la talla 18 hasta la talla 27.

#### **4.5.2. Nivel esperado de producto**

En este nivel, se tiene que la marca complementa su oferta de prendas de vestir abasteciéndose de juguetes y accesorios para niños y mamás. Respecto a los juguetes, se compran aquellos dirigidos para niños entre 0 y 12 meses. En cuanto a los accesorios para niños, se compran, principalmente, vinchas y ganchos. En cuanto a los accesorios para mamás, se venden artículos para su soporte durante los primeros años de vida sus niños, como canguros y maletines. Cabe mencionar que, en ambos casos, se trabaja con proveedores nacionales que manejan un catálogo de productos nacionales y/o importados.

#### **4.5.3. Nivel añadido de producto**

En este nivel, se tiene que la marca garantiza el uso de algodón pima nacional en todas sus prendas y se asegura de que los avíos que adquiere no contengan plomo, para proteger la piel de los bebés y niños, lo cual es valorado por el público femenino.

#### **4.5.4. Imagen**

En este nivel, la empresa se preocupa por los insumos utilizados en el proceso productivo como por la renovación constante de los diseños de las prendas, dada su participación en diversas ferias y/o seminarios relacionados a la industria.

#### **4.5.5. Relación cliente-empresa**

En este nivel, la marca tiene establecido un protocolo de atención al cliente antes y durante su compra que no se transmite de la manera que está estipulado. Luego, no cuenta con un proceso establecido de atención post-venta.

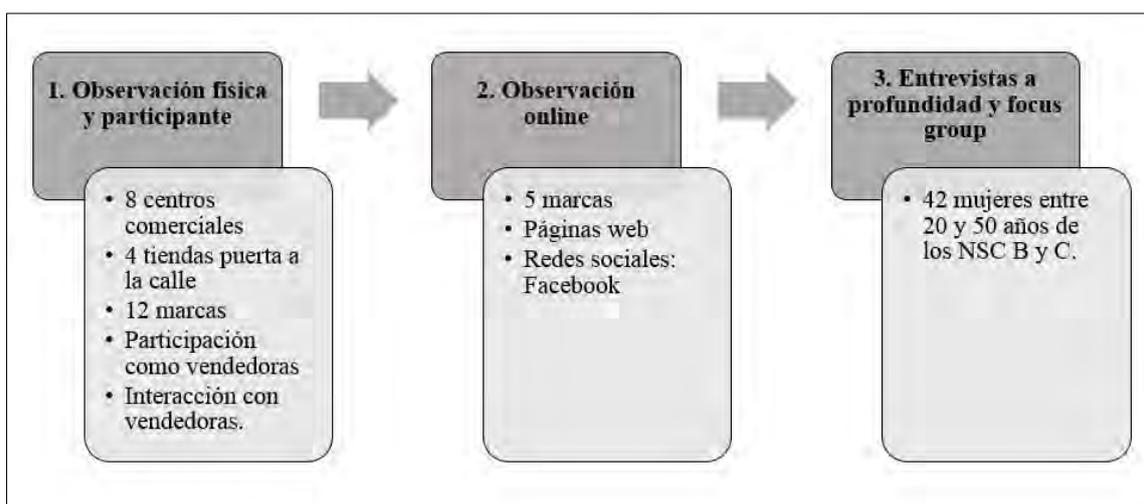
## CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DE BRECHAS

Este capítulo abarca la segunda etapa de la investigación y consta de dos investigaciones. La primera consiste en una investigación de base, que tiene la finalidad de conocer el mercado de ropa para niños, recoger información de los actores principales del sector en el que se desenvuelve la marca e identificar los puntos de paridad y diferenciación entre la marca APF y sus competidoras; y con ello, poder elaborar una propuesta de valor de marca para APF. La segunda consta de una investigación cualitativa que valida la receptividad de dicha propuesta de valor con el público objetivo de la marca, y una investigación cuantitativa para validar la propuesta final.

### 1. Investigación de base

La finalidad de esta investigación es conocer el mercado de ropa para bebés y niños, y la presencia de APF en este, lo cual, siguiendo el modelo de Aaker, permitirá realizar el análisis estratégico de la marca. Para ello, se siguió el proceso que se presenta a continuación, en el que se detallan las herramientas cualitativas utilizadas:

**Figura 6: Proceso de investigación de base**



Cabe mencionar que, en cada etapa, los formatos de las herramientas utilizadas se presentaron en el Capítulo II: Metodología. Por ello, en esta sección se presentarán únicamente las matrices de resultados de cada una.

#### 1.1. Observación física e interacción con las vendedoras

La primera parte del proceso consiste en observar las tiendas de las diferentes marcas que operan en este mercado, para comparar su organización, decoración y exhibición de productos,

con la finalidad de centrar la comparación entre APF, Baby Club, Colloky, EPK y Cheeky (Ver Anexo Z en el CD adjunto). Esto, porque son marcas reconocidas en el mercado nacional por haber impulsado actividades de marca, por su duración en el mercado nacional y porque se dirigen a un consumidor final similar; y, en el caso de Cheeky porque es la única tienda de formato y oferta similar que compite con la marca en Open Plaza Angamos.

Cabe mencionar que también se visitaron otras marcas adicionales, pero la información recogida de ellas será utilizada más adelante para la construcción de la banda de precios del mercado (Ver Anexo BB en el CD Adjunto). A continuación, los principales hallazgos:

### 1.1.1. *Observación física*

#### *a. Oferta de productos*

Las tiendas visitadas ofrecen productos de un estilo casual en su mayoría, solo Baby Club se distingue por su estilo elegante. En cuanto al tipo de productos, principalmente ofrecen prendas de vestir; luego, coinciden en ofrecer calzado, accesorios y juguetes. Estos productos suelen estar agrupados en líneas según el criterio de edad u ocasión de uso, y se diferencian entre una marca y otra por el tipo de diseños, la variedad de estampados, la paleta de colores y el tipo de algodón utilizado. Finalmente, casi todas las marcas manejan una oferta surtida y una curva de tallas; a excepción de APF, cuya profundidad de productos es limitada para las tallas de niños entre 6 y 8 años, a pesar de ser un mercado potencial para la marca.

#### *b. Visual merchandising*

El visual merchandising consiste en las acciones que permiten resaltar los productos, y animar y rentabilizar el punto de venta. Por ello, se concentra tanto en la coherencia interna de la tienda como en el aspecto que proyecta (Garrido, 2011). Según lo observado, la organización interna y externa (vitrinas) de las tiendas corresponde, en casi todos los casos, a criterios de género, edad y colores; los cuales expresan el estilo de prendas que ofrecen, momento de uso y refuerzan la intención de compra. No obstante, en APF no se percibe un manejo de estos temas.

#### *c. Personal en tienda*

Las tiendas cuentan con un equipo conformado, por lo general, por 2 o 3 vendedoras mujeres que se ubican, por lo general, en un rango de edad entre 20 y 30 años (solo en EPK se aprecian también vendedores hombres), por una cajera y, ocasionalmente, por una supervisora de tienda. De las marcas analizadas, únicamente el personal de Cheeky no cuenta con uniforme. Finalmente, la mayoría de tiendas cuenta con un protocolo de atención al cliente; sin embargo, en APF y Cheeky no es tan evidente, como se pudo notar en la etapa de observaciones físicas

participantes, en la interacción con las vendedoras. Esto pese a que, como comentan ellas mismas, suelen recibir capacitaciones constantes sobre servicio al cliente.

### 1.1.2. *Interacción con las vendedoras*

Una vez finalizada la observación de las tiendas, se recoge información con la fuerza de ventas de las principales competidoras, para validar los siguientes criterios adicionales a los que se observaron con las visitas:

**Tabla 9: Resultados de la observación participante - interacción con las vendedoras**

Criterio	APF	Colloky	EPK	Baby Club	Cheeky
Producto de mayor rotación	Las prendas de vestir, especialmente los vestidos.	El calzado.	Las prendas de vestir, especialmente conjuntos de 2 piezas	Las prendas para recién nacido.	El calzado.
Los clientes	- Buscan modelos diferentes - Buscan un buen precio	- Buscan variedad de tallas - Buscan zapatos que duren y sean cómodos para los niños	- Buscan diseños bonitos - Buscan precios accesibles	- Buscan calidad - Buscan una oferta completa	- Buscan diseños originales
Día de la semana con mayor afluencia	Los fines de semana y en campaña, todos los días.	- Los días desemañana, entre las 3pm-10pm. - Los fines de semana: 3pm en adelante	- Los fines de semana	- Los fines de semana desde las 4pm	- Los fines de semana
Criterios de diferenciación	Los diseños y calidad, pues utilizan algodón pima.	El calzado por etapas.	La diversidad de modelos y las tallas	Diseño europeo y uso de algodón pima	La exclusividad de los diseños.
Canal de comunicación	Facebook	Facebook	Facebook y Whatsapp	Facebook y mailing	Mailing

La interacción con las vendedoras fue relevante, sobre todo, para validar que los clientes buscan diseño, calidad y precio al realizar una compra. Adicionalmente, se conocieron cuáles son los productos más representativos de cada marca y los canales de comunicación más utilizados por estas, lo cual dio pie a la observación online que se presentará a continuación.

### 1.2. **Observación online**

En la tabla anterior se aprecia que las marcas analizadas, a excepción de Cheeky, utilizan principalmente Facebook como canal para comunicarse con sus clientes, a pesar de contar con páginas web. Por ello, en este punto se centra el análisis en la actividad de cada marca en dicha red social.

**Tabla 10: Resultados de la observación online\***

Criterios / Marcas	APF	Baby Club	Colloky	EPK
Número de seguidores*	1396 seguidores	113,377 seguidores	20,841 seguidores	41,223 seguidores
Frecuencia de publicaciones	Se publicó en diciembre de 2014, octubre y setiembre de 2015.	Dos publicaciones diarias de lunes a domingo; en ocasiones pueden llegar a 3.	Tres publicaciones semanales.	Una publicación diaria de lunes a viernes en su mayoría.
Promedio Likes por publicación	5	861	103	36
Tipos de publicaciones	-Tips para mamás -Vestidos	- Promociones - Ubicación y horarios de las tiendas - Outfits y accesorios - Tips para mamás - Videos Do it yourself (DIY) - Días festivos	- Promociones - Tips para mamás asociados al calzado de la marca - Fotos de campaña - Fotos de calzado	- Promociones - Saludos por fin de semana - Outfits - Juegos - Concursos.
Publicaciones más comentadas	La foto de un vestido que tiene 11 "me gusta". Este fue publicado dos veces más.	Outfits, vestidos de fiesta y calzado.	Todo lo relacionado a calzado	Outfits, saludos y concursos.
Interacción: respuesta a comentarios	Poca interacción del cliente con la marca	Siempre se responde a los comentarios y preguntas que reciben en sus publicaciones, e invitan a que les escriban inbox si tienen consultas.	Casi nunca hay respuesta a los comentarios y preguntas de las personas.	Siempre se responden a las preguntas y a los comentarios, se responde o "se da like".
Adicionales	-Pestaña de bienvenida	- Notas sobre concursos. - Videos de las sesiones de fotos para los catálogos. - Pestaña dedicada a eventos: concursos y activaciones de la marca	-Pestaña para la inscripción al mailing de la marca -Pestaña donde se publican ganadores de sorteo -Pestaña sobre las etapas del calzado	-Pestaña dedicada a la última colección
Otras redes sociales	Página web y Pinterest	Página web, Twitter y Pinterest	Página web, Instagram y Twitter	Página web, Instagram y Pinterest.

Nota: (\*): Elaboración propia al 06 de febrero del 2016. La observación online se realizó con una frecuencia quincenal; no obstante, en la matriz presentada los resultados corresponden al periodo 15 de enero al 6 de marzo de 2016.

A partir de esta observación, se reconoce que las competidoras poseen una presencia activa en Facebook, cada una con más de 1,000 seguidores y con publicaciones diarias o semanales; es destacable el caso de Baby Club, que maneja dos publicaciones diarias. APF, en contraste, ha manejado 3 publicaciones durante el periodo setiembre 2014 - diciembre 2015. Otro dato que se aprecia es que las publicaciones que más gustan son aquellas que muestran outfits con los productos más representativos de cada marca y concursos, sobre otro tipo de publicaciones como tips para mamás o ubicación de las tiendas. Finalmente, se encuentra que las marcas utilizan su cuenta en Facebook para promocionar sus otras redes sociales en caso las tengan.

### **1.3. Entrevistas a profundidad y focus group**

El tercer paso del proceso consistió en realizar entrevistas y focus groups a mujeres entre 20 y 50 años (Ver Anexo AA en CD adjunto), pues la marca en estudio sostiene que se dirige a este público. Para ello, se trabajó la siguiente segmentación:

**Tabla 11: Segmentación del público objetivo para investigación de base**

<b>Rango de edad \ NSE</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Público femenino entre 20 y 25 años	7 entrevistas	7 entrevistas
Público femenino entre 26 y 35 años	7 entrevistas	7 entrevistas
Público femenino entre 36 y 50 años	Focus groups de 7 participantes	Focus group de 4 participantes y 3 entrevistas

### 1.3.1. *Hábitos de compra*

#### *a. Ocasión de compra*

Las mujeres acuden a comprar prendas para sus hijos en ocasiones planificadas y otras no planificadas. En las primeras, se ven motivadas por el crecimiento de sus hijos y los cambios de temporada, épocas en las que encuentran ofertas y promociones. Las segundas suceden cuando el niño necesita ropa para una ocasión especial o cuando ven algo que les gustó.

#### *b. Frecuencia*

La mayoría de las mujeres realizan sus compras planificadas cada 3 o 4 meses; mientras que las compras no planificadas, cada mes. Adicionalmente, se encontró que las madres primerizas acuden con mayor frecuencia durante los primeros meses de sus niños, debido a su inexperiencia y emoción.

#### *c. Lugar de compra*

Las mujeres señalaron más de un lugar en el que realizan sus compras: galerías comerciales, como las de Gamarra, el Centro de Lima y San Borja; tiendas por departamento, siendo Saga y Ripley las más mencionadas; y centros comerciales, siendo el formato más visitado.

#### *a. Criterios valorados*

Las mujeres ingresan a una tienda atraídas por el tipo de oferta exhibida en las vitrinas y si observan que tiene novedades, un ambiente ordenado y cómodo, sobre todo si acuden con sus hijos. Asimismo, la mayoría coincide en que la visibilidad de promociones también motiva su entrada a una tienda.

#### *b. Momento de compra*

Las mujeres evalúan diseño, es decir, prendas originales y funcionales que estén disponibles en variedad de colores, tallas y estampados. Luego, valoran el precio porque el rápido

crecimiento de los niños no justifica el desembolso de grandes cantidades de dinero. Finalmente, valoran la calidad, en términos de materiales, tipos de costuras y acabados en general de las prendas; estos criterios son más valorados por aquellas que tienen hijos entre 0 y 36 meses, edad en la que la piel de los bebés es más delicada y se busca algodón pima que cuide de ellos. Finalmente, también valoran la calidad de atención que reciben en el punto de venta por parte de las vendedoras.

#### *c. Oferta esperada*

Las mujeres prefieren una oferta diversificada y categorizada, porque ello les facilita su compra; especialmente, si se trata de mujeres que acuden con sus hijos. Respecto al tipo de productos que esperan encontrar, algunas mujeres prefieren que una tienda de ropa esté especializada únicamente en prendas de vestir porque sienten que ello garantiza un buen nivel de calidad de las prendas; otras prefieren encontrar una oferta completa que incluya ropa, calzado y accesorios.

#### *d. Prendas más compradas*

Las mujeres señalan que los productos que compran con mayor frecuencia son las prendas básicas: polos, pantalones y chaquetería cuando se trata de bebés. Respecto a la cantidad de prendas que compran, señalan que depende de la ocasión de compra: cuando realizan compras no planificadas adquieren entre 1 y 2 prendas; cuando realizan compras planificadas, un promedio de 4 prendas.

#### *e. Ticket promedio de compra*

La mayoría de las entrevistadas no tiene establecido un monto fijo, porque varía según el tipo de compra. Cuando realizan compras planificadas pueden gastar entre S/200 y S/400, o incluso un monto mayor; en contraste, cuando realizan compras no planificadas, el monto oscila entre S/50 y S/100, dependiendo del número de prendas, la ocasión de uso para la que se compran y un componente emocional. De igual manera, se debe resaltar que aquellas entre 20 y 25 años de edad que son mamás suelen tener el apoyo económico de sus padres; por lo tanto, son las abuelas las que frecuentemente les compran ropa a sus nietos.

### **1.3.2. Marcas**

#### *a. Marcas conocidas*

Las mujeres recuerdan y conocen, principalmente, las siguientes marcas: Baby Club, EPK, Colloky, Nunu, Okshkosh, Harvest, Yamp, Disney y Carters. La mayor parte de las participantes señala que se enteraron de las marcas paseando en los centros comerciales; solo en

el caso de las mamás primerizas es más común que las conozcan por recomendación. Otros tres canales mencionados, aunque en menor proporción, son los encartes de periódicos, las redes sociales y el mailing.

#### *b. Marca preferida*

Baby Club es la marca más recordada y considerada como favorita por las participantes. Ello debido a características como calidad, estilo, y, sobre todo, servicio brindado por las vendedoras en las tiendas. Al respecto, quienes prefieren esta marca señalan que estas no se preocupan por vender únicamente, sino que les dan soporte y recomendaciones durante todo su proceso de compra.

Otra marca considerada como marca preferida es EPK, preferencia que se sustenta en la funcionalidad de sus prendas, al ser productos con más de una ocasión de uso. Por otro lado, Colloky es mencionada como una marca preferida por su calzado, el cual se clasifica de acuerdo a las etapas de crecimiento de un niño. Finalmente, se menciona también a la marca nacional Nunu.

### **1.3.3. Mercado nacional**

#### *a. Marcas nacionales*

Sobre las marcas peruanas conocidas en el mercado, además de Baby Club y Nunu, se mencionan: Kukuli, Potitos, Periquita, Miguelito, y marcas menos conocidas de galerías del Centro de Lima y Gamarra. Cabe mencionar que, si bien se señala más de una marca, esta es una pregunta que las participantes demoran en responder, pues no se sienten seguras del origen de las marcas que compran.

#### *b. Necesidades insatisfechas*

A manera de cierre, y con el interés de descubrir sus necesidades insatisfechas respecto a la oferta nacional existente, se les pidió a las participantes una recomendación general que darían a una mype que opere en este mercado. Entre las respuestas más frecuentes, resaltaron las siguientes:

- Que procuren ingresar al canal retail, lo cual implicaría, sobre todo, la expansión de las marcas que venden en las galerías de Gamarra y el Centro de Lima hacia otras zonas y formatos.
- Que cuiden al detalle los acabados de sus prendas, dado que estos influyen en la comodidad del bebé y/o niño.

- Que aseguren óptimos niveles de calidad de sus productos, para que sean resistentes a las lavadas. Esto implica no solo utilizar buen algodón, sino también cuidar la calidad de los avíos.
- Que procuren manejar un estándar de tallas.
- Que brinden beneficios, como descuentos, compra online, promociones cruzadas, que premien su preferencia.

#### 1.3.4. *Prueba ciega de producto*

La prueba de producto consiste en una comparación de prendas para niña y niño, entre la marca estudiada, APF, y las marcas peruanas Nunu y Baby Club, por ser marcas nacionales con posicionamiento en el mercado de confecciones infantiles. Asimismo, por utilizar el algodón pima como insumo principal de producción y, sobre todo, porque se consideran marcas referentes para APF al haber desarrollado acciones de desarrollo de marca.

Para su realización, se presentaron las prendas sin marcas y codificadas a las participantes y se les hizo preguntas para evaluar los criterios de calidad, diseño y precio, que son los más valorados por las mujeres al momento de su compra. A continuación los resultados:

##### *a. Calidad*

Las tres marcas trabajan con algodón pima peruano, material que es reconocido por la mayoría de las entrevistadas al tocar las prendas. Sin embargo, la mayor parte de las entrevistadas reconoció que Baby Club ofrecía una mejor calidad al presentar mejores acabados, pues son estos los que impactan positivamente en la comodidad de los bebés y niños. Respecto a dicho atributo, se mencionó que APF y Nunu deberían trabajar en mejorar las costuras utilizadas.

##### *b. Diseño*

El diseño de todas las prendas gusta a las entrevistadas; sin embargo, sugieren ciertas recomendaciones para cada marca presentada:

- Prendas APF: trabajar con una paleta de colores más vivos porque los niños se ensucian rápido, mejorar los estampados y cambiar el tipo de botones utilizados para hacer más funcional la prenda.
- Prendas Baby Club: ofrecer las prendas completas, es decir, que los vestidos se vendan con calzones. Asimismo, cuidar los detalles de las prendas porque pueden ser muy exagerados.
- Prendas Nunu: mejorar los acabados de las prendas y trabajar en la comodidad del diseño para los niños.

Pese a tales recomendaciones, en cuanto al criterio diseño, se aprecia una clara preferencia por Nunu, pues las sugerencias abarcan el criterio calidad; sin embargo, los detalles de sus prendas gustaron mucho a las participantes.

### *c. Disposición de compra*

Las mamás manifiestan su disposición para comprar las tres marcas mostradas. Todas coinciden en que pagarían un monto mayor por las prendas de la marca Nunu, seguidas de las marcas APF y Baby Club. Los rangos que señalaron fueron los siguientes para cada caso:

- Nunu: entre S/70 y S/120
- APF: entre S/ 60 y S/80
- Baby Club: entre S/35 y S/80

La diferencia entre los precios que las participantes están dispuestas a pagar por las prendas presentadas y los precios reales de las tres marcas mostradas, deja entrever el valor que una marca confiere a los productos que representa.

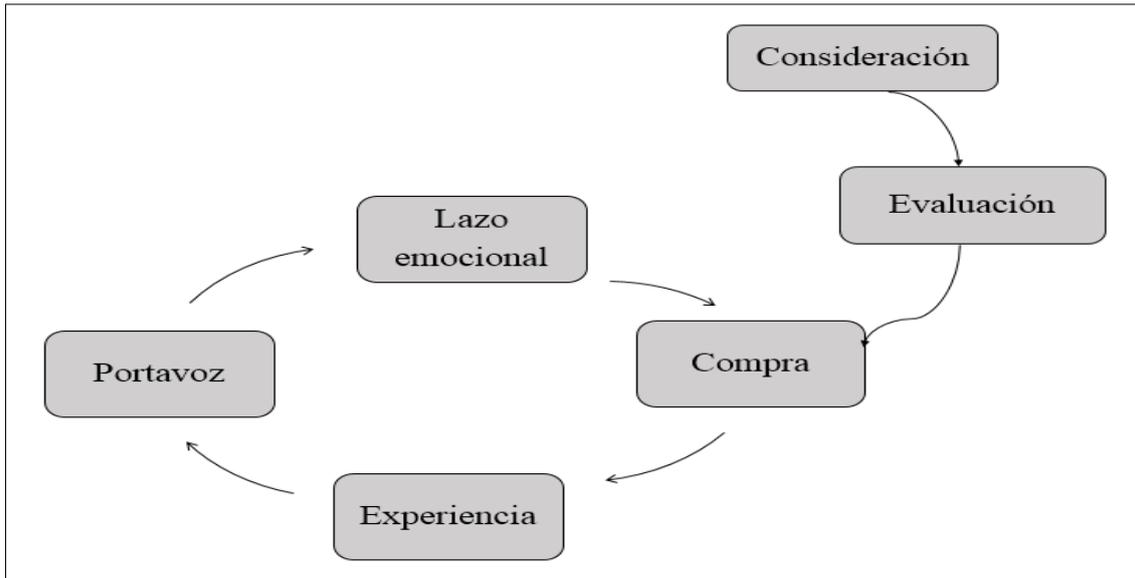
En síntesis, la prueba ciega de producto permitió reconocer que Baby Club fue considerada la de mejor calidad, mientras que Nunu destacó por el diseño y la mayor percepción de valor al tener una mayor disposición de compra en comparación a las otras 2 marcas.

## **2. Resultados de la investigación de base**

### **2.1. Comportamiento de compra del consumidor**

Los hallazgos obtenidos de la investigación de base permiten proponer cuál es el comportamiento de compra del consumidor en el mercado de ropa para bebés y niños. Al respecto, se identifica que guarda relación con el modelo propuesto por David Edelman y Marc Singer (2015), de la Consultora McKinsey&Company, denominado *The accelerated loyalty journey* o El viaje acelerado hacia la lealtad. Dicho modelo se resume gráficamente en la siguiente imagen:

**Figura 7: Modelo de comportamiento de compra del consumidor: el viaje acelerado hacia la lealtad**



Adaptado de: Mckinsey (Edelman & Singer, 2015)

#### **2.1.1. Consideración**

Es la etapa en la que se reconoce la necesidad de comprar ropa, ya sea por una actividad especial, por crecimiento, por cambio de estación, por recomendación, o por un estímulo publicitario, y se considera la alternativa de realizar una compra.

#### **2.1.2. Evaluación**

Es la etapa en la que se evalúa qué marcas ofrecen los productos necesitados/buscados y cumplen con los criterios considerados como relevantes para concretar una compra: diseño, calidad y precio.

#### **2.1.3. Comprar**

Es la etapa en la que se toma la decisión sobre dónde realizar su compra y se dirige al punto de venta para concretarla. Keller & Kotler (2009) sostienen que cuando el consumidor decide comprar o no, está integrando subdecisiones, tales como: decisión de marca, de vendedor, de cantidad y de tiempo; las cuales son algunas de las variables sobre las que se ha buscado obtener una respuesta durante la investigación de base.

#### **2.1.4. Experiencia**

Es la etapa en la que se evalúa la experiencia de compra en términos de la atención y asesoría recibida por las vendedoras; y en términos de su experiencia de uso, pues se evalúa la

comodidad de la ropa, la resistencia del producto a las lavadas y las costuras después del primer uso de la prenda.

### 2.1.5. *Portavoz*

Es la etapa en la que se recomienda, positiva o negativamente, la marca que se compró, según la experiencia obtenida. Los medios más utilizados actualmente para este fin son las redes sociales y el marketing boca a boca.

### 2.1.6. *Lazo emocional*

Es la etapa en la que se adquiere un lazo emocional con la marca que se recomienda y se considera volver a comprarla, dados los valores esperados y añadidos que dicha marca ofrece.

## 2.2. Banda de precios

La investigación de base también permitió recoger información sobre el ticket promedio de gasto considerando la compra de una prenda, específicamente de un vestido. A continuación, se presenta la banda de precios del mercado:

**Tabla 12: Banda de precios en el mercado de ropa para bebés y niños**

Precio	Marca
S/150	Baby Cottons
S/. 130	Baby Club
S/. 120	Nunu
S/100	Mother Care
S/ 100	Zara
S/ 100	Nua
S/100	Colloky
S/90	Cheeky
S/80	APF
S/80	OshKosh
S/70	H&M
S/60	EPK
S/50	OshKosh
S/49.9	Harvest
S/39.9	Yamp
S/29.9	Carters

Entonces, hasta el momento se había mencionado que Colloky, EPK y Cheeky compiten con APF por estar dirigidas a un consumidor similar; pero la banda de precios corrobora que la rivalidad también se da por la variable precio, pues las tres marcas se ubican muy cercanas en precio. Respecto a Baby Club y Nunu, ambas marcas se ubican en un nivel más alto, lo cual, junto al hecho de que son las que trabajan más en fortalecer la relación marca-cliente, son referentes con los cual APF debe compararse, como se adelantó previamente.

### 3. Análisis estratégico de la marca

#### 3.1. Segmentación

Luego de obtener conocimiento del mercado de ropa para bebés y niños, se presenta la segmentación actual propuesta para la marca APF, según las variables utilizadas por (Kotler & Keller, 2009): demográfica, geográfica y conductual.

**Tabla 13: Segmentación propuesta para APF**

Variable	Descripción
Demográfica	El público objetivo de la marca lo conforman las mujeres entre 25 y 49 años de Lima Metropolitana, pertenecientes a los NSE B y C.
Geográfica	La marca se dirige a mujeres que habitan en Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores y Surquillo, pues son los distritos más cercanos al centro comercial donde opera la marca (Open Plaza Angamos). No obstante, también se dirige a la población flotante, que se encuentre de paseo o trabaje por los distritos mencionados.
Conductual	La marca se dirige a: Mujeres que buscan diseño, calidad y el precio. Mujeres que no tienen mucho tiempo y necesitan comprar rápido Mujeres que compran motivadas por una ocasión de compra ordinaria o especial. Mujeres que buscan beneficios adicionales a la compra de un producto.

Cabe mencionar que la variable psicográfica de segmentación no fue considerada debido al alcance de la investigación, pues para identificar el estilo de vida de los clientes de la marca es necesario un estudio de duración más larga. No obstante, sí se toma en cuenta el perfil de la mujer actual, que divide su día a día entre el trabajo y otras actividades; o, en caso sea mamá, entre el trabajo y el cuidado de su hijo(a), lo cual hace que cuenten con menos tiempo para realizar sus compras y valoren la rapidez con la que encuentran lo que buscan en una tienda en términos de producto y servicio.

### **3.2. Diferenciación**

La marca APF utiliza estrategias genéricas de diferenciación para trabajar en su ventaja competitiva, para lo cual define el uso de algodón pima como insumo principal de sus prendas y la creación de diseños propios. La marca no utiliza una estrategia de liderazgo en costos, porque, como se comentó en el capítulo 4, posee oportunidades de mejora a nivel organizativo y de control de costos; tampoco aplica una estrategia de mercado de nicho porque compite en un mercado en crecimiento en el que la oferta de marcas para bebés y niños va en aumento.

De esta manera, la marca APF busca destacar entre sus competidores por el trabajo en diseños agradables, originales, confeccionados en algodón pima nacional, que vendan moda infantil a precios competitivos. No obstante, viene trabajando en los beneficios funcionales de sus productos en un contexto en el que los clientes buscan beneficios complementarios. En este sentido, el modelo de Aaker que se viene utilizando en esta investigación, permitirá, a partir del análisis de brechas que se presentará en la próxima sección, que la marca trabaje en dichos aspectos para poder ofrecer una nueva oferta que incremente el valor percibido por el cliente.

#### **4. Identificación de brechas de la marca APF**

El siguiente análisis de brechas será elaborado a partir de la comparación de las propuestas valor de las marcas APF, Colloky, EPK y Baby Club. Cabe mencionar que Cheeky no fue considerada en esta comparación porque, como señala Del Solar (comunicación personal, 24 de septiembre de 2015), es una marca que ha perdido posicionamiento en el país y, por tanto, no se considera referente para la propuesta de desarrollo de marca que se desarrollará más adelante.

En esta comparación se consideran los elementos que componen una propuesta de valor: los beneficios básicos, esperados y añadidos, la imagen de la marca y la relación marca-cliente trabajada por cada una. Empero, siguiendo el modelo de Aaker, los resultados de este análisis serán presentados según las perspectivas de marca que propone dicho autor: marca como producto, como persona, como organización y como símbolo (Ver Anexo CC en CD Adjunto)

El objetivo de identificar las brechas es la elaboración posterior de una propuesta que trabaje en ellas, para nivelar la propuesta de valor de APF con la de sus competidoras y potenciar la diferenciación de la marca a partir de la propuesta de beneficios emocionales y de auto-expresión.

## 4.1. Marca como producto

### 4.1.1. *Atributos del producto*

La marca APF, al igual que la competencia, tiene productos con diseños innovadores; no obstante, el producto más representativo de esta son los vestidos para ocasiones especiales y formales, al igual que Baby Club. Sobre los polos y tops, la marca EPK se caracteriza por tener una oferta variada y llamativa, dados los patterns que utiliza; a diferencia de APF. Luego, respecto a los accesorios, APF ofrece este producto para mamás y niños; no obstante, debe mejorar el surtido para estos últimos pues se encuentra en desventaja frente a sus competidores. Finalmente, al evaluar el calzado, Colloky es la marca mejor posicionada, pues ofrece una línea más completa y por etapa de crecimiento; a diferencia de APF.

**Brecha:** Ausencia de atributos representativos respecto a la oferta principal: vestuario y calzado.

### 4.1.2. *Alcance del producto*

APF es una marca de ropa para niños, desde prematuros hasta los 8 años de edad; sin embargo, su oferta se concentra en niños de 0 a 6 años, desatendiendo un mercado importante. Ello se comprobó cuando se participó como vendedoras en la tienda de la marca, pues más de un cliente ingresó buscando tallas para niños de 8 años y no las encontró (Ver Anexo DD). Asimismo, este punto se suele reflejar en la organización interna de las tiendas, donde se aprecia variedad de productos; a excepción de la tienda de APF, donde no hay un criterio para la exhibición de los productos. Además, todas las marcas ofrecen más de 4 colecciones al año; en cambio, APF únicamente presenta 4. Finalmente, todas las marcas ofrecen promociones y descuentos, y los comunican en sus canales principales de comunicación; a diferencia de APF que no tiene una estrategia de comunicación para ello.

**Brecha:** Ausencia de una estrategia de producto y promoción que responda a las necesidades del grupo objetivo de la marca.

### 4.1.3. *Valor/ calidad*

La marca busca diferenciarse por la calidad de sus productos y sustenta ello en el uso del algodón pima peruano como insumo principal de sus prendas, en lo cual únicamente se asemeja Baby Club. No obstante, no comunica este atributo más que en sus hang tags. Adicionalmente, el mercado peruano señala que la calidad también se sostiene en el cuidado que se le otorga a las costuras y acabados de las prendas, atributo que APF debería mejorar frente a la competencia.

**Brecha:** Falta de difusión de la calidad de la marca y de enfoque en las costuras, acabados y bordes.

#### 4.1.4. *Usos*

La marca sostiene que sus prendas se deben utilizar para ocasiones casuales, tales como visitas a familiares, salidas al parque u otros similares, hecho que fue reafirmado durante las pruebas de producto y que la haría competir con EPK y Colloky. Empero, también tiene prendas más formales que, aunque no son su core, quisiera posicionar en el mercado; por lo cual, competiría con Baby Club en un futuro. Por otro lado, la mayoría de las mujeres suele comprar outfits, ya sea porque los ven dentro de la tienda o en la vitrina; no obstante, APF no suele seguir este criterio ordenadamente. En la vitrina se exhiben más juguetes que prendas, y dentro de la tienda la oferta se encuentra bastante dispersa, lo cual impide que se pueda tener una visión completa de la ropa.

**Brecha:** Falta de alineamiento hacia la comunicación del momento de uso de la marca.

#### 4.1.5. *Usuarios*

La marca sostiene que se dirige a mujeres desde 20 años en adelante; sin embargo, ello no se corresponde con la realidad, pues la mayoría que ingresa a la tienda posee entre 25 y 35 años. Asimismo, existe un público importante de mujeres entre 36 y 49 años que también acude a la tienda. Se identificó que, además de acotar el rango de edad, la marca posee una brecha de segmentación en tanto no ha identificado la personalidad de esta y el estilo al cual debería estar alineada la oferta para promover la identificación del cliente con la marca. De este modo, no tiene definido si su público es el de mamás que trabajan, mamás amas de casa, entre otros; lo que sí ocurre con Baby Club, por ejemplo, una marca posicionada en la categoría de marca para mamás con gustos clásicos, tradicionales y elegantes. Así, se justifica la propuesta de segmentación presentada líneas arriba

**Brecha:** Falta de conocimiento del público de la marca.

#### 4.1.6. *País de origen*

En el mercado peruano no se valora que las prendas que se compran tengan procedencia nacional, ya que la disposición a comprar no cambia y tampoco la disposición de pago. Es así que existe una marcada preferencia por marcas cuyo concepto se relacione a moda extranjera. En contraste, como sostiene Del Solar (comunicación personal, 24 de septiembre de 2015), tener el sello de marca Perú es relevante para el mercado extranjero porque da credibilidad sobre el origen de la marca y el algodón utilizado.

**Brecha:** Falta de asociación de la marca respecto a su país de origen.

## **4.2. Marca como organización**

### **4.2.1. Atributos organizativos**

APF no cuenta con un plan estratégico de marca; por tanto, no tiene definidos sus objetivos, misión, visión, ni una identidad de marca coherente. La competencia, en contraste, sí prioriza la definición de estos temas porque consideran son vitales para la generación de valor de la marca. Por tanto, se reconoce que APF posee una brecha en este aspecto sobre la que debería trabajar para conocer a su público y las preferencias de este.

**Brecha:** Ausencia de un plan estratégico de marca.

### **4.2.2. Local vs. Global**

APF es una marca orientada al mercado local, a diferencia de la chilena Colloky y la venezolana EPK, que tienen presencia en más de 1 país. Si bien APF cuenta con un primer destino de exportación, Santiago de Chile, lo hacen a una tienda tercera y no a un local propio. Su objetivo a largo plazo es hacer de la marca una franquicia con operaciones en otros mercados extranjeros; por tanto, desea desarrollarse como una marca con estrategia hacia lo global. La brecha radica en que la empresa no tiene desarrollado un plan de marca que permita reconocer cuál es su avance respecto hacia dicha meta.

De la misma manera, la marca carece de un plan de expansión a nivel nacional, por lo que aún no tiene definido a qué centros comerciales entraría en los próximos años. Esto representa una desventaja en tanto perjudica su nivel de recordación y afecta su participación de mercado, frente a otras marcas: Baby Club, por ejemplo, cuenta con más de 10 tiendas propias a nivel nacional, además de estar presente en *corners* en las tiendas Ripley. Por esta razón, la estrategia hacia lo local de la marca no se encuentra desarrollada por el momento

**Brecha:** Ausencia de un plan de marca que promueva la expansión a nivel nacional e internacional de la marca.

## **4.3. Marca como persona**

### **4.3.1. Personalidad**

Aaker (2002) sostiene que la personalidad de una marca es definir cuáles serían sus características como persona. No obstante, APF no ha definido dicha personalidad, pues es una consecuencia de su carencia de planificación de marca.

**Brecha:** Ausencia de personalidad de la marca

#### 4.3.2. *Relación cliente-marca*

APF cuenta con 4 personas como parte de la fuerza de ventas; no obstante, no tiene una persona fija que se encargue de la caja, tema que demora la compra. Del mismo modo, si bien estas personas siguen un protocolo de bienvenida al cliente, este debe ser mejorado. Por ejemplo, Baby Club cuenta con vendedoras amigables al trato, que asesoran al cliente en todo momento y mantienen una buena imagen. Luego, la marca no posee un proceso establecido de post venta, es decir, no realiza seguimiento a sus clientes y no mide el nivel de satisfacción y fidelidad de los mismos; a diferencia de sus competidoras Baby Club, Colloky, y EPK. Finalmente, a pesar de tener una página de Facebook, esta no es trabajada y desaprovecha uno de los medios más usados por la competencia para comunicarse con las mamás de hoy y realizar promociones y descuentos; tal como lo hace Baby Club.

**Brecha:** Ausencia de lineamientos sobre la atención al cliente, antes, durante y después de la compra.

#### 4.4. **Marca como símbolo**

##### 4.4.1. *Imaginería visual:*

A partir de conversaciones con los dueños de la marca y la fuerza de ventas, se han identificado las siguientes brechas:

- Nombre: existe una confusión sobre su origen ya que no se reconoce que es una marca peruana. No obstante, sí se reconoce que se trata de una marca para “pequeños”. En palabras de las entrevistadas, la marca significa “pequeño para mí”.
- Isotipo: este es una hormiguita; sin embargo, no es reconocida ya que la marca no lo expone como tal y en la vitrina se exponen otros elementos que no guardan relación, como por ejemplo la imagen de un duende.
- Logo: la marca tiene más de un logo y aún no define cuál será el que la represente; a diferencia de la competencia que tiene un logo ya definido.
- Packing: la marca tiene dos bolsas: una de plástico y otra de papel, que ofrece dependiendo del motivo de compra. Es decir, si se trata de un regalo, ofrece la bolsa de papel.

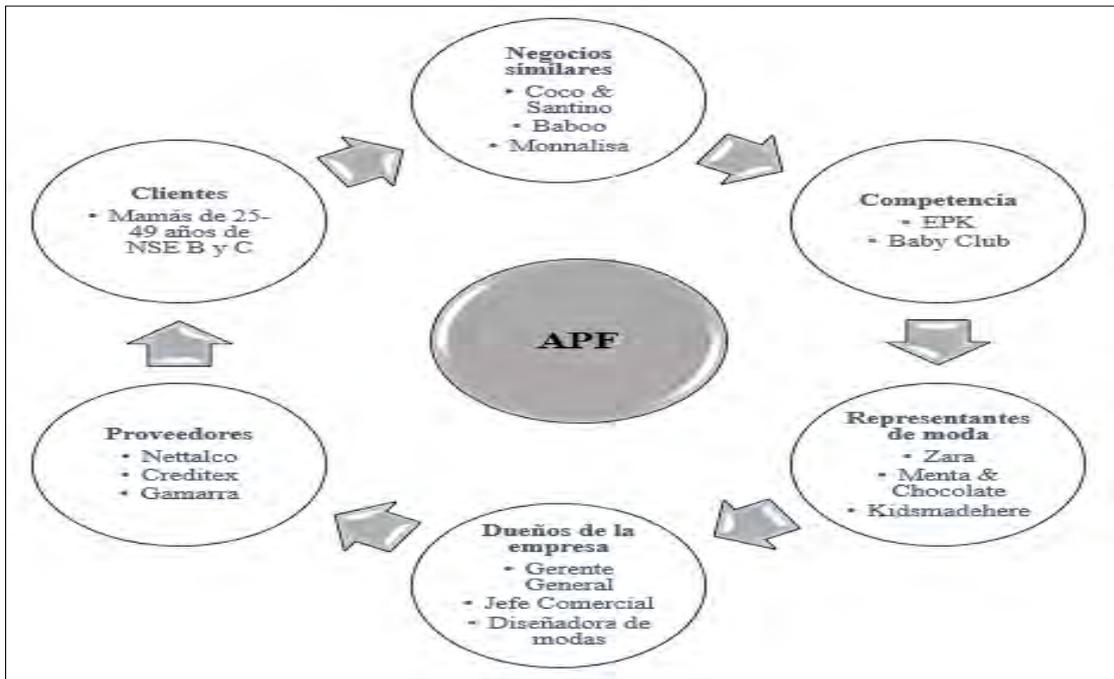
**Brecha:** Ausencia de lineamientos sobre la imaginería de la marca

#### 5. **Consultas a stakeholders**

Luego de identificar las brechas de la marca, se realizaron entrevistas con sus stakeholders secundarios, tales como negocios similares, competencia, representantes de marca de moda,

proveedores y dueños de la empresa, con la finalidad de resolver consultas que permitan el desarrollo de una propuesta de valor preliminar que trabaje sobre ellas. El siguiente gráfico muestra los grupos de actores contactados:

**Figura 8: Stakeholders de APF contactados**



Cada actor presentado concedió una entrevista a profundidad por un aproximado de 30 minutos durante el mes de enero de 2016. La guía de indagación que se utilizó fue presentada en el capítulo 2, en los anexos L-P; por esa razón, en estas líneas se comentarán únicamente los resultados de las entrevistas por grupo de interés. Cabe mencionar que no se incluye información sobre los clientes, porque con ellos el recojo de información fue distinto y será presentado en una sección independiente más adelante

### 5.1. Negocios similares

En esta oportunidad, con el objetivo de conocer el manejo de negocios similares, se entrevistaron a las marcas Monnalisa, Baboo y Coco & Santino, pues el target de estas es, al igual que APF, mamás de niños entre 0 y 8 años de los niveles socioeconómicos B y C, solo en el caso de Monnalisa se trata de los NSE A y B (Ver Anexo EE en CD adjunto). Asimismo, estas tres marcas tienen como propuesta de producto: vestuario, calzado y accesorios que destacan por su variedad en diseño, color y modelos. En este punto, se debe resaltar que Monnalisa es una marca exclusiva, que trae 1 modelo por talla de vestuario y calzado, y cuenta con variedad en diseño y color. Luego, Baboo es una marca que rota constantemente sus productos de acuerdo a los récords

de ventas y Coco & Santino ofrece la oportunidad de la confección personalizada en caso de no tener stock de algún modelo determinado.

Respecto a los temas de visual merchandising, Monnalisa es una franquicia, por lo cual, los lineamientos de cómo exhibir los productos se siguen de acuerdo a los dueños de dicha franquicia. En contraste, Baboo y Coco & Santino son marcas que no cuentan con un especialista en ello, pues son los dueños los encargados; sin embargo, existe la motivación de trabajar más a fondo este tema ya que se reconocen sus beneficios.

Sobre los medios de comunicación de la marca, la única que no utiliza uno es Monalissa, pues aún está evaluando su plan estratégico en medios digitales. Baboo y Coco & Santino, por el contrario, son marcas que trabajan Facebook dado su bajo costo y posicionamiento como el medio de comunicación con más llegada dentro de su público objetivo. Sobre la atención a los clientes, las 3 marcas reconocen que se sigue un protocolo desde que el cliente ingresa a la tienda hasta que sale de ella, no obstante, este se renueva constantemente y de manera informal. Finalmente, ninguna de las 3 realiza seguimiento a sus clientes después de la compra.

## **5.2. Competencia**

Dado que Baby Club, EPK y Cheeky se identificaron como los principales competidores de APF, se entrevistó a las 3 marcas para conocer en líneas generales el funcionamiento de su área comercial y de marketing (Ver Anexo FF en CD adjunto).

Sobre el público objetivo, las tres marcas afirmaron que realizan estudios de mercado cada cierto tiempo para mantenerse actualizados sobre las preferencias de sus clientes y alinearse a lo que demandan. Producto de esto, coinciden en tener una propuesta de producto que incluye líneas de ropa, calzado y accesorios, pues los clientes prefieren una oferta completa. Del mismo modo, tienen agrupados sus productos bajo líneas según el criterio de edad (o tallas), y procuran asegurar que la oferta esté alineada a su demanda.

Sobre el plan de marketing de la marca, el desarrollo del mismo ha sido distinto en cada caso: en Cheeky es definido por la dueña de la franquicia en Perú, en Baby Club el área de marketing tiene 5 años trabajando los temas de marca, y en EPK el área de marketing se encuentra en reestructuración, pero suele desplegar los lineamientos que desarrolla la matriz en Venezuela. No obstante, las personas entrevistadas coinciden en que es una herramienta fundamental y que sí la utilizan, porque les permite definir el posicionamiento que quieren alcanzar, la ventaja competitiva que quieren desarrollar, la identidad, los objetivos y las ventas. El plan de marketing, asimismo, permite definir el marketing mix más idóneo y por ende marca la pauta de las promociones que podría/debería brindar una marca.

Sobre las promociones y sorteos, las marcas desarrollan este tipo de acciones, porque aseguran que es importante recompensar la preferencia de sus clientes otorgándoles algún tipo de beneficios. Un ejemplo bastante valorado por el público es el de la tarjeta VIP que otorga Baby Club a sus clientes, el cual les genera una sensación de exclusividad.

Sobre los canales de comunicación, las tres marcas concuerdan en que Facebook es la red social más importante para los clientes y un buen medio por el que pueden comunicar las promociones o sorteos que realicen. Asimismo, reconocen que utilizar estos medios para generar relaciones con sus clientes es, en el contexto actual, imprescindible. Destaca, no obstante, el caso de EPK que, además, usa WhatsApp para responder a consultas de sus clientes, una aplicación aún no explotada por las marcas para este tipo de interacción.

Sobre la atención al cliente, durante la compra, las marcas poseen un protocolo de atención definido para que las vendedoras atiendan a sus clientes y proyecten una actitud amable y cordial. Luego, una vez finalizada la compra, el seguimiento se realiza principalmente por redes sociales; a excepción de Baby Club que también usa el mailing.

### **5.3. Representantes de marcas de moda**

En este punto, se entrevistaron a trabajadores de Zara, Kidsmadehere y Menta & Chocolate, pues la primera es considerada como una marca referente en el mercado internacional y las dos últimas, en el mercado nacional (Ver Anexo GG en CD adjunto).

Sobre el desarrollo de una marca, los especialistas consultados coinciden con el modelo de Aaker en que la marca es un todo que debe ser constantemente trabajado y que debe seguir una planificación. De esta manera, se podrá crear la identidad, personalidad e imagen de la marca; y luego, tener claridad sobre las acciones que se aplicarán para fortalecer estos conceptos. Así, se debe destacar que entre estas tres marcas existe una gran diferencia: el posicionamiento. Zara, al ser una marca global, tiene lineamientos claros sobre la política de precios y promociones que debe seguir; por ejemplo, en el hemisferio sur tiene como política hacer descuentos en cambios de temporada. En contraste, Kidsmadehere y Menta & Chocolate sostienen que la competencia y la llegada de la moda rápida ha hecho que redefinan sus políticas de precios y promociones para que estas últimas sean perennes; además, el público peruano aún está orientado al precio y no suele comprar moda.

Sobre el visual merchandising, los especialistas coinciden en que este es un tema primordial en una marca de moda, pues el objetivo debe ser vender y crear emociones. En Zara, hay un equipo que trabaja este tema y que está constantemente en la tienda, pues las vitrinas y la exposición de los productos se renueva de acuerdo a las estadísticas de ventas y a la aprobación

de la central en Madrid. En Menta & Chocolate, también existe un equipo que maneja las vitrinas, exposición interna y el marketing sensorial. No obstante, ambas marcas resaltan que dicho trabajo es posible dado un plan estratégico de la marca que define la imagen que ellos deben proyectar. Finalmente, se trata de marcas que trabajan en la atención al cliente, tienen un “momento de uso” definido y ofrecen diversas líneas de productos de manera que puedan abarcar a un público con diversos estilos; por lo cual, el visual permite transmitir dicho tipo de propuesta.

#### **5.4. Proveedores**

Con el objetivo de recoger información para que la marca trabaje en las brechas de atributos del producto y calidad del mismo, se accedió a entrevistas con proveedores de la Industria textil (Ver Anexo HH en CD adjunto). Es decir, para conocer si en el mercado existe variedad en cuanto a telas y avíos de calidad. De esta manera se contactaron a Creditex, Nettalco, Textiles Camones y comerciantes de Gamarra, obteniendo únicamente respuesta de la primera.

Sobre los productos y/o servicios brindados por los proveedores entrevistados, se tiene que estos varían entre servicios de confección, telas de diferente tipo e hilos variados. De esta manera, existe en el mercado disponibilidad de insumos para desarrollar diseños variados en cuanto a colores, patterns y estampados.

Sobre las certificaciones, en el mercado nacional hay proveedores de todo tipo, entre ellos los que sí poseen certificaciones que acrediten la calidad de los insumos que confeccionan. Tal es el caso de CR que posee la certificación OEKO-TEX, la cual acredita que los textiles sean de confianza, es decir, libres de sustancias nocivas.

#### **5.5. Representantes de la marca**

En este punto, se busca recoger la opinión de los representantes de la marca sobre los objetivos de marca, y más adelante poder presentar una propuesta de valor que esté alineada a lo que ellos buscan lograr con APF. Para ello, se conversó con GAL, la Gerente General; RAL, la Jefa del Área Comercial; y OAL, la Diseñadora de modas (Ver Anexo II en CD adjunto). A continuación, los resultados que se buscaron en la reunión:

- GAL: “La marca es una marca de moda que tiene diseños innovadores y de muy buena calidad”.
- RAL: “La marca es una niña pequeña que suele visitar a su abuelita los domingos por la tarde”.
- OAL: “La marca debe utilizar colores pasteles que transmitan calidad y delicadez.

Asimismo, la marca tiene como objetivos posicionarse en el mercado para bebés y niños y ampliar sus puntos de ventas; convirtiéndose en un futuro en una marca franquicia. Por lo cual, quiere comenzar a comunicar más la marca.

## **6. Desarrollo de nueva propuesta de valor para el desarrollo de la marca**

El modelo de marca de Aaker, luego de desarrollar las perspectivas que permitan sentar las bases para la construcción de la identidad de esta, tiene como objetivo llegar a una propuesta de valor de marca. Esta consiste en ofrecer beneficios funcionales, a partir de las características de los productos que representa; los beneficios emocionales que apelan a la parte subjetiva de los clientes y contribuyen a la creación de lazos entre estos y la marca; y los beneficios de autoexpresión, que permiten a los clientes identificarse con la personalidad de la marca y, por ende, sentirse más motivados a preferirla sobre otras porque pueden expresarse a sí mismos.

Para la elaboración de la nueva propuesta que se presentará en esta sección, se utilizarán los hallazgos encontrados en el análisis de brechas, y las opiniones de los actores entrevistados, las mismas que permitirán sustentar lo que se propone.

De la misma manera, se hará diferencia entre lo que la marca debería hacer para desarrollar lo que Keller (2008) denomina puntos de paridad y puntos de diferenciación. Respecto a los primeros, estos corresponden a las acciones que la marca debería poner en práctica para ofrecer una propuesta de valor competitiva que le permita ser reconocida en su categoría de producto. Respecto a los segundos, estos consisten en las acciones que diferenciarán a la marca de sus competidores y le permitirán desarrollar ventajas competitivas.

Finalmente, es importante mencionar que la propuesta de valor se presentará en un catálogo que será testeado con una investigación de mercado, con la finalidad de probar su nivel de atracción. Por ello, en las siguientes líneas, se presentará la propuesta para APF por tipo de beneficio, acompañada de una breve descripción de cómo se reflejará ello en el catálogo.

### **6.1. Beneficios funcionales**

Desde la perspectiva de marca como organización, se tiene que APF actualmente no cuenta con un plan estratégico de marca; es decir, no posee objetivos de marca ni una mezcla de marketing definida. Los representantes de marcas de moda y de la competencia, no obstante, señalan que este es un paso necesario para toda marca que quiera satisfacer a su demanda y ganar posicionamiento en su mercado. Por esta razón, se propone que la marca plantee un plan estratégico de marca, que incluya el desarrollo de la misión, visión y objetivos de la misma, así como una propuesta de producto, precio, promoción y plaza que atienda a su demanda y una

propuesta de valor que las diferencie de la competencia. Este último punto, deberá incluir la personalidad de la marca.

En línea con lo anterior, desde la perspectiva de marca como producto, durante el análisis de brechas se encontró que la marca APF aún no satisface la demanda de su mercado en términos de atributos (colores, diseños, estampados), de alcance (curva de tallas y productos complementarios) y de calidad, especialmente en cuanto a acabados. Del Solar (comunicación personal, 24 de septiembre de 2015), sostiene que, precisamente, este es uno de los factores más valorados por el público de este mercado. De esta manera, la estrategia producto deberá considerar una oferta que en el corto plazo sea comparable a la de sus competidores y le permita cubrir sus brechas en términos de estas variables; y, a largo plazo, le permita sentar las bases para diferenciarse con nuevos productos, desarrollando tallas especiales y aumentando la profundidad de sus productos.

En el catálogo, para entender el tipo de producto que busca el público objetivo de la marca, se comenzará por mostrar una oferta organizada por líneas que se caracterice por comunicar un momento de uso a través de outfits que destaquen por su variedad en colores, diseños, estampados; así como, productos complementarios. Asimismo, esta presentación irá acompañada del detalle de la calidad del producto: algodón pima, doble costura y marca Perú.

## **6.2. Beneficios emocionales**

Como señala Revilla (comunicación personal, 31 de enero de 2016), Jefe de Marca en Alicorp, una marca debe concentrarse en los beneficios funcionales que brinda porque ellos contribuyen a que el cliente desarrolle una conexión con la marca; y luego recién enfocarse en los beneficios emocionales. Estos últimos, según Gino Lorenzo (comunicación personal, 19 de enero de 2016), Ex Gerente de Tienda de ZARA, son imprescindibles por el valor que el cliente les confiere.

De esta forma, luego de presentar en la subsección previa las mejoras propuestas para trabajar a nivel funcional, se comentarán las propuestas emocionales para APF, las cuales parten del análisis de brechas, pero desde la perspectiva de marca como persona.

En primer lugar, se encontró que APF, no tiene definida la personalidad de la marca, por lo cual no ha logrado posicionarse con un concepto en el mercado de bebés y niños. Lo opuesto ocurre con sus competidores: Baby Club, por ejemplo, se encuentra posicionada en el mercado como una marca elegante y tradicional, lo cual va de la mano con la personalidad que tiene definida y con el público al que se dirige. Por esta razón, se propone que APF, defina su personalidad y cree asociaciones de marca que la refuercen, lo cual debería ser definido en el plan

estratégico de esta. En este sentido, con la elaboración del catálogo se busca validar si los atributos principales que los dueños de la marca quisieran transmitir, son entendidos por su público.

En segundo lugar, se halló también que la marca actualmente no trabaja en la atención del cliente que ingresa a la tienda, hecho que se demuestra en el protocolo actual que se tiene delimitado. En contraste, la competencia destaca que esto es importante en la medida que puede determinar la recompra; por ejemplo, Baby Club es reconocida por tener la mejor atención por parte de sus vendedoras, quienes son reconocidas por la ayuda que ofrecen durante la compra. Es así que, para que la marca se nivele a la competencia, se propone un nuevo protocolo de atención al cliente que tenga como finalidad mejorar la experiencia de compra de este. Así, trabajar en esta variable, permitirá que a futuro se puedan implementar acciones que promuevan el lazo marca-cliente y mejorar su experiencia de compra.

En tercer lugar, se tiene que hasta el momento APF no ha trabajado en crear vínculos con sus clientes, pues no evalúa su grado de satisfacción; no realiza estudios de mercado y tampoco ha desarrollado medios de comunicación con ellos que le permita recibir sus comentarios y/o sugerencias después de sus compras. Esto, pese a que, como coinciden los representantes de marcas de moda contactados, el consumidor peruano actual es más exigente que antes en términos de calidad, pero también del servicio que reciba durante y después de su compra. De la misma manera, coinciden en señalar que las redes sociales son medios de comunicación importantes, hecho en el que también coinciden la competencia y los negocios similares. Por esta razón, para que la marca se nivele, se propone que desarrollen medios de comunicación tales como Facebook, Instagram, Whatsapp, Pinterest y la Página Web, lo cual será validado a partir del catálogo.

### **6.3. Beneficios de autoexpresión**

Los beneficios emocionales propuestos líneas arriba, además de generar vínculos entre la marca y el cliente, ayudarán a que se desarrollen beneficios de autoexpresión, los mismos que surgen cuando el consumidor se siente identificado con la marca y siente que puede expresar su personalidad utilizándola. De esta manera, si una marca conoce a su público objetivo, define su personalidad en función a este, y encuentra asociaciones que contribuyen a reforzarla, logrará que sus clientes sientan que se expresan a sí mismos con ella.

El desarrollo de este tipo de beneficios es importante porque, como señala el Subgerente Catman de Inkafarma, Steven Lavado (comunicación personal, 12 de febrero de 2016), las decisiones de compra de los consumidores no son 100% racionales, sino que están cargadas de un componente subjetivo. Entonces, para poder cubrir esas nuevas exigencias del consumidor, se debe trabajar en la personalidad de la marca y reforzarla en cada punto de contacto con este. No obstante, al carecer de una personalidad definida, tampoco tiene símbolos que correspondan a

dicho concepto, a diferencia de la competencia. Por ello, para nivelarse, la marca comenzará por trabajar su personalidad y luego, en la alineación del nombre, isotipo y packing a esta. A su vez, para diferenciarse, buscará posicionar su historia. Así, en el catálogo también se buscará validar la perspectiva de marca como símbolo.

Entonces, para que la marca se nivele y diferencie, se propone que la marca trabaje en la mejora de la experiencia de compra del consumidor, transmitiendo su personalidad en cada punto de contacto con este. De esta manera, en el catálogo, se buscará validar si los elementos de la marca coinciden con la nueva personalidad propuesta.

## 7. Investigación de mercado: Propuesta de valor de marca

Para testear la propuesta, se desarrolló una investigación de mercados de dos tipos. Primero, una investigación cualitativa mediante entrevistas a profundidad y focus groups, para confirmar también los hábitos de compra y las marcas posicionadas en el público objetivo de APF. Luego, una investigación cuantitativa, mediante la aplicación de un cuestionario para obtener conclusiones estadísticas con una muestra más representativa del público objetivo.

### 7.1. Metodología

#### 7.1.1. Investigación cualitativa

Los participantes fueron seleccionados según la segmentación de la marca propuesta: mamás entre 25 y 49 años, pertenecientes a los distritos aledaños a Open Plaza Angamos: Surquillo, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores de los NSE B y C (Ver Anexo JJ en CD adjunto).

**Tabla 14: Segmentación del público objetivo para investigación cualitativa**

Rango de edad \ NSE	B	C
Público femenino entre 25 y 35 años	7 entrevistas	7 entrevistas
Público femenino entre 36 y 49 años	Focus groups de 5 participantes y 2 entrevistas	7 entrevistas

Estas entrevistas a profundidad, de aproximadamente 25 minutos cada una, fueron elaboradas a partir de una guía de preguntas semiestructuradas durante el mes de enero del 2016 por las investigadoras de la presente tesis.

Asimismo, para presentar la propuesta se elaboró un catálogo que recoge toda la propuesta elaborada en el punto anterior (Ver Anexo KK).

### 7.1.2. *Investigación cuantitativa*

Para esta investigación, las participantes fueron seleccionados según la segmentación de la marca propuesta: mujeres entre 25 y 49 años, pertenecientes a los distritos aledaños a Open Plaza Angamos: Surquillo, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores de los NSE B y C según criterios de APEIM. No obstante, considerando una muestra de 400 personas con un margen de error de 5% (Ver Anexo LL):

Esta investigación fue realizada durante la primera quincena de febrero, después de una prueba piloto, por un equipo de 6 personas de la empresa IMPACTUM:

- 6 Encuestadores: Alfredo Palomino (07592572), Patricia Castillo (80509080), Rocío Zevallos (06185508), Jessica Marcela (06185508), Medalit Ruiz (25610330)
- 1 Digitador: Estadístico José Ramírez
- 1 Analista: Ing. Carlos De La Torre
- 1 Supervisor de la investigación: MBA José Girón

Cabe resaltar que las encuestas se realizaron por intercepción y en puerta, teniendo una duración de 25 minutos cada una; por lo cual, se preparó un material mucho más dinámico que recoge lo principal la propuesta elaborada en el punto anterior (Ver Anexo MM).

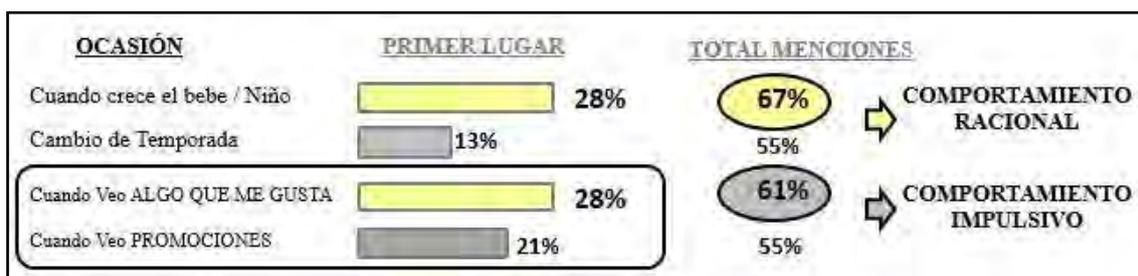
## 7.2. **Resultados**

### 7.2.1. *Hábitos de compra*

#### *a. Ocasión/Motivo de compra*

Del mismo modo que en la investigación de base, en las entrevistas a profundidad realizadas al público de la marca, se corrobora que las mujeres suelen distinguir entre compras planificadas y compras no planificadas u ocasionales, que son aquellas en las que prima un factor subjetivo y emocional sobre el factor racional de satisfacer una necesidad puntual. En cuanto a las compras planificadas, los motivos de compra son los cambios de temporada, el crecimiento de los bebés y niños que los hace cambiar de talla con rapidez y las fechas especiales, tales como cumpleaños del niño(a) o Navidad. Respecto a las compras ocasionales, los motivos de compra son el ver una prenda bonita y/o en promoción que despierta la idea de que a sus niños les quedará bien y los hará ver a la moda, y tener una necesidad puntual ya sea para ocasiones como cumpleaños o para uso diario. Así, estos resultados también se confirmaron en la investigación cuantitativa:

**Figura 9: Ocasión de compra\***



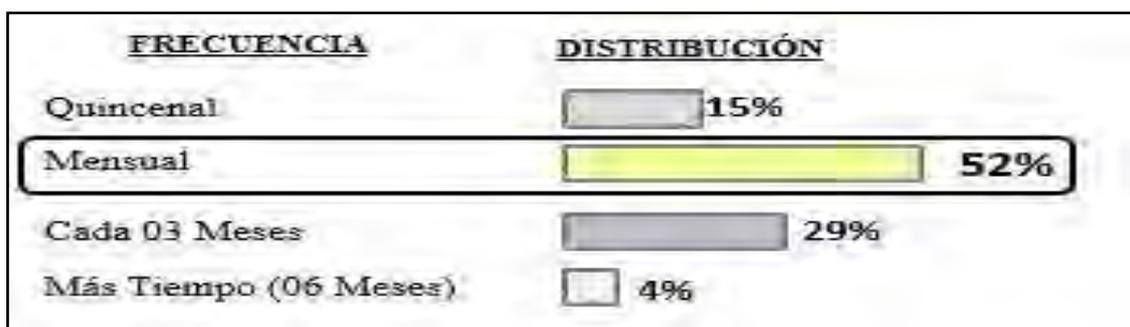
Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

De la misma manera en que existe un componente racional que apela a las necesidades funcionales, existe también un componente impulsivo que responde a las necesidades emocionales de la mamá que compra. Por ello, las marcas deberían enfocarse en responder a ambos comportamientos.

*b. Frecuencia de compra*

Durante la investigación cualitativa, las mujeres señalan que únicamente tienen una frecuencia definida de compra cuando se trata de las compras planificadas. Al respecto, las compras se pueden realizar cada 3 o 4 meses; sin embargo, otro grupo señala que puede realizarlas cada 2 meses. En el caso de las compras ocasionales, las mamás señalan que la frecuencia está en función de los eventos o actividades que tengan, o a qué tan atraídas se sientan hacia algún producto en sus paseos por centros comerciales y/o galerías; por lo cual, casi siempre se señala una frecuencia mensual. Esta última se corrobora en la investigación cuantitativa.

**Figura 10: Frecuencia de compra\***



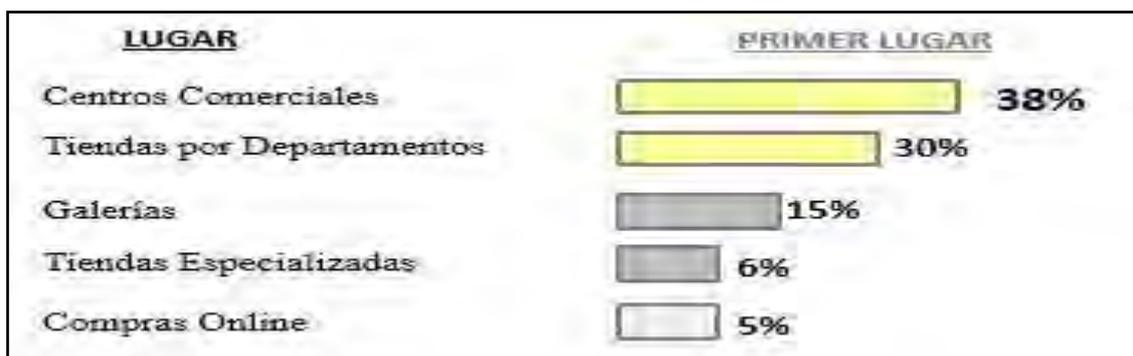
Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

*c. Lugar de compra*

Durante la investigación cualitativa, las mujeres mencionan que suelen acudir a centros comerciales para realizar sus compras, porque estos aglomeran diversos formatos, entre los que prefieren las tiendas por departamento, siendo la preferida Saga Falabella, sobre Ripley y Oeschle. Así, la elección de a cuál dirigirse depende de su distrito de residencia, pues la mayoría suele

acudir al que les queda más cerca de su domicilio; entre los más mencionados se encuentran Real Plaza Salaverry, Open Plaza Angamos, Real Plaza Primavera, Jockey Plaza y Caminos del Inca. Asimismo, cabe mencionar que, cuando las mujeres buscan prendas básicas para uso diario optan por dirigirse a galerías donde puedan hacer compras al por mayor, o a hipermercados como Tottus y Plaza Vea donde encuentran precios más bajos. A continuación, se puede apreciar que durante la investigación cuantitativa se reconfirma que los centros comerciales y las tiendas por departamento son las preferidas por el público:

**Figura 11: Formatos más visitados\***



Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

#### *d. Criterios de compra*

Las mujeres entrevistadas coinciden en que el criterio principal que determina su ingreso a una tienda son los modelos que se ven en exhibición: qué tan originales se ven y qué tanta relación guardan con el estilo que buscan. Otras señalan que las motiva el buen trato que reciben de las vendedoras y la comodidad del ambiente. Luego, para escoger una prenda o marca sobre otra, los tres factores principales que motivan dicha elección son el precio, la calidad y la variedad (diseños diferentes y colores). Así, estas respuestas se reafirman en la investigación cuantitativa cuando a las mujeres se les pide calificar los atributos que más valoran al comprar, siendo 5 el puntaje más alto y 1 el menor:

**Figura 12: Atributos más valorado en la compra\***



Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

*e. Organización de la tienda y productos buscados*

Las mujeres señalan que prefieren una tienda que tenga la oferta organizada bajo criterios como género o tallas, más que por colores, porque ello les facilita la compra. Cabe mencionar que, dado que en ocasiones acuden a realizar sus compras con sus hijos(as), el factor tiempo es relevante para que estos no se aburran y las dejen completar su compra con tranquilidad. Respecto a los productos que compran con mayor frecuencia, gran parte de las entrevistadas señala que les agrada una tienda que ofrezca una oferta completa de, al menos, prendas de vestir, accesorios y calzado (les resulta indiferente si se complementa la oferta con juguetes); solo unas pocas afirman que prefieren una tienda especializada en el tipo de producto que están buscando.

*f. Momento de compra: cantidad y gasto promedio*

En la investigación cualitativa, las mujeres señalaron que la cantidad de prendas que compran y el monto que desembolsan en ello varían, al igual que la frecuencia, según se trate de compras planificadas o compras no planificadas. Así, este número se determina durante la investigación cuantitativa, siendo 3 y 4 la cantidad que mayormente compran:

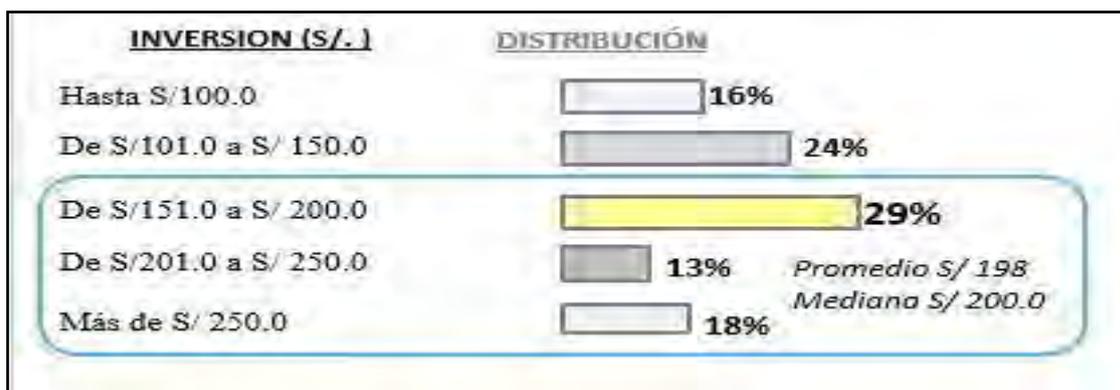
**Figura 13: Cantidad de prendas que compra por ocasión\***



Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

Respecto al ticket de compra, el cual se estima considerando la compra de un vestido, chompa y accesorio, durante las entrevistas las mujeres sostuvieron que también depende de la ocasión de esta, pues para las planificadas pueden llegar a gastar hasta S/500; en contraste, en las compras ocasionales, este oscila entre S/150 y S/250. Durante la investigación cuantitativa, se confirmó que el ticket promedio de compra, en general, oscila entre los S/ 151 y S/200 soles:

**Figura 14: Inversión promedio en la compra\***



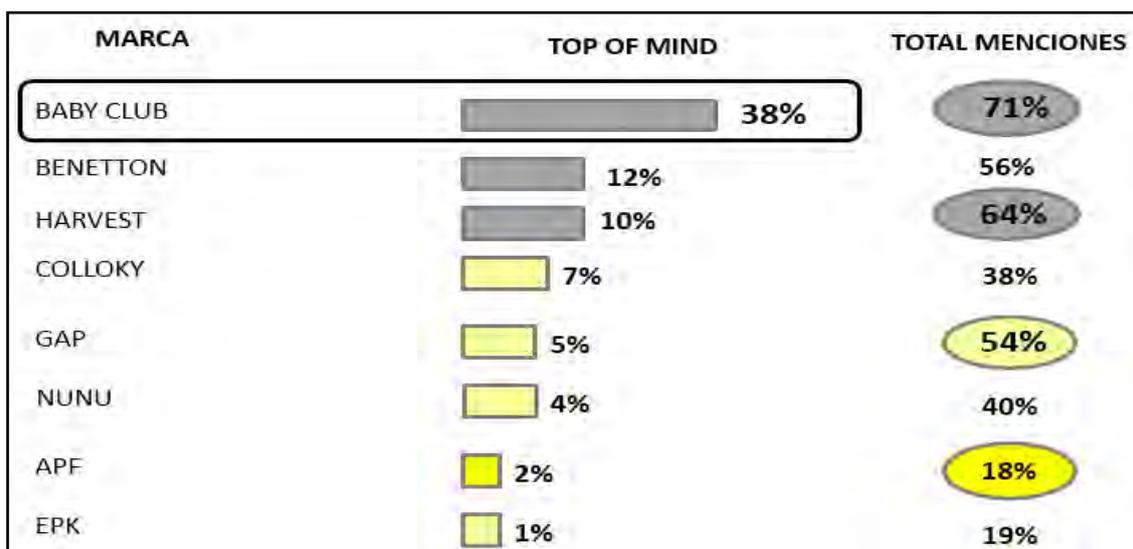
Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

### 7.2.2. *Marcas*

#### a. *Marcas más recordadas*

La marca que fue mencionada por cerca del total de mujeres durante la investigación cualitativa fue Baby Club. Otras marcas que el mercado recuerda bastante son Harvest Yamp, OshKosh y Carters, marcas ubicadas en Ripley y Saga Falabella. Asimismo, se mencionan las fast-fashion Zara y H&M; Disney, que utiliza estampados de personajes en sus prendas; Gap y Benetton. Este hallazgo se comprobó en la fase cuantitativa:

**Figura 15: Marcas más recordadas y marcas más conocidas\***



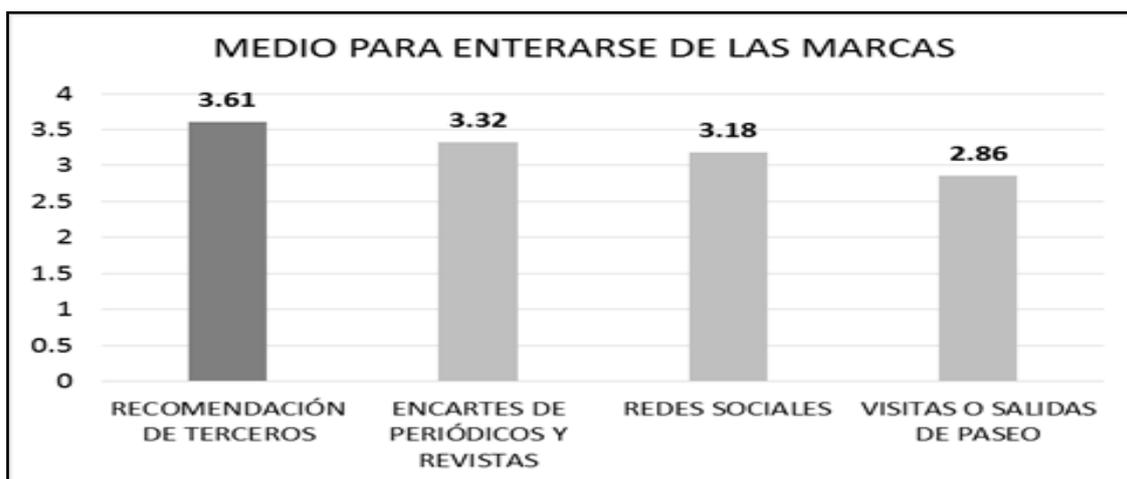
Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

Para la obtención del gráfico anterior, se pidió a las entrevistadas que mencionen las marcas de ropa para bebés y niños que conocían. Con top of mind se hace referencia a la marca que fue mencionada en primer lugar, y con total de menciones a las veces que la marca fue mencionada independientemente del orden. Como se aprecia, la marca con mejor Top of mind es Baby Club, lo cual coincide con lo hallado en la fase cualitativa. A dicha marca le sigue Benetton, marca de venta en Saga Falabella, la tienda por departamento preferida por el público. Adicionalmente, se tiene que, en número de menciones, Baby Club se mantiene como la marca más mencionada, seguida por Harvest y Colloky. Finalmente, se observa que APF aún no es una marca conocida en este mercado, siendo una de las marcas con menor número de menciones.

*b. Conocimiento e información sobre las marcas*

En todos los casos, las mujeres señalan que se enteraron de estas marcas por tres vías: recomendación de terceros, paseando por centros comerciales y a través de redes sociales. De esta manera, en la investigación cuantitativa, también se les pidió que le den una importancia en una escala del 1 al 5 (siendo 5 el nivel de importancia más alto) al canal o medio de comunicación por el que se enteraron de las marcas que mencionaron previamente. Los resultados confirmaron que la forma más común es la recomendación de terceros:

Figura 16: Medio para enterarse de las marcas\*



Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

Lo interesante es que, si se consideran los grupos de edad de las mujeres entrevistadas, se tiene que las mamás entre 36 y 49 años son las que confieren una importancia mayor al promedio a la recomendación de terceros, mientras que las mujeres entre 25 y 35 años dan más relevancia a las redes sociales. Estos hallazgos permitirían a futuro, producto de una investigación de mercado más específica, realizar una segmentación por grupos generacionales.

### c. Medios de comunicación

- Correo electrónico: las mujeres que reciben información de marcas de ropa para bebés y niños a través de este medio y están a gusto con ello pertenecen, en su mayoría, al NSE B. No obstante, la mayoría coincide en que este sería uno de los canales preferidos para enterarse de las nuevas colecciones y promociones de las marcas.
- Redes sociales: las mujeres que mantienen interacción en redes sociales pertenecen sobre todo al segmento de edad comprendido entre los 25 y 35 años; sin embargo, su popularidad hace que todas coincidan en considerarlas como un segundo medio preferido para informarse sobre las marcas. De esta forma, la red social que en primer lugar utilizarían es Facebook; en segundo lugar, Instagram; y en tercer lugar Twitter y YouTube.
- Encartes de periódicos y revistas: las mujeres señalan que pese a que este no es un medio que voluntariamente utilizan para revisar marcas para bebés y niños, suelen hacerlo porque están alcance, le llegan a su domicilio y/o les llega con el periódico.
- Páginas web: son pocas las mujeres que ingresan directamente a las páginas web de las marcas para informarse sobre ellas. Las que sí lo hacen, solo acceden si reciben el enlace mediante un correo electrónico, o para enterarse de marcas extranjeras tales como Carters y Gymboree. No obstante, al preguntarles por el contenido que

esperarían encontrar en una página web señalan tres tipos de información: promociones y novedades de la marca, tips y recomendaciones de actividades con los niños.

- Blogs: las mujeres, por lo general, no suelen leer blogs; son pocas las que consideran que sería útil que las marcas desarrollen este medio de comunicación.

Entonces, en la fase de investigación cualitativa se concluye que Facebook y el correo electrónico son los medios preferidos por las mamás; pero que los encartes de periódicos y revistas son los que suelen revisar por estar al alcance. Las páginas web y blogs son los menos atractivos para ellas.

En la fase de investigación cuantitativa se comprobó que, efectivamente, la red social preferida por las mamás es Facebook, seguida por WhatsApp y Youtube.

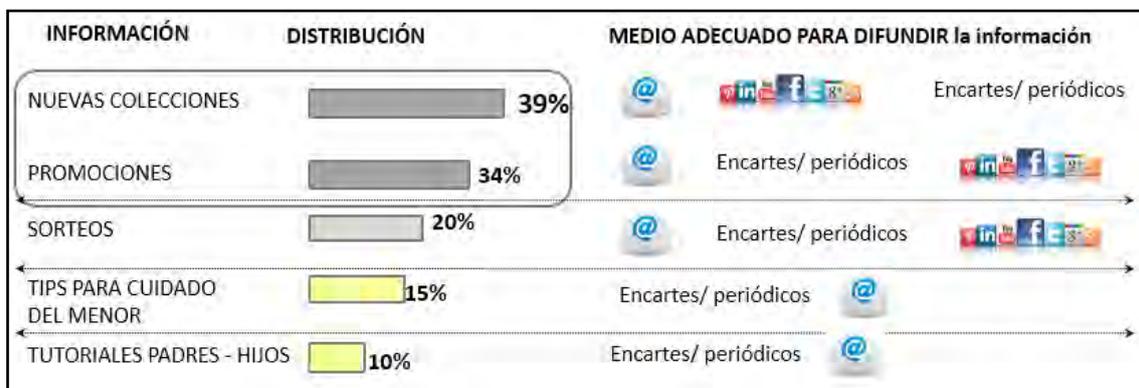
**Figura 17 : Uso de redes sociales\***



Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

Adicionalmente, respecto al tipo de información que les gustaría recibir por parte de las marcas, la investigación cuantitativa permitió comprobar que el medio de comunicación que preferirían las mujeres también varía según el contenido.

**Figura 18: Temas a tratar y medios por dónde difundir\***



Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

Como se puede apreciar, las mujeres prefieren recibir información sobre las nuevas colecciones y las promociones de la marca, con 39% y 34%, respectivamente. En ambos casos, señalaron que los canales de comunicación preferidos para ello serían el correo electrónico, las

redes sociales (Facebook, especialmente, si se recuerda el gráfico anterior) y los encartes de revistas y periódicos.

### 7.2.3. *Propuesta de valor*

#### *a. Material preparado*

En la fase cualitativa, se muestra el catálogo preparado con la propuesta de valor que se trabajaría para la marca APF. En este se presenta una oferta de ropa y calzado segmentada en líneas de acuerdo a las edades de los niños a los que se dirige la marca. Asimismo, se presenta la historia y variables que se buscaban validar. La mayoría de mujeres entrevistadas señala que les gusta el catálogo, pues lo describen como bonito, moderno, gráfico, sencillo y original. No obstante, se critican los colores utilizados y la foto de portada, por no transmitir emoción ni reflejar que se trata de una marca dirigida a niños hasta los 8 años. En la fase de investigación cuantitativa, a través de la infografía preparada, se corroboró que el nivel de agrado de la propuesta es de 19.5%, considerando el núcleo duro de la muestra.

#### *b. Propuesta de valor*

Las mujeres encuentran atractiva la propuesta de valor de la marca que se les presenta a través del catálogo y señalan que es una marca que sí comprarían y con la que vestirían a sus hijos para ocasiones casuales-elegantes. Según los resultados del estudio cuantitativo, el 94% de las encuestadas manifestó sentirse atraída por la propuesta de la marca APF.

Sobre lo que más les agrada de la propuesta, en la fase cualitativa las entrevistadas señalaron, en orden de importancia, lo siguiente:

1. Los diseños de las prendas, porque proyectan ser de buena calidad, son originales y modernos.
2. La oferta de prendas de vestir y calzado organizada en líneas según la edad de los niños, porque ello facilita su compra.
3. Los productos personalizables, por ser una opción diferente que no brinda actualmente la competencia.

No obstante, también dan sugerencias como la de modificar la descripción de los outfits, para que no estén en francés porque se presta a confusión; y la de trabajar con una paleta de colores vivos. Adicionalmente, algunas recomiendan que, a nivel de catálogo, la marca muestre más outfits por línea de producto y añadan los precios junto a la descripción de los mismos.

Respecto a la fase cuantitativa, en esta se comprobó que, efectivamente, lo que más gusta al público de la propuesta son los diseños de las prendas y la opción de productos personalizables, con un 37% y 27%, respectivamente.

*c. Elementos de la marca*

- **Empaque:** las mujeres se imaginan el empaque de la marca como bolsas de papel con colores sobrios y similares a los observados en el catálogo; con el diseño del logo en él. Estas expectativas coinciden con el empaque actual que utiliza APF para regalos, el cual recibe buena aceptación cuando es presentado.
- **Tienda:** las mujeres coinciden en imaginarla como una tienda grande, con decoración inspirada en Francia, de colores similares a los del logo, ordenada y moderna.
- **Historia:** al presentarse la historia de la marca, se obtienen percepciones diversas. Para un grupo de mujeres, la historia no guarda relación con lo que se aprecia en las imágenes del catálogo: la primera hace pensar en prendas cómodas, sencillas y para uso casual, pero las segundas expresan diseños elaborados y para ocasiones elegantes en su mayoría. Para otro grupo de mujeres, en cambio, la historia sí transmite lo que se muestra gráficamente en el catálogo. A pesar de esto, todas coinciden en que la historia es bonita y despierta un sentimiento de ternura.

*d. Precios y disposición a pagar*

Cuando se les muestra la lista de precios, tanto de los outfits completos como de las prendas que los componen, la mayoría sostiene que se trata de precios accesibles y similares a los precios del mercado. Esto se confirmó con la investigación cuantitativa, en la que a la mayor parte de encuestadas el precio de cada outfit presentado le parecía “normal”, es decir, un intermedio entre apropiados y elevados.

**Figura 19: Evaluación General de los Precios de los Outfits de Infografía\***

LÍNEA DEL OUTFIT PRESENTADO		ESCALA				
		MUY ELEVADO	ELEVADO	NORMAL	APROPIADO	MUY APROPIADO
EVALUACIÓN CON PRECIO	LINEA BÉBÉ	3%	34%	47%	15%	3%
	LINEA PETIT/PETITE	1%	37%	46%	13%	3%
	LINEA ENFANT	1%	34%	49%	13%	4%
	LINEA GRAND	3%	36%	48%	11%	3%

Nota: (\*) Resultados de la investigación cuantitativa

Adicionalmente, un grupo de mujeres entrevistadas señaló que, si bien algunas prendas puntuales sí les parecían de precios elevados, el uso de algodón pima y el diseño los justifica. Por esto, tanto a nivel cualitativo como a nivel cuantitativo, se comprobó que las mamás mantenían su disposición a comprar la marca y vestir a sus hijos con ella en un 13.5% y 17.8%, respectivamente, considerando nuevamente el núcleo duro de la muestra.

*e. Beneficios emocionales y de autoexpresión*

Finalmente, a las mujeres se les pidió que describan qué emoción les genera la propuesta y cómo se sentirían comprando la marca. Ello con el propósito de evaluar si la propuesta presentada realmente cumple con los objetivos de la investigación: desarrollar una propuesta de valor de marca:

- Emoción. Tanto en la fase cualitativa como en la fase cuantitativa, las emociones más mencionadas por las mamás respecto a lo que les generaba la marca y el material que se les presentó fueron curiosidad por probarla, alegría y entusiasmo.
- Auto-expresión. Tanto en la fase cualitativa como en la fase cuantitativa, las mamás señalaron que, al ver a sus hijos con las prendas de la marca, se sentirían a la moda, por el tipo de diseños; contentas porque sus hijos se verían como “mini-modelos”; y responsables, por el uso de algodón pima.

**8. Propuesta final**

A partir de los resultados de la investigación de mercado realizada para validar la propuesta, se realizaron ajustes en la misma con la finalidad de alinearla más a las necesidades y gustos del público objetivo de la marca. A continuación, la descripción de la propuesta final:

## **8.1. Beneficios**

### **8.1.1. *Beneficios funcionales***

APF debería mejorar el alcance de su oferta para todo su público, los atributos de esta en cuanto al diseño y la calidad de sus prendas. Además, debe concentrarse en las prendas y calzado como sus líneas principales. Con ello se espera que logre implementar su estrategia de diferenciación y se posicione como una marca de moda para bebés y niños.

### **8.1.2. *Beneficio emocional.***

APF buscará generar curiosidad, alegría y entusiasmo a partir de la mejora de su proceso de compra, sus medios de comunicación, la atención en el punto de venta y la decoración del mismo.

### **8.1.3. *Beneficio auto-expresión.***

APF buscará que sus clientes se sientan contentas, responsables y que sus hijos están a la moda.

## **8.2. Propuesta: ciclo de compra**

A partir de los hallazgos sobre beneficios emocionales y de auto-expresión, tomando en consideración las etapas del comportamiento de compra de McKinsey & Company presentado anteriormente y las recomendaciones de los actores, se propone reformular el ciclo de compra del consumidor APF:

### **8.2.1. *Consideración***

Se propone que la marca trabaje en su visibilidad dentro del centro comercial donde se ubica, mediante activaciones en su propia tienda o en el mismo centro. Esto con el objetivo de que el cliente que ingrese, la considere como una opción cuando vaya a realizar compras para sus hijos.

### **8.2.2. *Evaluación***

APF actualmente no tiene definida una estrategia de visual merchandising; los negocios similares visitados, en cambio, pese a ser nuevas y pequeñas empresas al igual que APF, sí tienen una ventaja en este aspecto, pues se preocupan por crear un ambiente que motive al cliente a ingresar a la tienda. De esta manera, se propone que la marca desarrolle una estrategia de visual merchandising 360° para nivelarse con sus competidores, la misma que, como recomienda Jean Carlo Portocarrero (comunicación personal, 04 de febrero de 2016), ex colaborador de Menta &

Chocolate, debe considerar tanto la organización interna de la tienda como la decoración externa de esta (vitrinas).

Entonces, en específico en cuanto a la organización interna, se propone que la marca muestre sus productos de manera que se exponga variedad de diseños, decore su espacio con elementos que refuercen la calidad y creen un ambiente cómodo. En lo que concierne a la decoración externa de la tienda, se propone que la marca exhiba sus productos, cuidando la combinación de colores y el armado de outfits. Trabajar en esto es fundamental porque en la investigación de base, las mujeres mencionaron que algunos de los criterios que más influyen en su compra son la calidad y el diseño, además del precio.

Adicionalmente, para diferenciarse de la competencia, se propone que la marca incluya en su estrategia de visual una propuesta de marketing sensorial, la cual contribuiría a que el ambiente transmita la personalidad de la marca y cree lazos con sus clientes.

### 8.2.3. *Compra*

Se propone que la marca trabaje en el momento de compra de sus clientes tomando en consideración los siguientes aspectos: protocolo de saludo, atención de las vendedoras, comodidad de la tienda y rapidez en los procesos (búsqueda de tallas, pago, empaque, envoltura de regalos). Si se toma como ejemplo el tema de la facturación y pago, actualmente APF no completa este proceso con rapidez y, de hecho, fue reconocido como una oportunidad de mejora a partir de las encuestas de satisfacción realizadas en la investigación de base.

### 8.2.4. *Experiencia*

Los atributos por los que la marca propone diferenciarse son la calidad y el diseño de las prendas; no obstante, la calidad debe entenderse no solo como el uso de algodón pima, sino también como el cuidado de los acabados de las prendas y el tipo de costuras utilizadas. Por tanto, la marca debe asegurarse que al cerrar una venta el cliente vaya a experimentar esos atributos en el uso de las prendas compradas. No obstante, para asegurar la satisfacción de los clientes y la atención a reclamos en caso se presenten, la marca debería implementar políticas de cambios y devoluciones, para la atención en tienda o a través de los canales de comunicación (principalmente redes sociales) que maneje.

### 8.2.5. *Portavoz*

Actualmente, la marca sostiene que el marketing boca a boca es la manera en que capta nuevos clientes, lo cual sí es considerado como un medio importante por las mujeres para enterarse de las marcas. Asimismo, las redes sociales son otro medio importante, pero APF aún

no lo ha desarrollado. Entonces, como se adelantó en los beneficios emocionales, se propone que la marca desarrolle este tipo de medio y tenga una presencia online comparable con la de sus competidores. A través de las redes sociales la marca promoverá la interacción con sus clientes, para que sea posible que estos compartan su experiencia con la marca. Así, dado que uno de los atributos de la personalidad de APF es ser una marca moderna, el uso de redes sociales reforzaría ello y, al mismo tiempo, la identificación del cliente con la marca.

#### 8.2.6. *Lazo emocional*

El trabajo sobre las etapas anteriores conllevaría a que la experiencia de compra del cliente sea agradable. No obstante, la marca no debería quedarse en ello sino ir más allá con acciones complementarias que potencien la recompra del cliente. En este sentido, se propone que APF desarrolle un programa de fidelización, fortaleza destacable de Baby Club mediante su tarjeta VIP. En esta línea, la marca deberá incrementar el número de promociones que brinda, hacer uso de estrategias de marketing directo y, para diferenciarse de sus competidores, deberá buscar alianzas estratégicas con empresas dirigidas a su mismo mercado que le permitan ofrecer promociones cruzadas a sus clientes. Cabe recordar que esta fue una recomendación puntual de un grupo de mujeres durante la investigación de base, y es una iniciativa que en otras industrias ya se aplica (ejemplo: Claro, mediante su promoción de Productos ClaroClub). Así, la recompra del cliente crearía un lazo emocional del mismo con la marca, el cual influiría en que sea menor el tiempo invertido en las etapas de consideración y evaluación

Por ello, desde la perspectiva de marca como símbolo, la marca deberá concentrarse en alinear sus elementos a su personalidad, para que proyecten un mismo concepto y ayuden a la identificación del cliente con ello. En específico, se propone lo siguiente:

##### *a. Logo*

APF no tiene definido aún el logo final que utilizará para su marca: si bien en la mayoría de las prendas se muestra uno (opción 1), en entrada de la tienda se luce otro (opción 2), como en la página de Facebook. La propuesta, no obstante, apunta a que APF decida utilizar el más neutral de ellos en el sentido en que no se asocia con bebés, sino con bebés y niños. A continuación, las imágenes de ambas opciones, siendo la opción 1 la seleccionada:

#### **Figura 20: Logos APF**

Opción 1	Opción 2
	

*b. Isotipo*

APF aún no tiene un isotipo definido, pues utiliza más de una imagen para representar a la marca. Por lo mismo, se apunta a que la marca también defina uno. En este caso, una “hormiguita”, puesto que el nombre de la marca significa ello en español. A continuación, se muestran las 3 opciones de isotipos manejadas por la marca hasta el momento (Opción 1 y Opción 2) y la opción que se está proponiendo utilizar (Opción 3):

**Figura 21: Isotipo de la marca**



### *c. Packing*

APF posee dos tipos de empaques para entregar el producto final a sus clientes, cada uno de los cuales responde a un motivo de compra diferente y está elaborado en un material distinto. Por un lado, utiliza las bolsas de plástico para las compras regulares de sus clientes, las cuales son de color blanco y llevan impresas la opción 2 de la Figura 21 como logo. Por otro lado, utiliza las bolsas de papel cuando los clientes compren para un regalo, las cuales son de color crema y llevan impresa la opción 1 de la Figura 21 como logo. Esta situación demuestra la necesidad de la marca por alinearse utilizando un solo logo que no confunda al consumidor, puesto aquel que no conoce la marca podría creer que se trata de dos marcas distintas. Si se considera que el packing, en cuanto a material, funcionalidad y diseño, es un elemento que puede crear asociaciones para la marca, entonces la importancia de que sea bien escogido es fundamental.

Si se toma como ejemplo el caso de Baby Club, que entrega las compras para regalo en bolsas de papel, se puede afirmar que el packing puede influir en la motivación de los clientes para comprar la marca: una mamá puede comprar un regalo Baby Club para llegar a un babyshower con la bolsa de la marca y proyectar estatus y elegancia, características que probablemente estén alineadas con la personalidad de la marca que compra.

### *d. Historia*

APF actualmente no es conocida en el mercado, y hay dos razones que influyen en ello: el nombre, si bien hace pensar en bebés y niños, no se asocia a la categoría de ropa a la que pertenece, y el idioma en el que está escrito. Por ello, se propone que la marca desarrolle una historia que trabaje sobre ambos aspectos y que, además, refuerce la ocasión de uso de las prendas (Ver Anexo NN).

*e. Otros elementos*

En línea con la propuesta de implementar un programa de fidelización del cliente mencionado anteriormente, se propone que la marca desarrolle elementos tales como tarjetas de regalo y/o cupones de descuento elaboradas con los colores y el logo escogidos por la marca. Esto diferenciaría a la marca de sus competidores.

## **CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE DESARROLLO DE LA MARCA**

Luego de validar la propuesta de valor final para la marca APF, el siguiente paso consiste en proponer el plan de acción para su implementación. De esta manera, en las siguientes líneas se presentarán los objetivos a los que responderá el modelo, las estrategias que permitirán alcanzarlos, las acciones y actividades necesarias para su implementación, y la inversión necesaria en estos temas. Finalmente, se culminará con el cálculo de la rentabilidad de la propuesta de desarrollo de marca.

### **1. Objetivos a largo plazo de la organización**

A pesar de que la empresa carece de plan estratégico, la visión de los dueños siempre ha sido sólida y la ha llevado a un crecimiento sostenido a través de estrategias principalmente operativas. No obstante, los dueños están decididos a realizar un plan estratégico integral de la organización, dentro del cual se insertaría a futuro un plan estratégico de la marca, motivo de la presente tesis. Por ello, sobre la base de la información recogida de sus representantes y el potencial de la marca confirmado con la investigación de mercado, en las siguientes líneas se proponen los objetivos de largo plazo para la empresa.

- Lograr un crecimiento de 5% anual en participación de mercado.
- Lograr eficiencias en costos operativos del 10% durante los próximos 5 años, a través de una mejora en los procesos.
- Distribuir el 3% del ahorro en costos operativos a programas de mejoras de producto en diseño, tallas y nuevos productos.
- Crecer de una rentabilidad (ventas/utilidad) neta del 4% anual a una de por lo menos 30%.
- Completar al 100% la formalización de la empresa, a nivel operativo, durante los próximos 2 años.

### **2. Plan Estratégico de la marca**

A continuación, el plan estratégico propuesto para la marca como parte del beneficio funcional de la nueva propuesta de valor. Este se ha desarrollado en función a los resultados de la investigación cuantitativa.

#### **2.1. Visión y misión de la marca APF**

##### **2.1.1. Visión**

Ser reconocida como una marca líder que vende moda para niños y bebés en el mercado nacional en los próximos 5 años.

### 2.1.2. *Misión*

Atender las necesidades de vestuario y moda del mercado de bebés y niños, confeccionando prendas de algodón pima peruano, que destacan por la calidad de sus acabados y la originalidad de sus diseños, resultado de la conformación de un equipo preparado y comprometido con la satisfacción de sus clientes.

## 2.2. Valores

### 2.2.1. *Valores institucionales*

- Trabajo en equipo: se fomenta la integración del personal, a través de espacios para el intercambio de conocimientos y experiencias.
- Motivación: se busca identificación del personal con la marca, a través de capacitaciones y programas de incentivos.
- Participación activa: se busca que el personal aporte iniciativas y participe de los procesos de innovación dentro de la empresa.
- Compromiso: se trabaja con proveedores nacionales para contribuir a la generación de empleo en el país, y se renuevan las colecciones para ofrecer variedad a nuestro público.

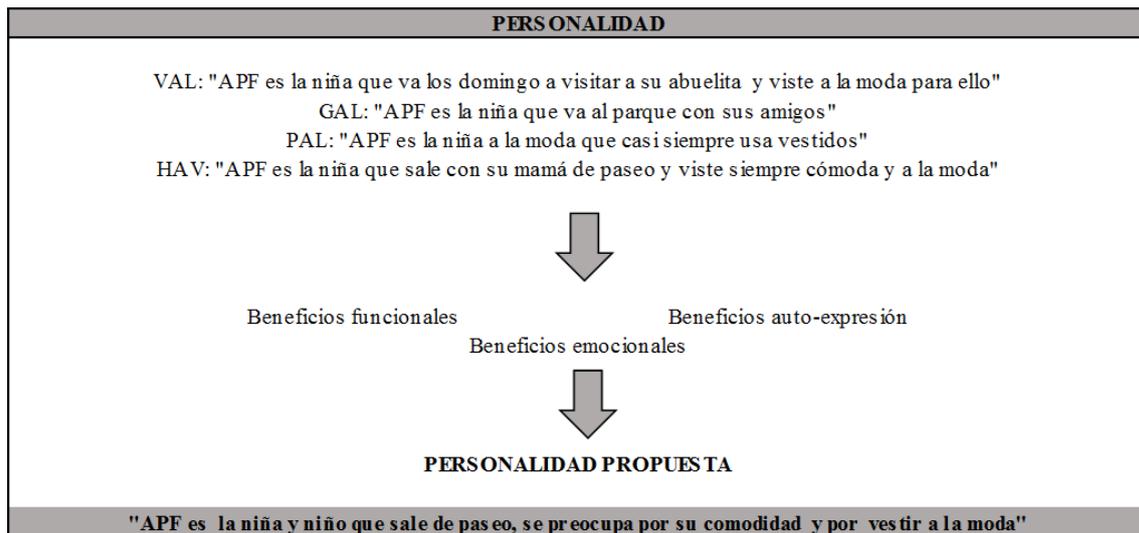
### 2.2.2. *Valores éticos*

- Responsabilidad: se confecciona ropa de algodón pima y se trabaja con avíos antialérgicos para cuidar la piel de los bebés y niños.
- Honestidad: se garantiza la calidad de las prendas, en cada fase del proceso de confección de las mismas, y actuamos dentro de los parámetros de comercio justo.

## 2.3. Personalidad de la marca APF

Para definir la personalidad de la marca APF, se consideran las tendencias actuales en el mercado infantil y el análisis de stakeholders con los dueños de esta, porque para construir dicho atributo el principal insumo fue preguntarles: “Si tú marca fuera una persona, ¿cuál sería?”. De esta manera, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Figura 22: Personalidad de APF**



## 2.4. Objetivos y estrategias de la marca APF

Siguiendo el modelo de Aaker, los objetivos y estrategias serán presentados según la perspectiva de marca a la que corresponden.

### 2.4.1. Corto plazo

A continuación, se presentarán los objetivos y estrategias que guiarán las acciones de corto plazo de la propuesta de desarrollo de marca:

**Tabla 15: Objetivos y estrategias de corto plazo**

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como organización	a. Alinear las actividades de la marca hacia el cumplimiento de objetivos institucionales durante el año 2016.	Alinear el marketing mix al plan estratégico de la marca. Desarrollar y comunicar internamente el plan estratégico de la marca.
	b. Trabajar en los ajustes organizacionales necesarios para garantizar el éxito de la propuesta de desarrollo de marca.	Desarrollar un organigrama con competencias que impulsen el desarrollo de marca.
Marca como producto	c. Lograr que la marca se posicione como una marca de estilo casual y a la moda, alineado a la propuesta de valor desarrollada hasta el momento.	Exhibir outfits que transmitan el estilo de las prendas y la propuesta de valor.

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como persona	d. Mejorar la recordación la marca a corto plazo, a partir de un plan de comunicación que esté alineado a los resultados del estudio cuantitativo.	Desarrollar un plan de contenidos para cada medio de comunicación a utilizar, con la finalidad de comunicar la personalidad de la marca.
Marca como símbolo	e. Buscar que los elementos de la marca contribuyan a la construcción de una imagen coherente a la personalidad de esta.	Evaluar la percepción que generan los símbolos actuales en el consumidor, tales como: logo, isotipo, packing, entre otros.

#### 2.4.2. Mediano Plazo

A continuación, se presentarán los objetivos y estrategias que guiarán las acciones de mediano plazo de la propuesta de desarrollo de marca:

**Tabla 16: Objetivos y estrategias de mediano plazo**

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como organización	a. Apoyar el desarrollo de la marca con un plan de expansión para el mediano plazo.	Inaugurar 4 nuevos locales comerciales en el mediano plazo.
Marca como producto	b. Concentrar la oferta y asegurar la calidad total de esta, sobre la base a los resultados del estudio de mercado.	Ampliación de oferta, en cuanto a variedad de diseños, paletas de colores y estampados.
		Asegurar la calidad total de las prendas de vestir, en términos de estampados, avíos, etiquetas, costuras y acabados.
Marca como persona / marca como símbolo	c. Desarrollar actividades de marca que fortalezcan un lazo emocional del cliente con APF.	Mejorar cada etapa del proceso de compra del consumidor de la marca APF, según el modelo que se presentará más adelante.

#### 2.4.3. Largo Plazo

A continuación, se presentarán los objetivos y estrategias que guiarán las acciones de largo plazo de la propuesta de desarrollo de marca:

**Tabla 17: Objetivos y estrategias de largo plazo**

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como organización	Alcanzar un total de 8 locales comerciales en Lima Metropolitana a largo plazo.	Desarrollar la organización para impulsar el crecimiento de la marca.

Perspectiva de la marca	Objetivos	Estrategias
Marca como persona	Desarrollar relaciones duraderas con los clientes de APF.	Realizar una mejora continua del proceso de compra, especialmente del proceso post-venta a través de programas de fidelidad.
Marca como persona	Desarrollar aspectos emocionales y de auto-expresión.	Desarrollar campañas basadas en la personalidad de la marca que generen curiosidad, alegría y entusiasmo; y transmitan sentimientos de responsabilidad y moda.

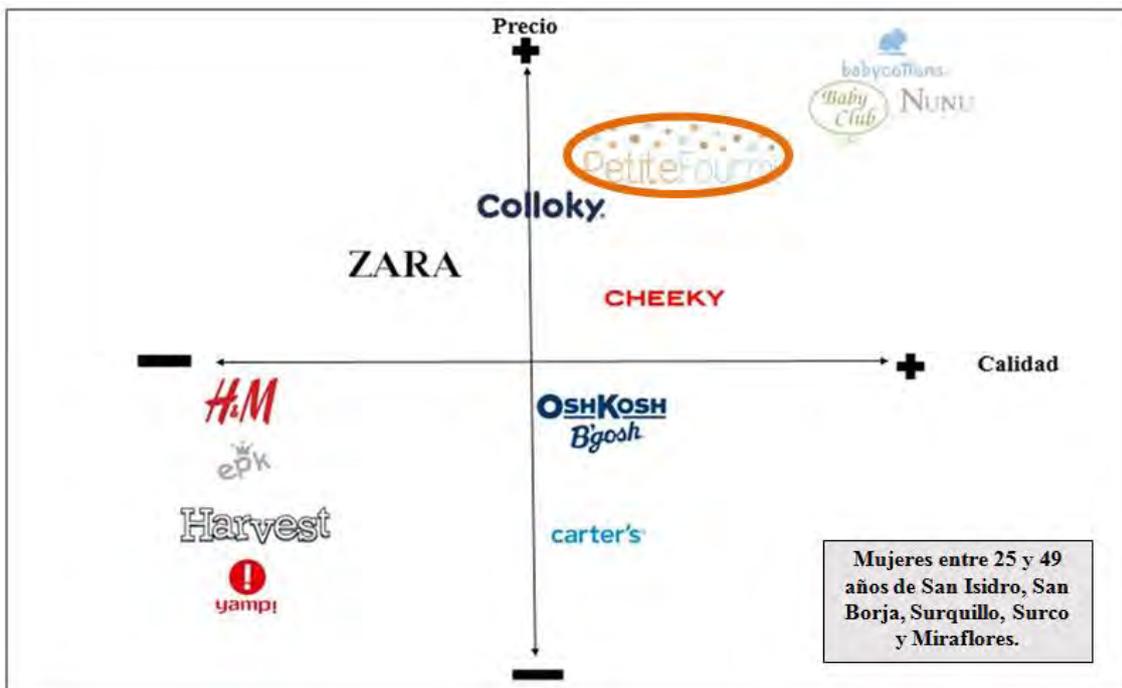
## 2.5. Posicionamiento

El posicionamiento que se espera alcanzar para la marca, tras la implementación de la propuesta de valor que se viene desarrollando, se explica con las siguientes matrices:

### 2.5.1. Matriz de posicionamiento calidad-precio

En la investigación cuantitativa, se confirmó que la relación calidad/precio es el criterio que más influye en las mujeres al momento de hacer su compra. Por ello, sobre la base de este criterio y la preferencia en marcas que se recogió durante la investigación de cualitativa y cuantitativa, se elabora esta matriz:

Figura 23: Matriz de posicionamiento calidad-precio

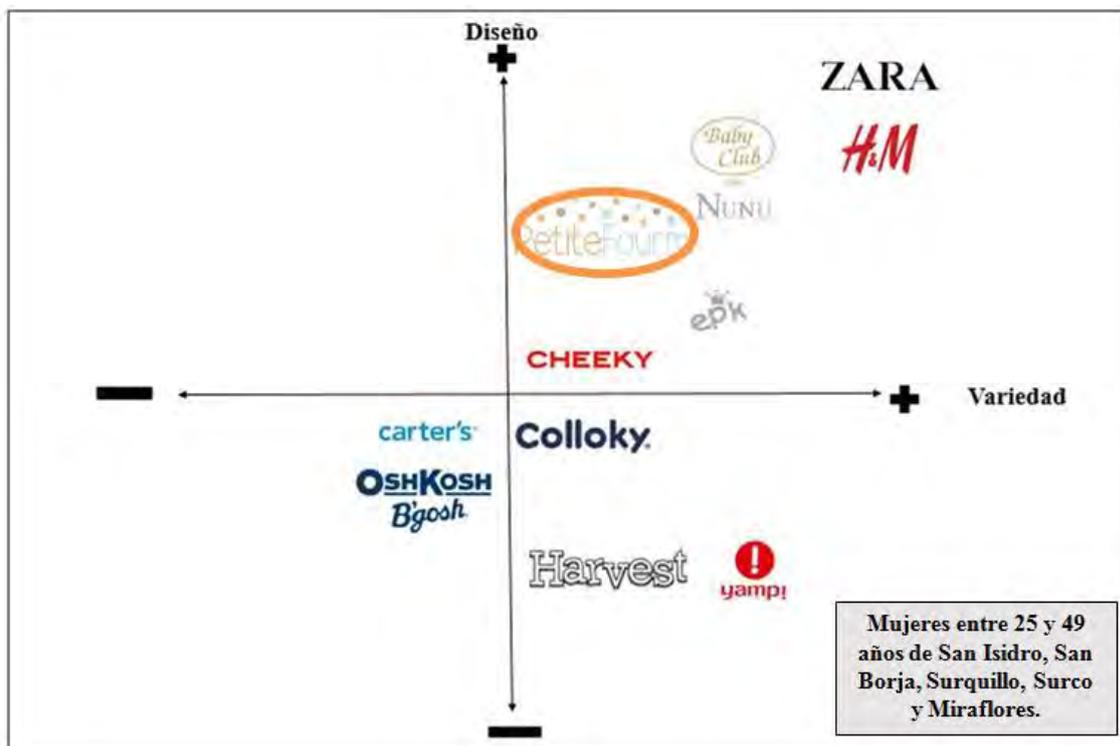


Producto de la implementación de la propuesta de valor de marca que se presentará en las próximas páginas, se espera que APF pueda posicionarse como una marca que ofrece productos de óptima calidad en términos de insumos y acabados, a precios competitivos en el mercado. De esta manera, superaría a una de las marcas consideradas como competencia directa, Colloky, la cual trabaja no trabaja con algodón pima; y se ubicaría más cerca de las 2 marcas consideradas referentes: Baby Club y Nunu.

### 2.5.2. Matriz de posicionamiento variedad de oferta-orientación al diseño

En la investigación de mercados se confirmó también que las mujeres valoran que una marca le ofrezca diseños originales y una oferta surtida. Por esa razón, teniendo en cuenta las marcas más mencionadas durante dicha investigación, se busca alcanzar el siguiente posicionamiento respecto a ambos criterios:

**Figura 24: Matriz de posicionamiento variedad-diseño**



En esta segunda matriz de posicionamiento, la ubicación de APF sería como una marca que ofrece mayor variedad de productos, en términos de tipo de prendas y colores, y apostando en mayor medida por el diseño, atributo en el que actualmente sí trabaja. Con el tiempo, y acompañado de una revisión de los procesos y capacidad operativa, APF podría ofrecer un número de colecciones y estilos comparables con Nunu y Baby Club, que la superan actualmente. Además de las acciones que se desprenden de la propuesta de valor que se presentará, se consideran como motores para llegar a esta ubicación los siguientes: la contratación de una Asesora de moda, con

experiencia en la categoría de moda infantil, y la suscripción a revistas internacionales de moda infantil para que las diseñadoras puedan absorber modelos innovadores de otros mercados y adaptarlos para el público local. Ejemplos de estas serían las revistas francesas La Petite Magazine y Vogue Bambini.

## 2.6. Metas e Indicadores

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a seguir, la empresa deberá establecer las metas e indicadores que utilizará para controlar el avance de los objetivos de marca propuestos. A continuación, los indicadores propuestos:

**Tabla 18: Metas e Indicadores propuestos**

Indicador	Cómo	Fórmula	Meta	Frecuencia
Recordación de marca	Inv. de mercado	$\frac{\text{Nro. veces que la marca APF es mencionada en 1er lugar}}{\text{Nro. de personas encuestadas}}$	Lograr una recordación del 80% al final del año 5	Semestral
Posicionamiento	Market Share	$\frac{\text{Total de ventas APF}}{\text{Total de ventas del sector}}$		Anual
Recompra	Software interno	$\frac{\text{Total de clientes que recompra}}{\text{Total de clientes al mes}}$	Lograr una recompra de 2 veces al mes	Mensual
Tasa de conversión	Contador de personas	$\frac{\text{Nro. de personas que compran}}{\text{Nro. de likes a una publicación}}$	Lograr una tasa del 1%	Mensual
Clientes frecuentes	Software interno			
Ticket de compra	Software interno	$\frac{\text{Promedio ticket de compra año } x}{\text{Promedio ticket de compra año } x - 1}$	Lograr un ticket promedio de S/175	Mensual
Índice de satisfacción al cliente	Encuestas	Evaluación de criterios aplicando la escala de Likert, para medir el grado de satisfacción con cada uno.	Lograr un índice 95%	Anual
Rentabilidad	Análisis interno de Con. y Finanzas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Lograr una rentabilidad del 15%	Anual
Margen de contribución por tienda	Análisis de ingresos y gastos por tienda.			

### **3. Plan de desarrollo de marca**

En este punto, se elaborará el plan de desarrollo de marca que acompañará las estrategias presentadas anteriormente. Este plan incluirá las acciones y las actividades que serán presupuestadas en la siguiente sección, y será presentado según el horizonte de tiempo. Al igual que los objetivos y estrategias, se relaciona cada acción y actividad con la perspectiva de la marca a la que hacen referencia.

Cabe mencionar que el alcance de esta sección es a nivel de lineamientos generales de aplicación e irá acompañado de presupuestos estimados; quedando pendiente el desarrollo exacto y puntual de cada actividad.

#### **3.1. Plan de Corto plazo**

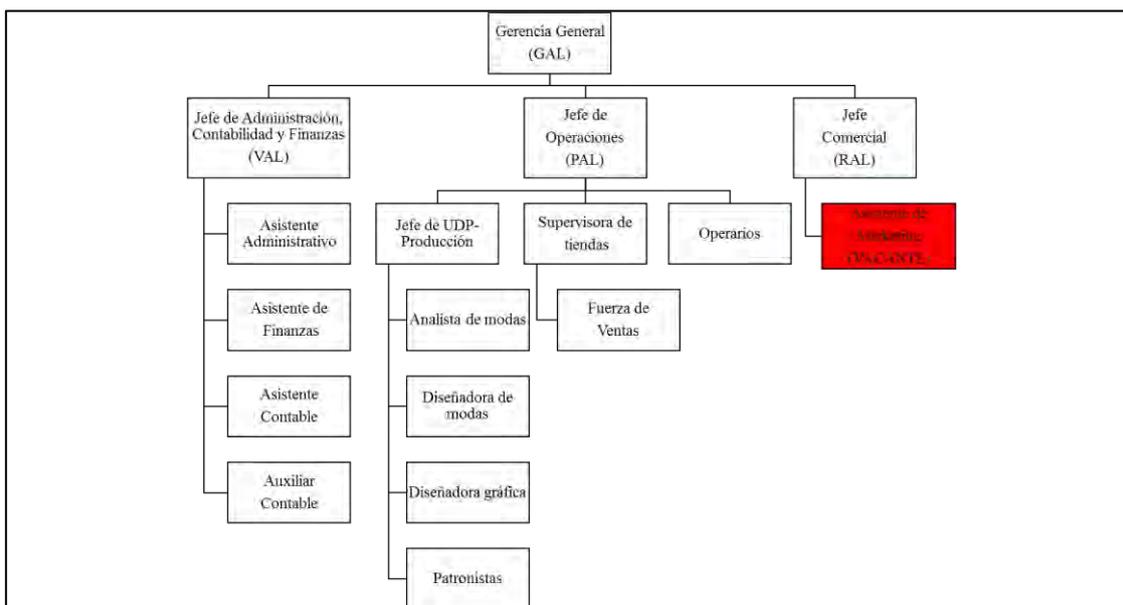
A continuación, el plan operativo de desarrollo de marca a corto plazo:

##### **3.1.1. *Marca como organización***

Para el logro de las acciones planteadas, se deberán realizar ajustes organizacionales que refuercen una cultura organizacional orientada al desarrollo de la marca APF. Para ello, el primer paso necesario es definir un mantra para la marca APF. Dado que el concepto de moda francesa infantil presentado en la investigación de mercado gustó al público, el mantra apropiado sería el siguiente: “*APF, marca de moda con un concepto francés para momentos casuales que promueve la comodidad de los bebés y niños con cada prenda*”. Este mantra debería ser compartido por toda la organización y comunicado adecuadamente a sus stakeholders.

De lo anterior se desprende entonces el segundo paso importante, la redefinición de funciones y estructura organizacional. Antes de mencionar los cambios que se proponen, cabe presentar el organigrama actual de la empresa:

**Figura 25: Organigrama actual de APF\***



Nota: (\*) Este organigrama por posición fue elaborado mediante un taller con los representantes de la empresa, pues inicialmente tenían un organigrama por funciones.

A partir de dicho organigrama se aprecia que, en primer lugar, se hace necesaria la incorporación de un Asistente de Recursos Humanos: actualmente las labores de recursos humanos se encuentran limitadas al pago de planillas y demás beneficios sociales, y se controlan por la Jefatura de Contabilidad, Administración y Finanzas; sin embargo, es necesario contar con una persona dedicada al trabajo en la alineación y motivación de los trabajadores, y en la cultura organizacional.

Precisamente para lograr el último punto, esta posición tendrá como función principal la coordinación de capacitaciones dirigidas que sensibilicen a la gerencia hacia el cambio organizacional, para que desde la cúpula pueda decantar hacia todos los niveles la importancia de migrar hacia una cultura orientada al desarrollo de marca.

Asimismo, deberá coordinar y desarrollar capacitaciones internas dirigidas a todo el personal que contribuyan a la alineación estratégica del mismo hacia los objetivos corporativos y de marca. Con tal motivo, en estos espacios se presentará el Plan Estratégico de la empresa, el Plan Estratégico de marca sintetizado en un Manual de la marca APF y el mantra de marca previamente definido. El objetivo es que cada persona, desde su posición y tipo de trabajo, entienda cuál es la contribución que hace desde su puesto, por qué es importante su adecuado desempeño y, por ende, se sienta más comprometido con la empresa y marca.

Continuando con la reestructuración organizacional propuesta, en segundo lugar se tiene el área Comercial, donde a pesar de que ya se cuenta en la actualidad con una posición vacante

de Asistente de Marketing, se debe incorporar 3 posiciones adicionales que desempeñen como Jefe de Ventas, Asistente de Inteligencia Comercial y Asistente de Trade Marketing. Por supuesto, la incorporación de estas 4 nuevas personas tendrá que ser gradual dentro del horizonte de 10 de evaluación que se viene considerando. El trabajo coordinado de estas nuevas posiciones permitirá la implementación de la propuesta de valor de marca, garantizar un mejor seguimiento al cumplimiento de objetivos, mantener información actualizada respecto a la competencia e identificar nuevas oportunidades de negocio y crecimiento (Ver Anexo OO).

De manera adicional, la reestructuración de la mencionada área vendrá acompañada con nuevos métodos de trabajo, a través de la conformación de comités especializados que permitan alinear las diversas áreas de la empresa con el plan de marca y la nueva cultura, y favorecer el cumplimiento de los resultados esperados. Los comités serían los siguientes:

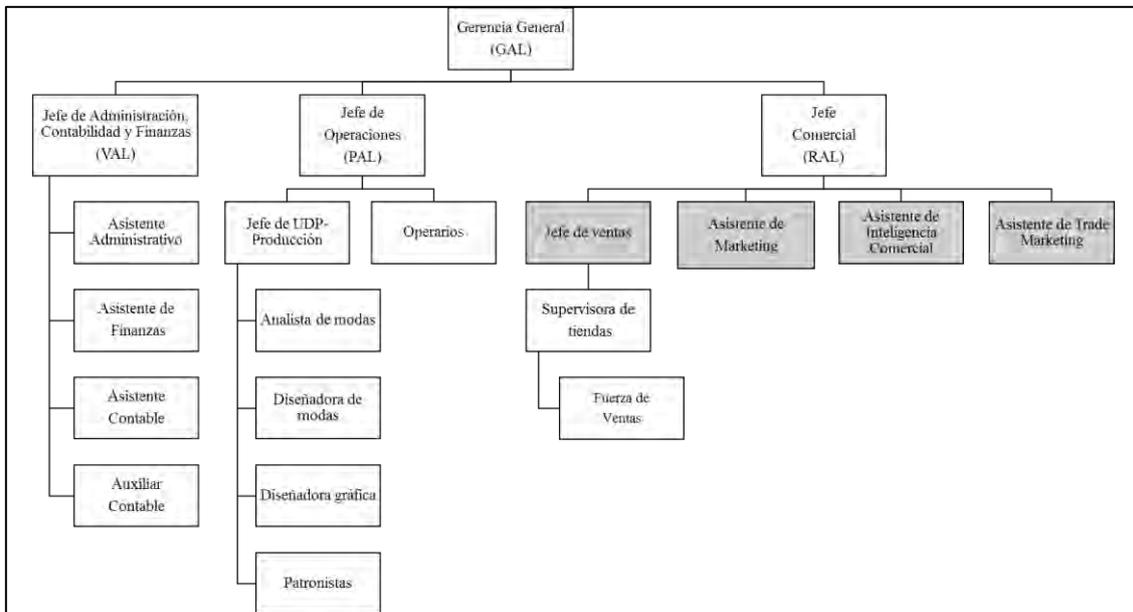
- Comité de marketing: este será el encargado de aprobar y recomendar acciones sobre el plan estratégico de la marca y de velar por el cumplimiento de este. Asimismo, evaluará los nuevos proyectos de desarrollo de marca. Estará conformado por la Gerente General, quien lo presidirá, el Jefe de Operaciones, el Jefe Comercial y el Jefe de Ventas.
- Comité de ventas: este será el encargado de evaluar y recomendar los planes de venta, y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas, asegurar que los productos adecuados estén en las tiendas adecuadas, que los puntos de ventas estén funcionando dentro de sus niveles de equilibrio, y que las políticas de comunicación y promoción sean las correctas. Estará integrado por el Gerente General, el Jefe Comercial, el Jefe de Administración, Contabilidad y Finanzas, y el Jefe de Ventas.

Luego, los cambios en el área comercial terminarían con el incremento de la fuerza de ventas producto del plan de expansión que se presentará más adelante, incorporación que será gradual de acuerdo al número de tiendas que se inauguren por año. Cabe mencionar que la fuerza de ventas, al igual que la Supervisora de tiendas, le reportarán jerárquicamente a la nueva posición de Jefe de Ventas.

Finalmente, la reestructuración también tendrá lugar dentro del área de operaciones y, específicamente, dentro de la Unidad de Diseño de Producto (UDP), con la incorporación de una nueva posición: Asesora de Modas, quién tendrá como función principal la creación de nuevos diseños alineados con la personalidad de la marca definida, con el concepto de moda francesa y con la identidad que se busca proyectar. En otras palabras, esta posición tendrá el deber de ser el motor de innovación de APF.

A continuación la representación gráfica de cómo quedaría el organigrama de la empresa con los cambios sugeridos:

**Figura 26: Organigrama propuesto para APF**



Luego de trabajar sobre el plan estratégico de la marca y la reestructuración del organigrama de la empresa, se trabajará en las estrategias del marketing mix desde esta misma perspectiva de marca como organización, pues estas servirán de directrices para las estrategias operativas y acciones de marca. A continuación, se presentan dichas estrategias:

**Tabla 19: Estrategias de marketing mix**

Marketing Mix	Estrategia
Producto	Realizar un estudio de mercado sobre las preferencias del público y la oferta de la competencia para trabajar en la diversificación de la oferta a mediano plazo.
Precio	Desarrollar una estrategia de precios competitiva, que responda al posicionamiento deseado de la marca.
Plaza	Desarrollar un plan de expansión de la marca, que incluya la remodelación del punto de venta actual.
Promoción	Desarrollar un plan de contenido para medios ATL y BTL, dándole una mayor importancia a las redes sociales.

Adicionalmente, desde esta misma perspectiva de marca, con la finalidad de incrementar la penetración y recordación de APF en el mercado de confecciones infantiles, se propone el desarrollo de un plan de expansión a nivel de Lima Metropolitana, considerando un horizonte de 5 años, que se presenta a continuación:

**Figura 27: Plan de expansión de la marca APF**

Actual	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Open Plaza Angamos →	La Rambla San Borja	Real Plaza Salaverry  Real Plaza Primavera	Plaza Lima Sur  Puruchuco	Megaplaza	Plaza San Miguel
		 	 		

Como se puede apreciar, el plan de expansión implicaría incrementar la participación de la marca en el canal retail. Los centros comerciales que se sugieren responden a conversaciones con los representantes de la marca, quienes tenían desarrollada una lista de contactos, así como al grupo objetivo de APF<sup>15</sup>.

### 3.1.2. *Marca como producto*

Desde la perspectiva de marca como producto se trabajará principalmente en mejorar la oferta de la marca a su grupo objetivo. De esta manera, la marca APF se orientará a la venta de sus prendas de vestir y calzado por outfits, de acuerdo a los análisis de ventas de la semana sobre los productos con mayor rotación y a la preferencia de colores del público. Asimismo, trabajará en el surtido de tallas y la profundidad de su oferta. A continuación, el cómo:

<sup>15</sup> Cabe mencionar que para determinar el orden en que se ingresaría a los centros comerciales propuestos se sugiere utilizar herramientas de gestión tales como una matriz de ponderación de factores.

**Tabla 20: Actividades de Marca como producto**

Aspecto	Situación actual	Actividades propuestas
Colecciones*	4 colecciones anuales que se lanzan cada con una profundidad de 6 estilos y un número no estándar de estilos sueltos.	Mantener las 4 colecciones anuales y aumentar la profundidad de esta: 10 estilos en cada una.
Líneas*	La marca no posee líneas que diferencien los productos por la edad del cliente final, criterio importante para las mamás al ingresar a una tienda.	Organizar la oferta en líneas de la siguiente manera: Prendas de vestir: Bébé (0-24 meses), Petit(e) (1-4 años), Enfant (4-6 años), Grand (6-8 años) Calzado: Débutant (0-24 meses), Intermediaire (1-4 años), Marchant (4-6 años), Expert (6-8 años)
Curva de tallas*	Actualmente, no se trabaja bajo el concepto de curva de tallas; pero las tallas que predominan son las de 0 meses a 4 años de manera uniforme.	Trabajar bajo el criterio de curva de tallas, para satisfacer a los clientes y lograr eficiencias en el manejo de inventario en tienda.
Diseños y colores	Actualmente, no se ha seleccionado colores de la paleta de la marca de manera regular.	Utilizar una paleta de colores neutrales para la comunicación de la marca; y una paleta de colores variados y sobrios para los productos.
Punto de venta actual	Organización interna: ausencia de un criterio de organización interna de los productos, falta de reconocimiento de puntos fríos y puntos calientes, y saturación de los espacios. Vitrina: demuestran poca concentración de la oferta porque se exhiben muchos juguetes con imágenes que no corresponden con el logo de la entrada.	Organización interna: disminuir la saturación de la tienda; ordenar la oferta según las líneas y teniendo en cuenta el criterio de puntos fríos y puntos calientes. Para ello, se realizará una segmentación de los productos (Ver Anexo PP): Puntos fríos: sección de media y baja rotación; Puntos calientes: sección de alta rotación, imán y mostrador Vitrina: concentrar la oferta, exhibiendo opciones de outfits por línea y complementos alineados al concepto de cada colección. Mostrar novedades y promociones en ellas.
Precios	Carencia de una estrategia clara de precios y promociones. Los precios se fijan en función a los costos.	Mantener precios competitivos y evaluar permanentemente la percepción de precios en función al valor, y un plan de promociones que permita que la marca se mantenga en su banda de precios.
Servicio	Actualmente, el protocolo de atención al cliente incluye solo el saludo al cliente mas no el acompañamiento durante las demás fases de la compra. Su nivel de atención y presentación personal aún cuenta con oportunidades de mejora.	Establecer un protocolo de atención al cliente que incluya el acompañamiento durante las fases de la compra del cliente; mejorar su nivel de atención y su presentación personal (Ver Anexo QQ).

En la tabla anterior, en el criterio punto de venta actual, se menciona la reorganización de la tienda actual de la marca y precisamente es el segundo aspecto principal sobre el que se trabajará desde esta perspectiva. Específicamente, se proponen las siguientes mejoras (Ver Anexo RR):

- Vitrinas frontales y laterales: se exhibirán outfits, es decir, combinación de 3 tipos de prendas (calzado, vestuario y accesorios), de las 4 líneas: Bébé, Petit(e), Enfant y Grand. La decoración de las vitrinas estará acorde a la temporada vigente y a la personalidad de la marca.
- Decoración interna: se utilizarán imágenes, cuadros y colores alineados al logo de la marca, a su personalidad y, sobre todo, que refuercen el concepto de moda francesa que se busca transmitir. Por ejemplo, se colocarán imágenes de la Torre Eiffel.
- Productos más demandados: los productos que más solicitan los clientes son los vestidos, en caso de prendas para niña, y de polos, para el caso de niños; es decir, son los puntos calientes de venta de la marca. Por esta razón, se ubicarán en la parte derecha de la puerta, pues por lo general cuando un cliente ingresa a un punto de venta suele empezar por ese lado su recorrido.
- Complementos: los productos que complementan la oferta principal de APF son el calzado, los accesorios y los juguetes. Al ser complementarios no son los productos más demandados de la tienda y por ende pueden considerarse como puntos fríos. Entonces, para potenciar su atractivo, y además promover la venta cruzada, se ubicarán al costado de la caja, pues, de esta manera, cuando el cliente se acerque realizar el pago de su compra, los tendrá a su alcance y se verá motivado a adquirir el accesorio o par de zapato que combine con el outfit que está adquiriendo.
- Estantes parte central del PDV: en la fase de investigación de base e investigación de mercado se encontró que el grupo objetivo de la marca prefiere encontrar la oferta organizada por criterios como género o edad al ingresar a una tienda. Por esta razón, se propone tener en la parte central un estante dedicado a las prendas para bebés de género femenino y niñas, y otro para las prendas para bebés de género masculino y niños.
- Mueble distractor (juego): en muchas ocasiones las mujeres acuden a realizar sus compras acompañadas de sus bebés y/o niños, los cuales tienden a aburrirse y no permitir que su mamá termine su compra con la tranquilidad que esperaría. Para trabajar en ese aspecto, se propone la incorporación de un mueble o juego al

interior de la tienda, a la izquierda de la puerta, que entretenga a los niños y permita, incluso, hacer que estos se dejen probar las prendas por sus mamás.

Los dos objetivos principales de trabajar en el nuevo layout de la tienda son, por un lado, lograr que el cliente se sienta cómodo cuando ingrese y sienta que puede encontrar lo que busca de manera sencilla; y, por otro lado, potenciar el atractivo del punto de venta y transmitir tanto el momento de uso de las prendas como el concepto de moda francesa que ofrece.

### 3.1.3. *Marca como persona*

Luego de trabajar en la mejora de la oferta y del punto de venta, y teniendo en cuenta los beneficios emocionales y de autoexpresión que busca el grupo objetivo de la marca, desde esta perspectiva se proponen una campaña de lanzamiento para los nuevos locales y colecciones, un plan de medios y la mejora del protocolo de atención al cliente. A continuación, la descripción de cada uno de estos elementos.

En primer lugar, para la campaña de lanzamiento se tomará en cuenta acciones ATL tales como la publicación en periódicos y/o revistas, pues, si se recuerda la investigación de mercado, estos medios son uno de los principales por los que el grupo objetivo se entera y mantiene actualizado sobre las marcas de moda infantil. La publicación incluiría los datos del nuevo punto de venta a inaugurar: ubicación y fecha de apertura; cuando se trate de lanzamiento de nuevas colecciones, incluiría el nombre de la colección, modelos de outfits de cada línea, horarios de atención, beneficios (descuentos o promociones en caso se tenga contemplados) (Ver Anexo RR). También se desarrollarán acciones BTL tales como activaciones en el centro comercial donde se está inaugurando la tienda en las que las vendedoras o una persona con el disfraz del isotipo de la marca entregarán volantes sobre la nueva colección a los clientes que transiten por los exteriores de la tienda; o como entrega de vales de consumo a las primeras 100 clientas del local inaugurado, por ejemplo (Ver Anexo RR).

En segundo lugar, respecto al plan de medios de APF, con este se buscará comunicar mensajes cuyo componente principal sean los beneficios que otorga la marca (a nivel funcional, emocional y de autoexpresión). Asimismo, este tendrá la finalidad de mejorar la recordación de la marca, pues en la investigación cuantitativa se halló que su nivel de recordación actual es de 2%. Para el desarrollo del plan se tomó en consideración los hallazgos de dicha investigación de mercado, en la que encontró que, además de los encartes de periódico o revistas, el correo electrónico, Facebook y la página web son otros de los medios más utilizados por el público

femenino para enterarse de las novedades de una marca. Dicho esto, la siguiente figura muestra las actividades que se proponen por cada tipo de medio de comunicación (Ver Anexo RR):

**Figura 28: Actividades por medio de comunicación**

	<p><b>Página web</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la arquitectura de la página web.</li> <li>• Renovar la presentación de la página y alinearla al plan estratégico de marca.</li> <li>• Mostrar las líneas de productos y un link a las redes sociales de la marca.</li> </ul>
	<p><b>Facebook</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la interacción diaria y personalizada con el público de la marca</li> <li>• Establecer un cronograma de inversión en promoción por este canal.</li> <li>• Presupuesto de inversión</li> </ul>
	<p><b>Mailing</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar correos electrónicos para anunciar nuevos productos, nuevas colecciones, nuevas promociones y descuentos exclusivos</li> <li>• Presupuesto de plataforma mailing</li> </ul>
	<p><b>Encartes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar encarte en las revistas Somos y El Comercio, donde se muestren las fotos de la colección vigente.</li> <li>• Presupuesto de publicación</li> </ul>

Definidas estas actividades, su implementación seguirá el siguiente cronograma:

**Figura 29: Cronograma de medios de comunicación**

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Publicidad	Página web		Mailing		Encarte		Mailing		Encarte		Mailing	
	<b>Facebook</b>											
Promoción	Promoción de lanzamiento			Promoción medio año			Promoción de cierre de año					
Trade	Concurso: armar outfit		POP		Concurso: Compartir foto y ganar vale de consumo					POP		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12

Cabe mencionar que a través del canal de Facebook se buscará mantener una interacción alta con los clientes, escuchando sus comentarios y recogiendo sus sugerencias, un aspecto en el que actualmente la marca no se encuentra trabajando.

Por último, para mejorar el protocolo de atención al cliente tomará en cuenta los momentos de la verdad propuestos por Carlos Molina (2008). A continuación, se muestra el listado de estos junto con la manera en que propone trabajar sobre cada uno:

- a. Al ver la vitrina: exhibición de outfits por líneas
- b. Al ingresar a la tienda: reorganización de la oferta con nuevo layout
- c. Al buscar el producto que desea: reorganización de la oferta con nuevo layout.
- d. Al encontrar a la vendedora: capacitaciones constantes al personal sobre servicio al cliente.
- e. Al encontrar el producto: comentarios al cliente respecto a atributos del producto encontrado/elegido.
- f. Al buscar opciones de productos: disposición a buscar tallas y colores similares, para que el cliente tenga opciones.
- g. Al ver la forma de pago: trato amable y brindar opciones para pago en efectivo o con tarjeta de débito/crédito.
- h. La atención en caja: agilizar el proceso de pago a través de evaluación de conveniencia de mantener software actual o adquirir uno nuevo.
- i. El empaque: asegurar la buena presentación del empaque y brindar opción del empaque de regalo si el cliente lo desea.
- j. La despedida del cliente: invitación a regresar al cliente y despedida con una sonrisa cuando este sale.

#### 3.1.4. *Marca como símbolo*

Finalmente, desde la perspectiva de marca como símbolo, la tarea consiste en asegurar que los símbolos de la marca acompañen a la oferta y estén alineados a la personalidad propuesta para APF. Así, teniendo en consideración los símbolos validados durante la investigación de mercado realizada, la marca deberá empezar a utilizarlos.

**Figura 30: Símbolos de APF**



Asimismo, la marca deberá desarrollar un lema que apele a los beneficios emocionales y de autoexpresión que el grupo objetivo espera recibir; es decir, que despierte emociones tales como orgullo y alegría. Luego, que les transmita el sentimiento de que sus hijos estarán a la moda vistiendo las prendas de la marca.

### **3.2. Lineamientos a Mediano Plazo**

Una vez determinado el plan de desarrollo de marca a corto plazo, cada año se debe revisar y mejorar la propuesta de valor de marca. Es decir, se debe continuar con el plan de expansión, la innovación en productos, investigaciones de mercado periódicas y un plan de fidelización para clientes. A continuación, se presentarán los lineamientos para el desarrollo de marca en un mediano plazo, organizando las actividades y acciones según el marketing mix.

En primer lugar, sobre la estrategia de producto, la marca deberá aumentar la profundidad de las colecciones: nuevos estampados, colores y diseños. Asimismo, la calidad debe seguir abarcando los siguientes aspectos: algodón, etiquetas, avíos, costuras y acabos.

En segundo lugar, sobre la estrategia de precios y promoción:

- Etapa de consideración. Se propone realizar activaciones y trabajar en la publicidad en el centro comercial para mejorar en la recordación.

- Etapa de evaluación. Se sugiere realizar una estrategia de visual merchandising liderada por el Asistente de Trade. Luego, renovar la mueblería y ambientar la tienda de manera que sea amigable para los niños.
- Etapa de compra. Se propone establecer un nuevo protocolo de atención al cliente y capacitar a la fuerza de ventas para que lo comunique activamente. Asimismo, desarrollar una estrategia de marketing sensorial a través del olor de la tienda y la música.
- Etapa de experiencia. Se sugiere realizar un seguimiento después de la compra vía mailing o redes sociales; e implementar una política de reclamos.
- Etapa de portavoz. Se propone posicionar a APF en Facebook y Whatsapp como una marca que escucha a sus clientes, respondiendo rápidamente a sus consultas.
- Etapa de lazo emocional. Se sugiere organizar eventos de promoción que fomenten el sentimiento de exclusividad en los clientes de la marca. También, difundir la imagen de la marca a través de un personaje que sea conocido por el público objetivo.

Finalmente, sobre la estrategia de plaza, la marca deberá trabajar en la apertura de nuevas tiendas. Es decir, se deberá concretar la apertura de nuevos locales y su acondicionamiento según el formato de la tienda actual, que servirá como modelo.

### **3.3. Lineamientos a largo Plazo**

En este punto, se presentarán los lineamientos de largo plazo para continuar con el desarrollo sostenido de la marca. Estos también se presentarán a partir del marketing mix.

En primer lugar, sobre la estrategia de producto, se espera tener la logística necesaria para poder ofrecer un surtido diferente de productos. Es decir, se proponen ofrecer packs de regalos y la opción de personalizar prendas. En este punto, se debe explicar que la propuesta de personalización sería a partir de lotes de producción ya establecidos, a partir de un estudio previo de la demanda, que se encuentren dentro de la capacidad de producción la empresa.

En segundo lugar, sobre la estrategia de promoción, en un largo plazo se espera que la marca se centre en un club de beneficios exclusivos para clientes a partir de la búsqueda de aliados estratégicos para ofrecer promociones cruzadas y especiales para aquellos que compren con mayor frecuencia. Asimismo, se deberá utilizar Facebook, Whatsapp y Youtube como los canales principales para promocionar dicho club. Luego, se deberá trabajar en la aplicación de la marca que permita otorgar facilidades para la búsqueda de productos y tiendas; así como para mantener

la cercanía marca-cliente. Por último, se debe realizar un seguimiento constante a los resultados de las actividades que conlleva el club.

Finalmente, respecto a la estrategia de plaza, se deberá continuar con la expansión de la marca y su ingreso a otros segmentos del mercado.

#### 4. Inversión estimada

La inversión de la marca estará alineada en fortalecer la dinámica del plan de expansión de la marca APF en los próximos 5 años para la marca. Esta inversión es fundamental para que el alcance de la marca y sus productos sea mayor, y, por ende, pueda mejorar su posicionamiento en la categoría. Asimismo, es uno de los objetivos de la empresa.

De esta manera, retomando la segmentación propuesta para la marca APF, en la que su público objetivo son mujeres entre 25 y 49 años de los NSE B y C, se presenta cuáles serán los próximos locales de la marca:

**Tabla 21: Plan de expansión de APF a 5 años**

	Plan de expansión	1	2	3	4	5
<b>Local actual</b>	Open Plaza Angamos	x	x	x	x	X
<b>Locales esperados</b>	La Rambla San Borja	x	x	x	x	X
	Real Plaza Salaverry		x	x	x	X
	Real Plaza Primavera		x	x	x	X
	Plaza Lima Sur			x	x	X
	Puruchuco			x	x	X
	Megaplaza				x	X
	Plaza San Miguel					X

La siguiente tabla presenta los montos estimados a invertir por año de manera incremental. Cabe mencionar que para su elaboración se consideró la información proporcionada por la empresa (Ver Anexo RR).

**Tabla 22: Inversión por año**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remodelación/ acondicionamiento	350,000	350,000	350,000	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	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					
<b>Inversión total</b>	<b>387,000</b>	<b>387,000</b>	<b>387,000</b>	<b>197,000</b>	<b>197,000</b>	<b>175,000</b>	<b>175,000</b>	<b>175,000</b>	<b>175,000</b>	<b>175,000</b>

#### 5. Presupuesto operativo estimado a 5 años

En este punto, se presentará el presupuesto que APF deberá considerar para la implementación del programa durante el horizonte de evaluación de 10 años. Este se ha realizado

a partir del costo de cada actividad durante el año 1 y considerando el plan de expansión de la marca (Ver Anexos SS, TT, UU).

**Tabla 23: Presupuesto del programa de desarrollo de marca**

Clasificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Totales	%
Planificación	14,850	8,850	8,850	0	0	0	0	0	0	0	32,550	1%
Plaza	0	14,260	21,390	24,955	28,520	28,520	28,520	28,520	28,520	28,520	231,724	8%
Precio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Producto	3,100	13,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	201,000	7%
Promoción	17,021	39,736	100,717	130,578	351,765	354,438	365,509	377,799	391,440	406,582	2,535,585	84%
<b>Totales</b>	<b>36,509</b>	<b>79,288</b>	<b>160,835</b>	<b>186,493</b>	<b>421,134</b>	<b>423,924</b>	<b>435,483</b>	<b>448,313</b>	<b>462,555</b>	<b>478,363</b>	<b>3,000,859</b>	<b>100%</b>

## 6. Proyección de ventas y rentabilidad estimada

A continuación, se presentará la rentabilidad esperada por el proyecto sobre la base de cálculos reales e hipotéticos.

### 6.1. Proyección de ventas

Para realizar esta proyección, se tendrá como referencia las últimas ventas de la empresa y las ventas promedio de una empresa que recién apertura un local comercial en este mercado, las cuales se estiman en S/35,000 soles mensuales aproximadamente. Primero, se debe destacar que la proyección de ventas depende del número de puntos de venta por año, el cual se ha planteado en un horizonte de 5 años y no de 10, de acuerdo a la información proporcionada de la empresa.

El crecimiento anual de las ventas estará dado por la intención de compra del 13,5% (considerando las respuestas del núcleo duro de la investigación cuantitativa) en el primer año que la marca inaugura un nuevo local comercial, debido a la expectativa que genera una nueva propuesta en un nuevo punto de venta. Para los años siguientes (del 2 al 10), se considera el promedio del crecimiento de los niveles socioeconómicos B y C en Lima Metropolitana (6%) y la tasa de inflación en los 3 últimos años (4%): 11%.

**Tabla 24: Proyección de ventas**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Número de tiendas	1	2	4	6	7	8	8	8	8	8	8
Totales mensuales por tienda nueva	34,648	39,326	82,977	131,430	185,213	244,912	271,852	301,756	334,949	371,793	412,690
Ventas totales anuales por tienda nueva	415,776.45	471,906	995,722	1,577,158	2,222,552	2,938,939	3,262,222	3,621,066	4,019,383	4,461,516	4,952,282

## 6.2. Cálculo de la rentabilidad

Entonces, una vez realizada la proyección de ventas dada la expansión de tiendas, se procederá con el análisis de la rentabilidad. Antes de mostrar el cálculo, es necesario mencionar algunos supuestos considerados:

- Costos de producción: se calculó un porcentaje de las ventas, según conversaciones con los dueños de la empresa. Estos costos hacen referencia a la mercadería que se destinará a las nuevas tiendas.
- Gastos administrativos: se calculó un porcentaje de las ventas, según conversaciones con especialistas en marca y los representantes de la empresa. Estos gastos hacen referencia a los implementos de oficina necesarios para las nuevas tiendas y para las nuevas posiciones que se incorporarán.
- Gastos de planilla: estos gastos hacen referencia a los costos laborales que se asumirán por la contratación de las nuevas posiciones producto de la propuesta. Para el crecimiento anual de los mismos se consideró el factor 1.53 y el incremento en el salario básico según la tasa de inflación de 4%. Los salarios considerados fueron conversados con los dueños de la empresa (Ver Anexo VV).
- Gastos de FF.VV: estos gastos hacen referencia a los costos por contratar nuevas vendedoras producto de la expansión de la marca. El salario básico de las vendedoras fue conversado con los dueños de la marca. Para el crecimiento anual del mismo, se consideró la tasa de inflación de 4% (Ver Anexo VV).
- Gastos de marketing: estos gastos representan la inversión en las estrategias de marketing operativas propuestas.
- Gastos por alquiler de locales: además de la renta fija, las empresas retail normalmente deben pagar el 9% de sus ventas a los centros comerciales. Dado que es la parte variable del alquiler y que depende de las ventas, se consideró en el cálculo de los flujos.

**Tabla 25: Flujo de caja**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos</b>		849,431	1,792,300	2,838,884	3,575,877	4,393,939	4,877,273	5,413,773	6,009,288	6,670,309	7,404,043
Costos de venta		441,704	931,996	1,476,220	1,859,456	2,284,848	2,536,182	2,815,162	3,124,830	3,468,561	3,850,103
Gastos administrativos		84,943	179,230	283,888	357,588	439,394	487,727	541,377	600,929	667,031	740,404
Gastos de planilla		163,674	245,766	293,098	298,108	310,984	324,427	338,461	353,112	368,407	384,374
Gastos de FF.VV		88,920	185,665	290,751	354,135	422,534	441,125	460,535	480,798	501,953	524,039
Gastos de marketing		34,971	75,946	154,057	178,633	403,385	406,057	417,129	429,419	443,060	458,202
<b>Total costos y gastos</b>		814,212	1,618,603	2,498,014	3,047,920	3,861,145	4,195,519	4,572,664	4,989,087	5,449,012	5,957,123
<b>Saldos Netos</b>		35,219	173,697	340,871	527,958	532,794	681,754	841,109	1,020,200	1,221,297	1,446,921
<b>Impuesto</b>		9,861	48,635	95,444	147,828	149,182	190,891	235,510	285,656	341,963	405,138
<b>Flujo despues de Impuestos</b>		25,358	125,062	245,427	380,130	383,612	490,863	605,598	734,544	879,334	1,041,783
<b>Inversión total</b>	387,000	387,000	387,000	197,000	197,000	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000
<b>Saldo - Inversión</b>		<b>-361,642</b>	<b>-261,938</b>	<b>48,427</b>	<b>183,130</b>	<b>208,612</b>	<b>315,863</b>	<b>430,598</b>	<b>559,544</b>	<b>704,334</b>	<b>866,783</b>

Una vez presentado el flujo de caja, considerando un costo de oportunidad del 19% y una tasa interna de retorno del 32%; la empresa obtendría un 13% de ganancia implementando este proyecto.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

**Mercado de bebés y niños.** El mercado de ropa para bebés y niños es un mercado con potencial de crecimiento, lo que es comprobado por la tasa de natalidad, el gasto promedio de las familias y la llegada constante de franquicias extranjeras. Como se comprobó en la investigación de mercados, las mujeres en este mercado buscan una buena relación calidad/precio, buenos diseños y buena comunicación de la marca al momento de realizar su compra. Los dos últimos criterios se explican porque las compras de prendas de vestir para bebés y niños están influenciadas, en muchas ocasiones, por factores subjetivos.

**Desarrollo de marca en el mercado de bebés y niños.** El estudio ha permitido determinar que la compra de ropa para bebés y niños está motivada en un 41% por motivos racionales, tales como los cambios de temporada o el crecimiento de los niños, y en un 49% por motivos subjetivos, los cuales tienen lugar cuando la mamá va de paseo por los centros comerciales y ve una promoción o una prenda que piensa le quedaría bien a su hijo. De esta manera, una marca que opere en este mercado deberá desarrollar una propuesta de valor de marca que responda a ambas motivaciones. Para ello, el modelo de Aaker representa un buen método, pues los beneficios funcionales del modelo apelarán a las motivaciones racionales mediante prendas de vestir de diseños innovadores y buena calidad; y los beneficios emocionales y de autoexpresión responderán a las motivaciones subjetivas, a través de estrategias de comunicación y promoción que despierten el impulso de las mamás.

**Posicionamiento de APF.** La marca no cuenta con una participación de mercado significativa, pues posee un nivel de recordación bastante débil: 2%, a diferencia de otras marcas nacionales. Para revertir tal situación, es importante que la marca reconozca la importancia de trabajar en su fortalecimiento mediante la implementación de acciones que incrementen el alcance que posee actualmente. En este sentido, dado que los centros comerciales son el lugar preferido por un 38% de mujeres para realizar sus compras, el plan de expansión propuesto para la marca, a nivel de Lima Metropolitana, permitirá mejorar su recordación y participación de mercado. De la misma manera, la propuesta de adoptar un concepto de moda francesa contribuirá a reforzar dicho posicionamiento en tanto será su ventaja competitiva.

**Confiablez de APF:** Como se mencionó, APF posee oportunidades de mejora en cuanto a su nivel de recordación y participación de mercado. Considerando que, para probar una marca, la mayor parte de las mujeres toma en consideración las recomendaciones de sus familiares y amigos, en el año 1 del plan de desarrollo de marca, las acciones estarán orientadas a dar a

conocer la propuesta de la marca entre su público. De igual manera, en los 4 años siguientes las acciones estarán orientadas a fortalecer la confianza de su público mediante iniciativas que premien su preferencia, refuercen el lazo emocional entre este y APF, y aseguren una óptima experiencia de compra y uso del producto comprado.

**Comunicación de la marca.** En la investigación de mercado se halló que los tres canales más influyentes para que las mujeres de este mercado conozcan una marca son la recomendación de terceros, los encartes de periódicos y revistas, y las redes sociales. De esta manera, dentro de la propuesta se reconoce la importancia de que la marca mantenga una comunicación off line con sus clientes y una comunicación online que ponga énfasis a Facebook, por ser las más utilizada. Con relación a los temas a informar, resulta de interés para el público objetivo la entrega de novedades de diseños y variedades de las prendas, ello acompañado de promociones que generen valor a la marca.

En líneas generales, el programa de desarrollo de marca es sostenible, pues incrementará las ventas y la tasa interna de retorno de la marca, considerando un escenario conservador; y está basada en el modelo de Aaker, que brinda 3 tipos de beneficios que son valorados por el grupo objetivo de APF.

## 2. Recomendaciones

En este punto, se harán recomendaciones sobre la marca APF para la ejecución de un programa de desarrollo de marca guiado por la propuesta de valor de marca propuesta en un corto, mediano y largo plazo.

- Estrategia de producto

Dado que la moda infantil es un mercado en el que la competencia va en aumento, la marca debe mantenerse actualizada de las nuevas tendencias existentes en cuanto a estilo de prendas, colores e insumos utilizados en el proceso productivo. Asimismo, se recomienda que se organice la oferta por líneas de producto de manera que esta sea rápida de percibir, pues las mujeres prefieren rapidez en su compra.

- Estrategia de promoción

Dado que APF no posee un buen nivel de recordación de marca, debe trabajar en ese aspecto y en acciones para difundir la marca, de manera que sus precios competitivos no representen una barrera para las mujeres cuya disposición a pagar va de la mano con el conocimiento que tengan de una marca.

Para trabajar en su promoción, la marca debe considerar los resultados de la investigación de mercado: los canales de comunicación más influyentes son la recomendación de terceros, los encartes de periódicos y revistas, y las redes sociales. Asimismo, las mujeres prefieren que en estos les comuniquen variedad y promociones. Por ello, se recomienda que la marca desarrolle un plan de contenidos e implementación de canales online y offline para fomentar la relación con el cliente, apoyándose en asesorías previas a cargo de especialistas.

- Estrategia de plaza

APF deberá realizar un plan de expansión para los próximos 5 años y hacia el 2020 buscar posicionarse en 8 locales en Lima Metropolitana y 2 en provincias. De esta manera, ganará el posicionamiento buscado, pues en Lima Metropolitana los centros comerciales son el formato más preferido por el público.

- Estrategia de precio

Si bien el público objetivo de la marca valora la relación calidad / precio, APF deberá apoyarse en el programa de desarrollo de la marca propuesta para brindar precios competitivos en el mercado. Asimismo, deberá promocionar que vende buena calidad en términos de algodón, avíos utilizados, costuras, entre otros y que se justifica el precio brindado.

Finalmente, estas recomendaciones deberán ser soportadas por un branding interno que asegure la credibilidad de la propuesta a nivel organizacional y así, asegure su eficacia. De esta manera, una vez logrado ello, una propuesta similar podría ser aplicada para la otra marca de la empresa.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Abad, G. (2015). *Uso de Internet en el Perú*. Lima: GfK Perú. Obtenido de <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-abril-2015>
- Aguilar, E. (7 de Abril de 2014). El mercado de la moda en el Perú. (E. Pasquel, Entrevistador) Lima, Perú.
- Albuquerque, V. (22 de enero de 2016). Retail en el 2016: sin inversión, las ventas caerán. (J. Bernaola, Entrevistador) Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/177640-retail-en-el-2016-sin-inversion-las-ventas-caeran/>
- American Marketing Association [AMA]. (Septiembre de 2015). Obtenido de Brand definition: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Amézquita, L., & Patiño, A. (2011). *Estudio Económico del retail en Colombia*. Superintendencia de Industria y Comercio. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Estudio%20economico%20Retail.pdf>
- ANDI. (2014). Cadenas y grandes tiendas, con fiebre de inversión en Colombia. *Boletín Retail*, 1-22. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2015.pdf>
- APEIM. (2014). *Niveles Socioeconómicos*. Lima: APEIM. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- APEIM. (2015). *Niveles Socioeconómicos*. Lima: APEIM. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Apoyo Consultoría. (2016). *Reunión mensual SAE*. Lima: Apoyo Consultoría.
- Arellano Marketing. (06 de Enero de 2016). *Arellano Marketing*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/debo-estar-en-un-mall/>
- Aspers & Skov. (2006). Encounters in the Global Fashion Business. *Sage Publications*, 54(5) 802-813.
- BAV Consulting. (23 de noviembre de 2015). Obtenido de <http://bavconsulting.com/>

- BCRP. (2015). *Reporte de Inflación Diciembre 2015*. Lima: BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>
- BCRP. (2016). *Reporte de Inflación Marzo 2016*. Lima: BCRP.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota: Pearson Education.
- Bigné, E. (2003). *Promoción comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Brujó, G. (S/F). *Las marcas, activos claves de la gestión en tiempos de crisis*. Madrid: MINETUR. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/379/Gonzalo%20Bruj%C3%B3%20Web%20EI%20379.pdf>
- CEPAL. (2015). *La nueva revolución digital: De la Internet del consumo al Internet de la producción*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/1/S1500587\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/1/S1500587_es.pdf)
- CEPALSTAT. (25 de Febrero de 2016). *Tasa Bruta de Natalidad*. Obtenido de CEPALSTAT Bases de Datos: <http://estadisticas.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=39&idioma=e>
- Cespedes, Aquije, & Vera-Tudela, S. &. (2014). *Productividad y tratado de libre comercio a nivel de empresas en Perú*. Lima: BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-14-2014.pdf>
- Chauca, P. (25 de Octubre de 2014). Aglomeraciones de empresas de la industria textil y de la confección en el Perú: Dinámica socioeconómica y desafíos para el desarrollo local. *Eumet.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/oidles/17/industria-textil.html>
- Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Colliers International. (2015). *Reporte de Investigación & Pronóstico*. Lima: Colliers International.
- Costa, J. (2013). *Los 5 pilares del branding: El alma de la marca*. Barcelona: . Barcelona: eDITOR.
- Davis, M. (2010). *The fundamentals of Branding*. Singapore: AVA publishing.

- Del Águila, M. (19 de febrero de 2015). CEAM busca retomar el posicionamiento nacional en el mercado textil/retail. (L. República, Entrevistador) Obtenido de <http://larepublica.pe/19-02-2015/ceam-busca-retomar-el-posicionamiento-nacional-en-el-mercado-textilretail>
- Deloitte. (2016). *Global Powers of Retailing 2016: Navigating the new digital divide*. Deloitte. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
- Díaz, P. (2010). *El valor de la comunicación: cómo gestionar marcas de moda*. Madrid: CIE Inversiones Editoriales Dossat.
- Edelman, D., & Singer, M. (Octubre de 2015). The new consumer decision journey. *McKinsey&Company*. Obtenido de <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-consumer-decision-journey>
- El Comercio. (29 de Diciembre de 2014). El ránking de las marcas más valoradas en el Perú. *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ranking-marcas-mas-valoradas-peru-noticia-1781433>
- Equilibrium. (2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
- Facebook. (Febrero de 2016). *Facebook*.
- Fasson, A. (2016). El derecho de la moda sostenible y el comercio justo. *Conexion ESAN*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/02/08/derecho-moda-sostenible-comercio-justo/>
- Fox, I. (14 de Mayo de 2015). *The Guardian*. Obtenido de <http://www.theguardian.com/fashion/2015/may/14/donatella-versace-britpop-instagram-fashion-launch-suede>
- García Vega, E. (2013). *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Garrido, J. (2011). *Vender más en su tienda*. Barcelona: PROFIT Editorial.
- Gastelum, A. (03 de Novimebre de 2014). *Vogue*. Obtenido de <http://www.vogue.mx/agenda/cultura/articulos/adriana-gastelum-moda-e-imagen-en-un-mundo-digital/4469>
- Gould, H. (19 de Marzo de 2015). *What is the future for sustainable materials in fashion?* Obtenido de The Guardian: <http://www.theguardian.com/sustainable->

business/sustainable-fashion-blog/2015/mar/19/what-is-the-future-for-sustainable-materials-in-fashion

- Gradim, L. (2009). *Proyecto UE-PERÚ/PENX*. Lima: Mincetur. Obtenido de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/50.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill. Obtenido de [https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf](https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hills. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- IED Madrid. (2015). *Patronaje y Modelaje*. Madrid: IED Madrid.
- Indecopi. (27 de Abril de 2015). Resolución N° 053-2015/CFD-INDECOPI. *El Peruano*. Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/05/02/1231743-1.html>
- INEI. (2014). *Hogares que acceden al servicio de Internet, según el ámbito geográfico 2001-2014*. Lima: INEI.
- INEI. (2015). *Cuadro N° 11: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento*. Lima: INEI.
- INEI. (20 de Mayo de 2016). *Principales Indicadores Macroeconómicos*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Ipsos. (2015). *Aplicaciones Móviles - Perú Urbano 2015*. Lima: Ipsos. Obtenido de [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Apps.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Apps.pdf)
- Ipsos. (2015). *Mundo digital: Uso de dispositivos tecnológicos*. Lima: Ipsos. Obtenido de [http://www.iabperu.com/descargas/Archivo\\_2015112222545.pdf](http://www.iabperu.com/descargas/Archivo_2015112222545.pdf)
- K., A. (2012). *K (23 de Agosto de 2012). El eslogan o lema publicitario*. CreceNegocios. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-eslogan-o-lema-publicitario/>
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca: Branding*. México D.F: Pearson Education.

- Kim & Ko. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research* 65, 1480-1486.
- Kotler & Keller. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F: Pearson Education.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Pearson Education. Obtenido de <http://www.administracion.yolasite.com/resources/Direccion%20de%20mercadotecnia.pdf>
- Kotler, P. (30 de Agosto de 2012). Qué es marketing. (E. Braun, Entrevistador) Management TV. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=TCpNzWdoO3Y>
- Lalama, M. (2009). *La marca, el activo más importante*. Guayaquil: Sagsta. Obtenido de [http://www.efectosagasta.com/whitepapers/sgsta\\_wp\\_003.pdf](http://www.efectosagasta.com/whitepapers/sgsta_wp_003.pdf)
- Laprensa.pe. (03 de Febrero de 2015). *¿Cómo afecta al alza del dólar a la economía familiar y empresarial?* Obtenido de La Prensa: <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-como-afecta-al-alza-dolar-economia-familiar-y-empresarial-38711>
- Lau, M. (2015). *Métodos e instrumentos para la investigación*. Lima.
- Lhuer, X. (Noviembre de 2015). What it takes to deliver breakthrough customer experiences. *McKinsey & Company*. Obtenido de <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-it-takes-to-deliver-breakthrough-customer-experiences>
- Mahé, B. (2013). *Retail Coaching*. Barcelona: PROFIT Editorial.
- Makhlouf, F. (07 de Abril de 2014). Tenemos un proyecto de alta costura porque es un segmento desatendido. (D. Gestión, Entrevistador)
- Manga, X. (15 de diciembre de 2010). *La captation de la jeune clientèle en matière de mode : le cas d' H&M et Zara*. Obtenido de <http://docnum.univ-lorraine.fr/public/UPV-M/Theses/2010/Manga.Xavier.LMZ1025.pdf>
- Mark, C. &. (2008). Reinventing your business model. *Business Harvard Review*.
- Martín, V. (2015). *Moda y experiencia. Uso de estrategias y experiencias weocio*. Segovia: María Zambrano Segovia. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5507/1/TFG-N.23.pdf>
- Martínez, N. (2011). Zara: Imagen internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental. *Intangible Capital*, 375 - 409. Obtenido de

- <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11310/martinez%20caraballo.pdf?sequence=1>
- Microsoft. (Febrero de 2016). *Microsoft*. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-pe/dynamics/CRM.aspx>
- Millward Brown. (2015). *Top 100 Most Valuable Global Brands 2015*. BrandZ. Obtenido de [http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf)
- Mincetur. (2004). *Plan Operativo Exportador del Sector Textil y Confecciones*. Lima: MINCETUR. Obtenido de [file:///C:/Users/Maria%20Fernanda%20Costa/Downloads/MINCETUR\\_Plan%20estrat%C3%A9gico%20nacional%20exportador.pdf](file:///C:/Users/Maria%20Fernanda%20Costa/Downloads/MINCETUR_Plan%20estrat%C3%A9gico%20nacional%20exportador.pdf)
- Ministerio de Cultura España. (2010). *Guía del lector 12*. España: Centro de Documentación Cultural - Ministerio de Cultural. Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/biblioteca-y-centros-de-documentacion/cdul/publicaciones/guia-lector/guialector12/guialector12.pdf>
- Miralles, P. (15 de Julio de 2009). *Camón*. Obtenido de La democratización de la moda en la era 2.0: <http://www.tucamon.es/contenido/democratizacion-moda-en-la-era-2-0>
- Molina, C. (2008). *Cómo medir la experiencia del cliente*.
- MTPE. (2007). *Programa de estadísticas y estudios laborales (PEEL)*. Lima: Dirección de la Micro y Pequeña Empresa.
- Muñoz, I. (2012). *Empleo en la industria peruana*. Lima: Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-01-07.pdf>
- NAVPACKNPRINT. (18 de Febrero de 2016). *NAVPACKNPRINT*. Obtenido de The Importance of Hang Tags on Your Products: <http://www.navpacknprint.com/blog/hangproduct-printing/the-importance-of-hangproduct-tags-on-your-products/>
- Odrizola, A. (Mayo de 21 de 2015). Las marcas de moda más valiosas del mundo. *Glamour*. Obtenido de <http://www.glamour.es/moda/tendencias/articulos/las-marcas-de-moda-mas-valiosas-del-mundo/21608>
- Olmo, J. L. (2012). *Marketing de la Moda*. España: Ediciones Internacionales Universitarias.

- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2015). *Información técnica sobre las medidas antidumping*. Obtenido de OMC: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/adp\\_s/adp\\_info\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/adp_info_s.htm)
- Oyola, M. (2015). Análisis del Sector Textil y Confecciones 2014. *Textiles Peruanos*, 1 - 66.
- Pan, Roedl, Bleviss & Thomas. (2015). Fashion Thinking: Fashion Practices and Sustainable Interaction Design. *International Journal of design*, vol9. 54-66.
- Pereyra, H. (2015). Desarrollar moda en el Perú. *Textiles Peruanos*, 1 - 66.
- Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (2010). Sector Textil del Perú. *Reportes Financieros Bunkenroad CENTRUM*, 1 - 16.
- Peru21.com. (26 de Agosto de 2015). *Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció*. Obtenido de Perú 21: <http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107>
- Porter, M. (2013). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. En M. Porter, *On Competition*. Harvard Business Review.
- Portocarrero, J. C. (04 de Febrero de 2016). Entrevista a especialistas en marca. (C. Reyes, Entrevistador)
- Posner, H. (2011). *Fashion Marketing*. Laurence King Publishing.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Harvard Business School Press*, 5-15.
- PromPerú. (2013). *Perú: Moda y Textiles*. Lima: PromPerú.
- Quiroz, M. F. (18 de Agosto de 2015). *Gamarra vs. fast fashions: ¿el golpe de gracia al comercio comercial?* Obtenido de Semana Económica: <http://semanaeconomica.com/article/servicios/comercio/167356-gamarra-vs-fast-fashions-el-golpe-de-gracia-al-emporio-comercial/>
- RAE. (2015a). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=PTFxq8T>
- RAE. (31 de Agosto de 2015b). *Diccionarios: Metáfora*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=met%C3%A1fora>
- Sharda & Kumar. (2012). Multifarious Approaches to attain sustainable fashion. *The Nordic Textile Journal*, 30-37.

- SIICEX. (2014). *Industria de la vestimenta y textiles en Perú. Documento Especial para PERU MODA 2014*. Lima. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>
- SN. (Noviembre de 2015). *Perú Moda*. Obtenido de <http://www.perumoda.com/es/>
- SNI. (2015). *Boletín Textil*. Lima: SNI. Obtenido de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>
- SNI. (2015). *Datos de producción*. Lima: SNI. Obtenido de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/DATOS%20DE%20PRODUCCION.pdf>
- Songel, G. (2008). *Manual de gestión de marca y merchandising para pymes*. Lima: Marti Impresores.
- Songel, G. (2008). *Manual de gestión de marca y merchandising para PYMES*. Valencia: IDF Instituto de Diseño y Fabricación.
- SUNAT. (2015). *Decreto legislativo que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente*. Obtenido de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- SUNAT. (2016). *Unidad Impositiva Tributaria - UIT*. Obtenido de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/indicestosas/uit.html>
- The Nielsen Company. (2015). *6 Tendencias del Retail en América Latina*. The Nielsen Company. Obtenido de <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>
- Tortora, P. & Eicher, J. (05 de Abril de 2011). *The Berg Encyclopedia of World Dress and Fashion*. Estados Unidos.
- Tungate, M. (2012). *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. Londres: Kogan Page.
- Velarde, J. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 - 2016*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-02-2015.pdf>

Vicerrectorado de Investigación. (27 de Enero de 2015). *Noticias: Protocolo de Consentimiento Informado*. Obtenido de Vicerrectorado de Investigación:  
[http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/investigacion/?attachment\\_id=6673](http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/investigacion/?attachment_id=6673)

## ANEXO A: Consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Generación de valor a partir de un modelo de desarrollo de marca: el caso de una mype del subsector confecciones en Lima Metropolitana*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Carlón León Milla.

El objetivo es recoger sus aportes sobre la industria de la moda y la propuesta que se está elaborando. La información proporcionada será utilizada para la investigación, la cual será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Claudia Reyes Burga – Código PUCP 20101585 \_\_\_\_\_

Alessandra Costa Marciani – Código PUCP 20100467 \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_, autorizo la utilización y publicación de la información y opiniones ofrecidas para la elaboración del trabajo de investigación académica: *Generación de valor a partir de un modelo de desarrollo de marca: el caso de una mype del subsector confecciones en Lima Metropolitana*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Cargo dentro de la organización: \_\_\_\_\_

Documento Nacional de Identidad: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fuente: Vicerrectorado de Investigación (2015)

## ANEXO B: Entrevistas a especialistas en la industria

Ficha técnica	
Nombre del entrevistado	
Ocupación actual	
Lugar de trabajo	
Fecha de entrevista	
Objetivos	1. Comprender cómo se compone el subsector textil y confecciones. 2. Conocer la situación actual de la industria, ahondando en sus fortalezas y debilidades.
Preguntas	
1	¿Al hablar de la industria manufacturera textil, se habla de la industria textil?
2	Entonces, de acuerdo a información recopilada, la industria de la moda está conformada por los sectores textiles y confecciones, ¿es correcto?
3	¿Cuál es el tamaño actual de la industria en el país? ¿Cuál es la mejor fuente para obtener esos datos?
4	¿Cómo ha evolucionado ese tamaño en los últimos 5 años y cuáles son las proyecciones de crecimiento para el próximo año 2016?
5	¿La estructura de moda: alta costura-pronto uso-gran difusión es aplicable también en el país?
6	De responder afirmativamente a la pregunta anterior: a. ¿Podría mencionarnos al menos 1 marca de moda que opere en cada tipo de mercado de moda? b. ¿Podría comentarnos qué parte de dicha estructura es la que aporta más al crecimiento del sector?
7	¿En qué destaca la industria? ¿Cuál es su mayor fortaleza?
8	¿Cuál es su mayor debilidad?
9	A nivel de empresariado, ¿cómo describiría la estructura empresarial de la industria? Es decir, ¿qué tipo de empresas predominan?
10	Tomando en cuenta la variable número de empresas, ¿podrías comentarnos cómo ha sido el crecimiento esa cifra en los últimos años?
11	¿Cuál considera es la principal razón por la que las mypes predominan en el sector?
12	Respecto a las categorías de productos de la industria, ¿podría comentarnos cuál(es) es la que ha experimentado mayor crecimiento? De ser posible, bríndenos algunas cifras globales.
13	Respecto a la institución donde labora: ¿Cuál considera que es el rol que cumple esta institución en el sector?

## ANEXO C: Entrevistas a especialistas en moda

Ficha técnica	
Nombre del entrevistado	
Ocupación actual	
Lugar de trabajo	
Fecha de entrevista	
Objetivos	1. Comprender qué se entiende por moda en el país y quiénes son sus principales actores. 2. Determinar si existen marcas representativas de moda en el país.
Preguntas	
1	¿A qué hace referencia el concepto industria de la moda?
2	¿En qué consiste la moda peruana?
3	¿Qué aspectos económicos considera que influyen más en esta?
4	¿Qué aspectos sociales cree que determinan su crecimiento? (Buscar respuestas sobre el comportamiento del consumidor, canasta básica de consumo)
5	¿Qué fortalezas considera que tiene la industria?
6	Desde su experiencia en el sector, ¿cuáles considera que son los principales retos que este viene enfrentando? ¿por qué?
7	¿Cuál es su opinión sobre las marcas del mercado peruano?
8	¿Considera que existen marcas representativas de moda en el entorno nacional? ¿Por qué?
9	Sobre la base de su experiencia, ¿cuál es el tiempo de vida de una marca de moda en el mercado peruano?
10	Respecto a casos de marcas que fracasan: ¿A qué considera que ello se debe?
11	¿Considera que la creación de marca es un factor determinante para el éxito de una marca de moda?
12	Entonces, ¿qué se debe considerar para crear una empresa de moda?
13	¿Conoce algún informe sobre el posicionamiento de las marcas de moda en el Perú?

## ANEXO D: Entrevistas a especialistas en marca

Ficha técnica	
Nombre del entrevistado	
Ocupación actual	
Lugar de trabajo	
Fecha de entrevista	
Objetivos	1. Obtener información sobre la situación actual de las marcas peruanas. 2. Obtener opiniones sobre el modelo de desarrollo de marca propuesto.
Preguntas	
1	¿Qué es una marca para usted?
2	¿Por qué son importantes las marcas? ¿Son más importantes hoy en día que años atrás?
3	En su opinión, ¿las mypes peruanas están orientadas a desarrollar marca?
4	¿Cuáles cree que son las principales barreras para que una mype desarrolle marcas?
5	¿Cuán importante es que las marcas nazcan producto de un planeamiento estratégico previo? ¿Cuál debería ser el proceso de creación de una marca?
6	¿Qué criterios entran en juego para definir objetivos de marca? ¿Cada cuánto deberían actualizarse?
7	¿A qué se hace referencia cuando se habla de generación de marca?
8	En su opinión, ¿cómo se logra la generación de valor de marca? ¿Qué beneficios trae consigo ello?
9	¿Cuáles considera que son las principales barreras que debe enfrentar una empresa para la generación de valor de marca?
10	En su opinión, ¿cuáles son los indicadores más apropiados para medir el cumplimiento de los objetivos de marca y la generación de valor de la misma?
11	¿Qué se debe entender por posicionamiento de marca? ¿Cómo se logra?
12	¿Qué es la identidad de marca? ¿Cómo una marca debería definir su identidad?
13	¿Qué es la personalidad de marca? ¿Cómo una marca debería definir su personalidad?
14	¿Cuál es la diferencia entre identidad e imagen de marca?
15	¿Cuál es la diferencia entre identidad y personalidad de marca?
16	¿Qué tipo de beneficios puede ofrecer una marca a sus clientes?
17	¿Cómo es el consumidor peruano? En su experiencia, ¿cómo diría que ha evolucionado el consumidor peruano en los últimos 5 años?
18	¿El consumidor peruano está orientado al precio? ¿Por qué?
19	¿Qué deben hacer las empresas para entender a este nuevo consumidor? ¿Qué hace su empresa?
20	En su opinión, ¿qué canales son los mejores para escucharlos y entender sus necesidades? ¿Cuáles utilizan ustedes?

## ANEXO E: Entrevistas para selección de caso de estudio

<b>Datos personales</b>	
Nombre y apellido	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Tiempo en el cargo	
<b>Cuestionario</b>	
<b>Información general de la empresa</b>	
1	¿Cómo nace la empresa, con qué motivación? (Resumir la historia de la empresa en 5 etapas)
2	¿Cómo está registrada la empresa en la SUNARP? (razón social, tipo de empresa, régimen tributario)
3	¿Hubo una planificación estratégica al momento de su constitución?
4	Respecto al tamaño actual de la empresa, ¿podría comentarnos el volumen de ventas que manejan en promedio?

## ANEXO F: Entrevistas al personal de la empresa caso de estudio

<b>Datos personales</b>	
Nombre y apellido	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Tiempo en el cargo	
<b>Cuestionario</b>	
<b>Información general de la empresa</b>	
1	¿Cómo nace la empresa, con qué motivación? (Resumir la historia de la empresa en 5 etapas)
2	¿Cómo está registrada la empresa en la SUNARP? (razón social, tipo de empresa, régimen tributario)
3	¿Hubo una planificación estratégica al momento de su constitución?:
4	¿Cuál es (o sería) la visión de la marca APF? ¿Cuál su misión?
5	Respecto al tamaño actual de la empresa, ¿podría comentarnos el volumen de ventas que manejan en promedio?
6	¿Cómo describiría la tendencia de dicho volumen en los últimos 5 años? ¿Por qué?
7	¿De cuánto diría es el ticket promedio de compra del consumidor? ¿Es el mismo para las 3 marcas que poseen?
8	Respecto a la organización de la empresa, ¿cuál es la estructura organizacional? (organigrama por áreas y en cantidad de personas)
9	¿Cuántos trabajadores poseen? ¿Cómo ha evolucionado ese número desde el nacimiento de la empresa?
10	¿Qué nivel de calificación poseen sus trabajadores? ¿Consideraría este punto como una oportunidad de mejora?
11	Sabemos que poseen 3 marcas, ¿Cómo es su ciclo productivo? ¿se aplica el mismo para las 3?
12	¿Tienen definidos los procesos? Mencione 2 procesos claves
13	¿Consideras que existen cuellos de botella en algún proceso?
14	¿Manejan indicadores de gestión? (ratios de liquidez, de rentabilidad, ROI, margen de ventas)
<b>Marcas y competencias</b>	
15	Tienen 3 marcas, ¿podrías definir cada una en una frase pequeña?
16	¿Se definieron en algún momento objetivos y estrategias para cada una de ellas, o consideras que fue un avance netamente intuitivo?
17	¿Se definió el público objetivo al que estaría dirigido cada una? o, en todo caso, hoy en día se tiene cierta segmentación de los clientes?
18	De ser el caso, ¿podrías comentarnos cómo es esa segmentación? (Variables)
19	¿Tienen identificados a sus competidores? De ser el caso, ¿podrías mencionarnos los principales?
20	¿Cómo buscan diferenciarse de dicha competencia? (precio, calidad, variedad, marca, eficiencia en costos, cartera de clientes, etc.)
21	En tu opinión y en base a los resultados obtenidos, ¿consideras que el mercado percibe esos puntos de diferenciación?
<b>Productos</b>	
22	¿Cómo se compone su oferta?
23	¿Cuántas líneas de productos poseen? (especificar para las 3 marcas?)
24	¿Manejan colecciones? Cuántas se lanzan anualmente?
25	¿Cuántas tallas manejan?
26	¿Con qué insumos trabajan? ¿Cuál es el principal?
27	¿Consideras que mantienen una estructura de costos eficiente?
28	¿Existe una preocupación por cuidar la relación calidad/costo en su oferta?

29	¿Deben cumplir certificaciones en su proceso productivo? (mercado local y extranjero?)
30	¿Poseen o se encuentran en planes de obtener alguna?
<b>Demanda</b>	
31	¿Cómo es la demanda de sus productos? ¿Estacional o constante? (elástica o inelástica)
32	¿Cuáles son sus fechas picos?
33	¿Consideras que poseen la capacidad productiva para abastecer a su demanda?
34	¿Cuál crees es el factor que podría afectar la demand?
35	¿Cómo son los clientes? ¿Consideras que puede hablarse de cierto nivel de fidelidad?
36	Sobre el proceso de compra del cliente, ¿cómo lo describirías?
37	¿Cómo es su trato con los clientes? ¿Se aplica algún tipo de seguimiento?
38	¿Se mantienen en contacto de alguna forma con ellos tras su compra? ¿Cómo? ¿Quién?

## ANEXO G: Investigación de base-Entrevistas a profundidad<sup>16</sup>

<p><i>Buenos días/tardes/noches,</i></p> <p><i>Mi nombre es Alessandra Costa/Claudia Reyes, soy alumna de la facultad de Gestión Empresarial de la PUCP. Actualmente, me encuentro realizando una investigación de mercados para mi tesis de licenciatura. Esta consiste propuesta de desarrollo de marca para una mype de ropa para bebés y niños de 0 a 6 años de edad. Por tal motivo, mediante esta entrevista quisiera conocer sobre sus gustos y preferencias cuando realiza compras para su menor hijo/a. Antes de empezar, le pediría que revise y firme el siguiente consentimiento informado, como requisito de la facultad y para seguridad de usted.</i></p>	
<b>Datos personales</b>	
Nombre	
Edad	
Distrito de residencia	
Grado de instrucción	
Ocupación actual	
Número de hijos	
Edad de sus hijos	
<b>Hábitos de compra</b>	
1. Ocasión/Motivo de compra: ¿En qué ocasiones acude a una tienda de ropa para bebés y niños?	
2. ¿Cada cuánto tiempo realiza una compra para su hijo? ¿Podría dar un estimado?	
3. ¿Se podría decir que existe una época del año en la que sea más necesario comprar ropa su hijo?	
4. ¿A dónde suele acudir para ello?	
5. Cuando va a realizar su compra, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda sobre otra?	
6. ¿Qué productos espera encontrar al ingresar a una tienda de ropa para su hijo/a?	
7. Mencione los 3 factores principales que determinan su compra o su elección de una marca.	
8. ¿Cuántas prendas suele comprar cada vez lo que hace? ¿Cuáles?	
9. ¿Entre qué rango oscila su ticket promedio de compra?	
<b>Opinión sobre marcas</b>	
10. ¿Qué marcas de ropa para niños y/o bebés conoce? ¿Podría mencionar mínimo 3, siendo la N°1 la primera en la que pensó?	
11. ¿Cómo se ha enterado de ellas?	
12. ¿Tiene una marca preferida? ¿Cuál? Si responde que no tiene, pasar a la pregunta 13	
13. ¿En qué factor o característica se basa su preferencia?	

<sup>16</sup> Esta es una guía semi-estructurada de preguntas abiertas, que no excluye a preguntas adicionales que puedan surgir según la interacción con cada entrevistada.

<b>Mercado peruano para bebés y niños</b>	
14. ¿Qué marcas peruanas de ropa para bebés y niños conoce? Puede repetir su respuesta, siempre y cuando sean marcas peruanas.	
15. ¿Considera que el mercado peruano para esta categoría de productos, se encuentra desarrollado? ¿Por qué?	
16. ¿Qué recomendación le daría a una mype peruana que se desenvuelve en este rubro?	
<b>Prueba de producto</b>	
En esta etapa, se mostrarán 3 prendas. La primera será de la marca objeto de estudio, las otras de marcas con una oferta similar.	
17. ¿Qué opina de la textura de las prendas? ¿Le parecen que son de buena calidad?	
18. ¿Qué opina del diseño? ¿Y de los colores?	
19. ¿Son prendas que comprarían? ¿Por qué?	
20. ¿Cuánto pagaría por la prenda?	
21. Si le dijéramos que las prendas son de una marca nacional, ¿cambiaría su disposición a pagar? ¿Por qué?	
22. Si le dijéramos que los bordados han sido hechos a mano ¿cambiaría su disposición a pagar? ¿Por qué?	
23. ¿Qué recomendación daría sobre las prendas?	
<i>Estas han sido todas las preguntas, muchas gracias por tu tiempo, todas tus respuestas serán muy valiosas para la investigación.</i>	

## ANEXO H: Investigación de base-Focus Group<sup>17</sup>

<b>Introducción y presentación (5min)</b>	
<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 generar un diálogo sobre la ropa para bebés y niños de 0 a 6 años.</i></p> <p><i>Como les habíamos mencionado a cada una de manera individual cuando las invitamos, nosotras somos Alessandra y Claudia, alumnas de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente, nos encontramos realizando una tesis de investigación que busca contribuir a que una mype del rubro desarrolle su marca en este mercado. Por ello, la finalidad de esta reunión grupal radica en conocer sus intereses, preferencias y experiencias cuando acuden a comprar una prenda para su menor hijo/a.</i></p> <p><i>¿Alguna tiene alguna consulta? (esperar 1 minuto máximo si surgen inquietudes o consultas)</i></p> <p><i>(Pasado el minuto) Antes de empezar, con el objetivo de cumplir los requisitos de nuestra facultad, les pedimos que revisen el siguiente Consentimiento Informado.</i></p>	
<b>Datos personales (5 min)</b>	
Entonces, ¿qué les parece si empezamos con una breve presentación personal de cada una? Empecemos con una voluntaria y sigamos avanzando en orden hacia la derecha.	
Nombre	
Edad	
Distrito de residencia	
Grado de instrucción	
Ocupación actual	
Número de hijos	
Edad de sus hijos	
<b>Hábitos de compra (20min)</b>	
Ahora empezaremos por conocer sus hábitos de compra, les iremos haciendo algunas cuestiones generales y nos gustaría ir escuchando todas sus opiniones.	
1. Ocasión/Motivo de compra: ¿En qué ocasiones acude a una tienda de ropa para bebés y niños?	
2. ¿Cada cuánto tiempo realiza una compra para su hijo? ¿Podría dar un estimado?	
3. ¿Se podría decir que existe una época del año en la que sea más necesario comprar ropa su hijo?	
4. ¿A dónde suele acudir para ello?	
5. Cuando va a realizar su compra, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda sobre otra?	
6. ¿Qué productos espera encontrar al ingresar a una tienda de ropa para su hijo/a?	
<b>Hábitos de compra (20min)</b>	

<sup>17</sup> Esta es una guía semi-estructurada de preguntas abiertas, que no excluye a preguntas adicionales que puedan surgir según la interacción con cada entrevistada.

Ahora empezaremos por conocer sus hábitos de compra, les iremos haciendo algunas cuestiones generales y nos gustaría ir escuchando todas sus opiniones.	
7. Mencione 3 factores que lo motivan a ingresar a una tienda	
8. ¿Cuántas prendas suele comprar cada vez lo que hace? ¿Cuáles?	
9. ¿Entre qué rango oscila su ticket promedio de compra?	
<b>Opinión sobre marcas (20)</b>	
Ahora, nos gustaría conocer qué marcas son las que conocen o recuerdan	
10. ¿Qué marcas de ropa para niños y/o bebés conoce? Les pediríamos que cada una nos mencione 3 marcas que recuerde.	
11. ¿Cómo se ha enterado de ellas?	
12. ¿Tiene una marca preferida? ¿Cuál? Si responde que no tiene, pasar a la pregunta 13	
13. ¿En qué factor o característica se basa su preferencia?	
14. ¿Qué tendría que pasar para que una marca sea su preferida?	
15. ¿Qué tendría que ocurrir para que sustituya su marca preferida por otra?	
<b>Mercado peruano para bebés y niños (15min)</b>	
16. ¿Qué marcas peruanas de ropa para bebés y niños conoce? Puede repetir su respuesta, siempre y cuando sean marcas peruanas.	
17. ¿Considera que el mercado peruano para esta categoría de productos, se encuentra desarrollado? ¿Por qué?	
18. ¿Qué recomendación le daría a una mype peruana que se desenvuelve en este rubro?	
<b>Prueba de producto (40min)</b>	
En esta etapa, se mostrarán prendas de 3 marcas diferentes, las cuales han sido agrupadas en 2 estilos: casual y elegante. Cada una tiene una codificación (el número que pueden ver sobre ellas). Les vamos a ir pasando una por una y luego haremos una rueda de opiniones sobre cada una de las prendas, según el número de prenda que mencione.	
19. ¿Qué opina de la textura de las prendas? ¿Le parecen que son de buena calidad?	
20. ¿Qué opina del diseño? ¿Y de los colores?	
21. ¿Son prendas que comprarían? ¿Por qué?	
22. ¿Cuánto pagaría por la prenda?	
23. ¿Qué prenda compraría?	
<b>Despedida y agradecimiento (5min)</b>	
<p><i>Bueno estimadas,</i></p> <p><i>Agradecemos mucho su tiempo para participar de esta reunión, sus opiniones son muy valoradas y enriquecerán nuestra investigación.</i></p> <p><i>Quisiéramos entregarles este detalle como presente como agradecimiento.</i></p> <p><i>¡Hasta luego!</i></p>	

## ANEXO I: Observación participación física<sup>18</sup>

<b>Ficha técnica</b>
Nombre de la marca:
Ubicación:
Fechas:
Duración de la visita:
<b>Preguntas</b>
¿Qué marcas se venden en la tienda, son todas propias?
¿De qué estilo son las prendas?
¿Qué líneas de productos se aprecian?
¿Qué se puede apreciar sobre la variedad de productos, respecto a los modelos y tallas?
¿Existe claridad respecto al material de la prenda que se vende; es decir, se sabe su origen y procedencia?
¿Existe un orden respecto a la oferta que se muestra?
¿Cómo se caracteriza el visual merchandising? ¿Es coherente con la identidad de la marca (colores, iluminación, concepto)?
¿Cómo está estructurada la organización interna?
¿Quién atiende en la tienda?
¿Se podría decir que las personas encargadas, proyectan orden, en términos de presentación?
¿Y en términos de servicio?

---

<sup>18</sup> Esta es una guía semi-estructurada de preguntas abiertas, que no excluye a preguntas adicionales que puedan surgir según la interacción con cada entrevistada.

## ANEXO J: Observación digital<sup>19</sup>

Presencia en Facebook	Marca objeto de estudio	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
Número de seguidores					
Frecuencia de publicaciones					
Promedio Likes por publicación					
Tipos de publicaciones					
Publicaciones más comentadas					
Interacción: respuesta a comentarios					
Observaciones adicionales					
Otras redes sociales de la marca					

---

<sup>19</sup> Esta es una guía semi-estructurada de preguntas abiertas, que no excluye a preguntas adicionales que puedan surgir según la interacción con cada entrevistada.

## ANEXO K: Observación participante- Interacción con las vendedoras

Preguntas	Marca objeto de estudio	1	2	3	4
1. ¿Para qué rango de edad es su oferta?					
2. ¿Cuál es el ticket de compra promedio de los clientes?					
3. ¿Cuál es el producto con mayor rotación?					
4. Menciona 2 características de los clientes					
5. ¿Cuál es el día de la semana con mayor afluencia? ¿En qué horario?					
6. ¿Qué diferencia a la marca frente a otras?					
7. ¿Qué canal de comunicación utiliza la marca?					

## ANEXO L: Entrevistas a representantes de marcas de moda

Datos personales	
Nombre y apellido	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Tiempo en el cargo	
Cuestionario	
1	¿Qué entiende usted por moda?
2	¿Cómo definiría la industria de la moda peruana?
3	¿Qué fortalezas encuentra usted en la industria de la moda peruana?
4	¿Qué oportunidades de mejora?
5	¿Por qué son importantes las marcas?
6	¿Se puede hablar, entonces, de marcas referentes en la industria? Mencionar mínimo 2 ejemplos
7	Si respondió sí a la pregunta anterior, ¿qué considera que es lo que las hace ser referentes?
8	En sus palabras, ¿qué es una marca? ¿Cuál es su importancia para las empresas?
9	En el sector textil y confecciones en particular, ¿considera que adquieren mayor importancia?
10	¿Cómo es el consumidor peruano?
11	En su experiencia, ¿cómo diría que ha evolucionado el consumidor peruano en los últimos 5 años?
12	¿El mercado peruano está orientado al precio? ¿Por qué?
13	¿Qué deben hacer las empresas para entender a este nuevo consumidor? ¿Qué hace su empresa?
14	En su opinión, ¿qué canales son los mejores para escucharlos y entender sus necesidades? ¿Cuáles utilizan ustedes?
15	¿Qué rol le atribuiría a la marca en esa tarea de entender al consumidor?
16	¿Cómo nace la marca/empresa? ¿Cómo encontró su mercado?
17	¿Nació con un plan estratégico previamente definido?
18	¿Cuál es su público objetivo?
19	¿Cada cuánto tiempo se elabora o se renueva el plan?
20	¿Cuál es la identidad de su marca? ¿Qué es lo que intenta transmitir con ella?
21	¿Cuál sería la personalidad de su marca? Si tuviera que atribuirle 3 características de una persona, ¿cuáles serían? Jovial, urbana, cómoda
22	¿Existe alineación entre esa personalidad y la identidad de la marca?
23	¿Fue sencillo definir ambos elementos? ¿Qué proceso siguió?
24	¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿Cómo se diferencia de la competencia?
25	¿Qué beneficios ofrece la marca al consumidor?
26	¿Cuál es la imagen de la marca?
27	¿Cómo se gestiona la relación marca-cliente?
28	Entonces, ¿cuál consideras que es el mayor incentivo para desarrollar marcas? ¿En qué se traduce una marca exitosa?
29	Podrías completar la frase, "una marca que se proyecta debe..."
30	¿Cómo se estudia al consumidor? Esa parte la trabaja el área de marketing
31	¿Cómo se maneja el marketing de la marca?
32	¿Quién se encarga de ello?
33	¿Se tiene definidos objetivos de marketing para la marca?
34	¿Cómo se evalúa el grado de cumplimiento de dichos objetivos?
35	¿Cada cuánto se renuevan los planes de marketing de la marca?
36	¿Qué ventajas le ha traído gestionar el marketing de la marca? Estar al día con las tendencias

37	¿Cómo mide el valor que va generando la marca en términos de posicionamiento, rentabilidad, fidelidad, recordación?
38	En una escala del 1 al 10, ¿cuán crucial es la presencia online de una marca para fortalecer su posicionamiento?
39	¿Cuán importante consideras que haya un plan estratégico previo a la creación de una marca?
40	¿Existen presiones internas que impactan en la construcción de la marca (presiones contra innovaciones, resultados a corto plazo, diversificación y cambios frecuentes en la identidad/ejecución de la marca? Aborde cada una de ellas. ¿Qué tipo de acciones pueden combatir ello?

## ANEXO M: Entrevistas a proveedores de la industria

Datos personales	
Nombre y apellido	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Tiempo en el cargo	
Preguntas	
1	¿Qué productos provee usted? (considerar origen de los productos, variedad, etc.)
2	¿Cuántos clientes tiene, aproximadamente, en la actualidad?
3	De ser el caso, ¿cuántos de sus clientes son mypes? (aproximación en porcentajes)
4	¿Cómo es la relación que mantiene con sus clientes?
5	¿Se reúne regularmente con ellos?
6	¿Evalúan la satisfacción de sus clientes con sus servicios?
7	¿Qué tipo de inconvenientes se suelen presentar en la relación con sus clientes?
8	¿Cuál sería el tipo de relación ideal con sus clientes?
9	¿Qué condiciones contractuales son las que maneja normalmente con sus clientes?
10	¿Qué beneficios esperaría recibir de la relación con sus clientes?
11	¿Es proveedor exclusivo para alguna marca? De ser el caso, ¿valora ese atributo de exclusividad?
12	¿Cómo define las tarifas que cobra?
13	¿Cada cuánto las revisa?
14	¿Cuáles son los términos de pago maneja?
15	¿Se estipulan reducciones de precio por incrementos de cantidades de pedidos?
16	¿Bajo qué circunstancias pueden cambiar los precios?
17	¿Se entrega al cliente un desglose del detalle de los costos incurridos?

## ANEXO N: Entrevistas a competidores de la marca caso de estudio

Datos personales	
Nombre y apellido	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Tiempo en el cargo	
Preguntas	
1	¿Nos podría comentar brevemente cuál es la historia de la marca? (cómo nació, con qué motivación, cuándo nació, cuánto tiempo lleva en el Perú)
2	¿Cómo está compuesta la oferta de la marca? ¿Qué tipos de productos la componen?
3	¿Cuáles son las líneas que manejan?
4	¿Manejan colecciones? De ser así, ¿podría comentarnos cuántas colecciones se manejan al año?
5	¿Cuál es su público objetivo? ¿Qué lo caracteriza?
6	¿Con qué frecuencia se establecen objetivos de venta para la marca? (¿se trabaja con objetivos diarios, mensuales o trimestrales?)
7	¿Se tiene desarrollado un plan de marketing para la marca?
8	¿Cuál es la visión de la marca? ¿Cuál es su misión?
9	¿Se tiene definido el marketing mix de la marca? ¿Cada cuánto se revisa?
10	¿Cómo se mide el cumplimiento del plan de marketing o de los objetivos de la marca? ¿Existe algún indicador recomendado?
11	¿Qué beneficios considera que la marca entrega a su cliente?
12	¿Son todos beneficios del producto o se trabaja en beneficios de tipo emocional?
13	¿Cuáles son los principales competidores de la marca?
14	¿Cuál es la ventaja competitiva de Colloky frente a sus competidores?
15	¿Se tiene definidas promociones? ¿De qué tipo suelen ser?
16	¿Cómo se comunican esas promociones?
17	¿Cómo miden la efectividad de dichas promociones?
18	¿Cómo se comunica la marca con sus clientes?
19	¿Cómo se comunica la marca con sus clientes?
20	En el caso de las redes sociales, ¿estas son manejadas por un community manager?
21	¿Cómo se trabaja en la atención al cliente? ¿Se mide?
22	¿Las vendedoras reciben capacitaciones en esto temas?
23	¿Diría que se tiene un protocolo establecido de atención al cliente?
24	¿Cómo conoce la marca a su mercado?
25	¿Qué cree es lo que caracteriza al mercado peruano de ropa para bebés y niños?

## ANEXO O: Entrevistas a negocios similares

Datos personales	
Nombre y apellido	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Tiempo en el cargo	
Preguntas	
1	¿Nos podría comentar brevemente cuál es la historia de la marca? (cómo nació, con qué motivación, cuándo nació, cuánto tiempo lleva en el Perú)
2	¿Cuál es la identidad de la marca?
3	¿Cómo está compuesta la oferta de la marca? (productos, líneas, colecciones)
4	¿Cuál es su público objetivo? ¿Qué lo caracteriza?
5	¿Se tiene desarrollado un plan de marketing para la marca?
6	¿Qué beneficios considera que la marca entrega a su cliente?
7	¿Cuál es su ventaja competitiva?
8	¿Se tiene definidas promociones? ¿De qué tipo suelen ser?
9	¿Cómo se comunican esas promociones?
10	¿Cómo miden la efectividad de dichas promociones?
11	¿Cómo se comunica la marca con sus clientes?
12	En el caso de las redes sociales, ¿estas son manejadas por un community manager?
13	¿Cómo se trabaja en la atención al cliente? ¿Se mide?
14	¿Las vendedoras reciben capacitaciones en esto temas?
15	¿Diría que se tiene un protocolo establecido de atención al cliente?

## ANEXO P: Entrevistas a representantes de la marca caso de estudio

Datos personales	
Nombre y apellido	
Lugar de trabajo	
Cargo	
Tiempo en el cargo	
Preguntas	
El objetivo de esta entrevista es validar la propuesta que se ha trabajado para la marca APF, para lo cual se ha preparado una presentación sobre la investigación con los avances de esta y un catálogo. Este último tiene como objetivo transmitir la propuesta de valor preliminar que se ha elaborado para la marca APF.	
Una vez presentado el catálogo:	
1	¿Cuál es la identidad de la marca?
2	¿Cuál es la personalidad de la marca?
3	¿Cree que el catálogo transmite dicha identidad? ¿Por qué?
4	¿Qué es lo que más le ha impresionado del catálogo?
5	¿Qué es lo que menos le ha gustado de la propuesta?
6	¿Qué recomendación tiene?

## ANEXO Q: Investigación de mercado cualitativa

Datos personales	
Edad	
Distrito de residencia	
Grado de instrucción	
Ocupación actual	
Número de hijos	
Edad de sus hijos	
Preguntas de base	
Hábitos de compra y uso	
1	Ocasión/Motivo de compra: ¿En qué ocasiones acude a una tienda de ropa para bebés y niños?
2	¿Cada cuánto tiempo realiza una compra para su hijo? ¿Podría dar un estimado?
3	¿A dónde suele acudir para ello?
4	Cuando va a realizar su compra, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda sobre otra?
5	¿Qué podría comentar sobre la organización interna de las tiendas? ¿Considera esto como un criterio para entrar a una tienda o no le parece importante?
6	¿Qué productos espera encontrar al ingresar a una tienda de ropa para su hijo/a?
7	Al ingresar a una tienda, ¿qué factores determinan su compra?. Enumere del 1 al 3 según el grado de importancia que tenga para usted cada criterio, considerando 1 como el más relevante
8	¿Cuántas prendas suele comprar cada vez lo que hace? ¿Cuáles?
9	¿Entre qué rango oscila su ticket promedio de compra?
Marcas	
10	¿Qué marcas de ropa para niños y/o bebés conoce?
11	¿Qué le gusta de la primera marca que mencionó? ¿Qué valora más de esta marca?
12	¿Cómo se enteró de las marcas que mencionó?
13	¿Cómo se mantiene informada sobre ellas? (redes, mailing, pág web, boca a boca)
14	¿Le gusta recibir promociones a través de su correo electrónico? ¿Por qué?
15	¿Le gusta recibir promociones a través de redes sociales? ¿por qué?
16	¿Qué redes sociales utiliza normalmente?
17	En dichas redes, ¿sigue a alguna marca de las marcas que mencionó? ¿Cuál(es)?
18	¿Cómo interactúa en ellas? (¿comparte fotos, usa el hashtag, consulta por mensajes a las páginas, participa en sorteos?)
19	¿Utiliza periódicos y/o revistas para enterarse de nuevas tendencias y promociones de ropa para su hijo? ¿Qué valor le encuentra? ¿Cuáles suele leer?

20	¿Revisa las páginas web de las marcas que conoce y/o prefiere? ¿le gusta enterarse de promociones a través de este medio? ¿por qué?	
21	¿Qué esperaba encontrar al entrar a la página web, además de los nuevos lanzamientos?	
22	Algunas marcas tienen blogs, ¿qué opina de esta herramienta? ¿revisa alguno? Si sí, ¿cada cuánto?	
23	De todos los canales mencionados, ¿cuál es el que prefiere para enterarse de estas promociones? ¿por qué?	
24	¿Le gustaría agregar alguna sugerencia?	
<b>Propuesta de valor</b>		
<b>Catálogo - Productos</b>		
25	¿Qué opina del catálogo? ¿Cómo lo describiría en una palabra?	
26	¿Qué le parece la propuesta de la marca APF? ¿le resulta atractiva? ¿Por qué?	
27	¿Cuándo le pondría esta ropa a su niño?	
28	¿Compraría la marca?	
29	¿Cómo imagina que sería el empaque? ¿Cómo le gustaría que fuera?	
30	¿Cómo se imagina la tienda de la marca?	
<b>Identidad</b>		
31	A continuación, les leeremos la historia de la marca APF. ¿Cree usted que se trata de la misma marca presentada en el catálogo? ¿Por qué?	
<b>Precios (Se muestra lista de precios a participantes)</b>		
32	Luego de conocer los precios, ¿le parece que son apropiados?	
33	¿Mantiene su disposición a comprar la marca?	
<b>Opinión final</b>		
34	¿Qué es lo que más le impresiona de la propuesta de APF? ¿Por qué?	
35	¿Qué es lo que menos le gustó? ¿Por qué?	
36	¿Qué recomendación/sugerencia daría a la marca? ¿Y sobre el catálogo?	
<b>Beneficios</b>		
37	¿Qué emociones le generaría comprar esta marca?	
38	¿Cómo se imagina a su hijo(a)?	

## **ANEXO R: Investigación de mercado cuantitativa**

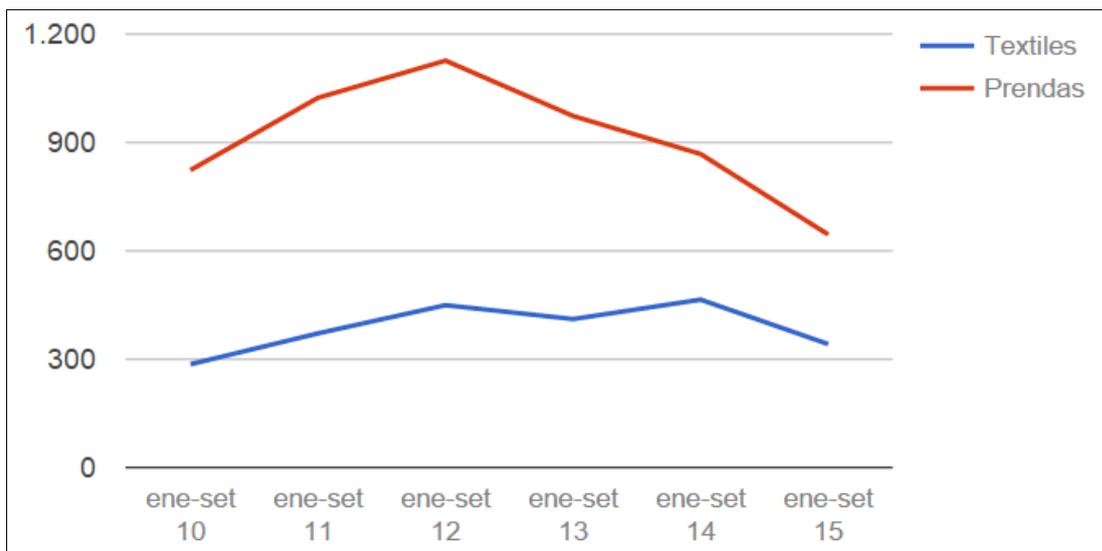
(Ver Anexo R en el CD adjunto)

## ANEXO S: Volúmenes de producción en el subsector confecciones

Tipo de prendas vestir	Unidades producidas		
	Ene-Nov 2014	Ene-Nov 20145	Var. %
Polo	63,024,061	55,209,913	-12.4
Pantalón	5,945,698	6,115,920	2.9
Camisa	4,256,800	3,494,289	-17.9
Ropa Interior	6,816,857	6,491,409	-4.8
Blusa	552,973	441,461	-20.2
Ropa de bebé	1,106,645	1,216,432	9.9
Bermuda, short	769,959	690,183	-10.4
Terno	79,888	83,051	4
Falda	144,210	147,689	2.4
Vestido	574,163	531,240	-7.5
Saco	162,172	152,162	-6.2
Pijama	1,468,766	1,169,795	-20.4
Conjunto de ropa (Dos piezas)	223,135	185,323	-16.9
Ropa de baño	78,142	61,691	-21.1
Chaleco	65,242	88,567	35.8
Mameluco	39,928	42,372	6.1
Gorra y sombrero	95,269	54,268	-43
Bata	39,454	46,699	18.4
Polera	317,629	264,686	-16.7
Enterizo	47,756	49,450	3.5
Abrigo	206,221	148,530	-28
Bividis	2,585,134	2,234,048	-13.6

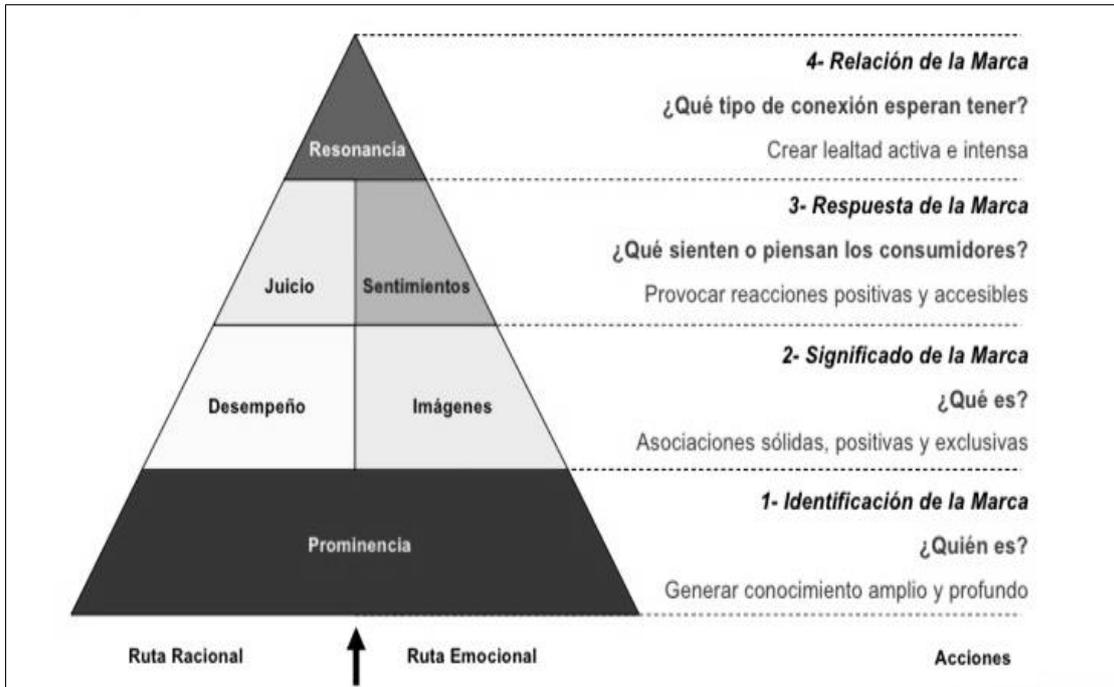
Adaptado de: Sociedad Nacional de Industrias (2015)

## ANEXO T: Evolución de las exportaciones (Millones de FOB US\$)



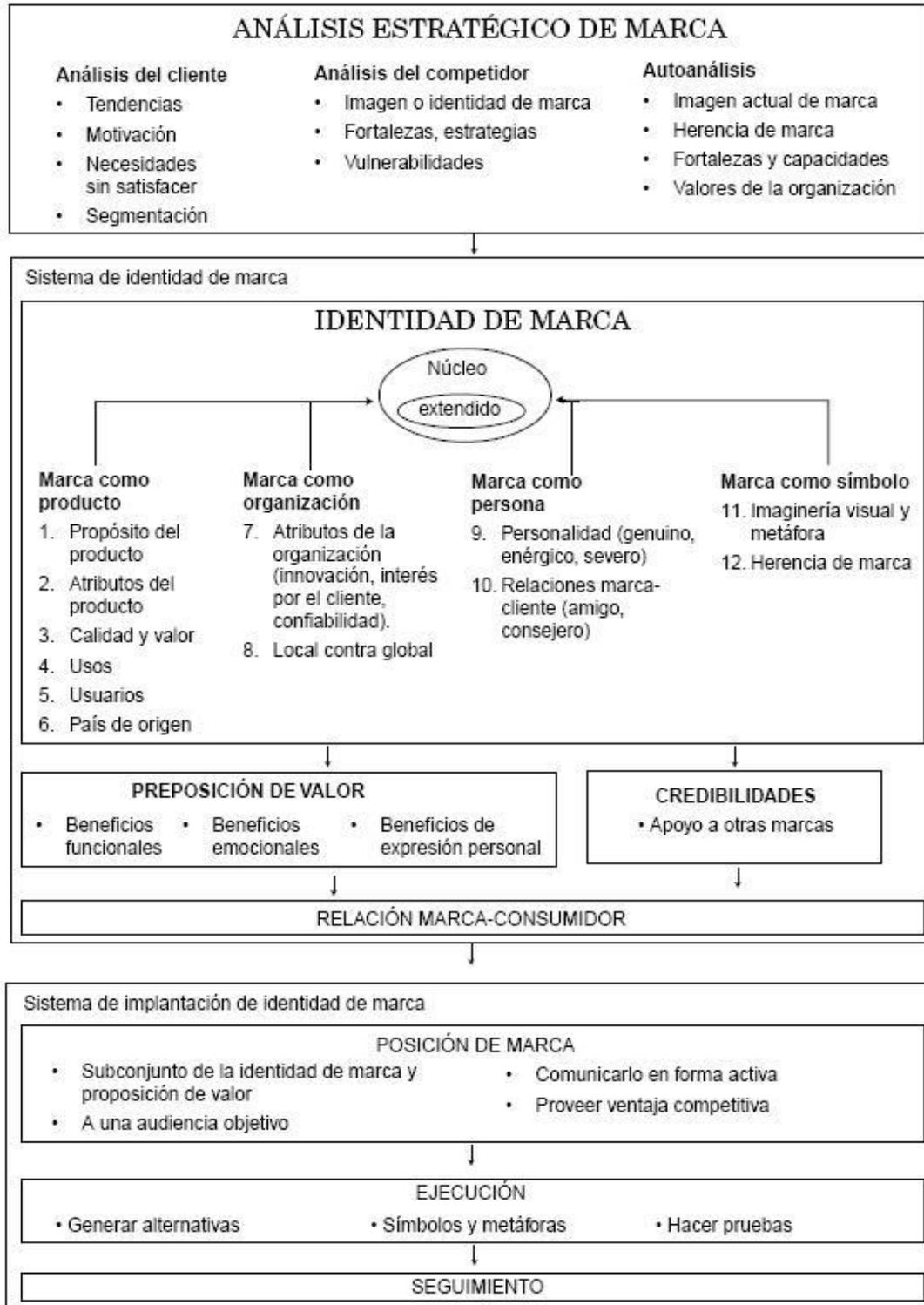
Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2015)

## ANEXO U: Modelo de Kevin Keller



Fuente: Keller (2008)

## ANEXO V: Modelo de David Aaker



Fuente: Aaker (2002)

## ANEXO W: Marcas contactadas para el caso de estudio

Marca
Blue Girl
AYNI
APF
Momoland
OWL
Yuli
Kiidsmadehere
Dunkelvolk
MODIPSA
Tienda Conquistadores
Be Special
Ser
Tanguis
Scombro
Hormiguita

## **ANEXO X: Codificación de los representantes del caso de estudio**

<b>Cargo</b>	<b>Codificación</b>
Razón social de la empresa	ASAC
Primera marca de la empresa	HSAC
Segunda marca, seleccionada caso de estudio	APF
Jefe de Administración, Contabilidad y Finanzas	VAL
Gerente General	GAL
Jefe de Operaciones	PAL
Jefe Comercial	HAV
Hijo de esposos VAL y GAL	VAH
Diseñadora de la marca APF	OAL

## ANEXO Y: Cálculo del COK

<b>CÁLCULO DEL COK</b>	
Tasa de Impuestos	28.00%
Deuda (miles)	1,680,741.0
Capital (miles)	2,581,855.0
D+C	4,262,596.0
Beta desapalancada	1.3
Beta apalancada	1.9
Rentabilidad del mercado	10.0%
Tasa libre de riesgo	1.4%
Prima de mercado	8.6%
Riesgo país	1.2%
<b>COK</b>	<b>19%</b>

## **ANEXO Z: Resultados de la observación física**

(Ver Anexo Z en el CD adjunto)

## **ANEXO AA:Resultados de la investigación de base- Entrevistas**

(Ver Anexo AA en el CD adjunto)

## **ANEXO BB:Otros resultados de la observación física**

(Ver Anexo BB en el CD adjunto)

## **ANEXO CC:Identificación de brechas**

(Ver Anexo CC en el CD adjunto)

## ANEXO DD: Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente

El día en que se participó como vendedoras de la tienda APF, se aplicó una encuesta de satisfacción a 20 clientes, luego de que estos habían cerrado su compra. A través de esta encuesta se les pidió que evalúen, en una escala del 1 al 5, donde 1 significaba muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, diversos aspectos sobre el servicio recibido. A continuación, se muestran los resultados en frecuencia absoluta, sobre una base de 20 respuestas por cada aspecto:

Aspectos	1	2	3	4	5
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud de la persona que lo atendió			1	3	16
Encontró una solución a su necesidad		1	2	3	14
Satisfacción con el servicio			1	5	14
Recomendaría la tienda			2	4	14
Asesoría de las vendedoras ante consultas			2	5	13
Saludo al ingresar a la tienda			3	5	12
Respuesta certera de la dependiente		1	2	5	12
Imagen de las dependientes	1			8	11
Orden y organización de los productos		1	1	8	10
Ofrecimiento de variedad de opciones		1	3	6	10
Rapidez para el pago por su compra	1	1	3	5	10
Atractivo de la tienda			4	8	8

Como se puede observar, en términos generales los clientes encuestados manifestaron su satisfacción con el servicio recibido durante su compra. No obstante, se han sombreado en rojo las respuestas valoradas como 2: Insatisfecho o 1: Muy insatisfecho, debido a que se consideran oportunidades de mejora sobre las cuales trabajar antes de que la mala percepción del cliente sobre tales aspectos aumente.

## **ANEXO EE: Matriz de resultados de entrevistas a negocios similares**

(Ver Anexo EE en el CD adjunto)

## **ANEXO FF:Matriz de resultados de entrevistas a la competencia**

(Ver Anexo FF en el CD adjunto)

**ANEXO GG:Matriz de resultados de entrevistas a representantes de  
marcas de moda**

(Ver Anexo GG en el CD adjunto)

## **ANEXO HH:Matriz de resultados de entrevistas a proveedores**

(Ver Anexo HH en el CD adjunto)

**ANEXO II: Matriz de resultados de entrevistas a representantes de la  
marca APF**

(Ver Anexo II en el CD adjunto)

## **ANEXO JJ:Matriz de resultados de la investigación cualitativa**

(Ver Anexo JJ en CD adjunto)

## ANEXO KK: Investigación Cualitativa-Catálogo\*

### Figura KK1: Portada y contraportada del catálogo



### Figura KK2: Páginas 1 y 2 del catálogo



### Figura KK3: Páginas 3 y 4 del catálogo



**Figura KK4: Páginas 5 y 6 del catálogo**



**Figura KK5: Páginas 6 y 7 del catálogo**



**Figura KK6: Páginas 8 y 9 del catálogo**



**Figura KK7: Páginas 10 y 11 del catálogo**



**Figura KK8: Páginas 12 y 13 del catálogo**



Nota: (\*) Elaborado por diseñador gráfico Gian Carlo Morante.

## ANEXO LL: Investigación Cuantitativa-Distribución de la muestra

Para la selección de la muestra se recurrió a información de APEIM 2015 e INEI.

- APEIM. Se utilizó para identificar los distritos en los que se debería aplicar la encuesta, siguiendo los criterios de segmentación demográfica de la marca APF y la proximidad de estos al centro comercial donde opera la marca. De esta manera, aunque se identificaron a las zonas 6, 7 y 4 como aquellas que concentran a la mayor parte de su población en los NSE B y C, se creyó conveniente escoger los siguientes: Surquillo, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco.
- INEI (2015). Se utilizó para conocer el universo de mujeres y, afortunadamente, el INEI gestiona esta información también por quinquenio. Por ello, se procedió a escoger los quinquenios entre 25 y 49 años, porque es el rango de edad de las mujeres a las que se dirige APF.

Luego de contar con la información de la población de 25-49 años de edad de los distritos escogidos, se utilizó un muestreo proporcional para obtener el número de entrevistas a aplicar en cada uno de ellos. A continuación, la tabla que resume los cálculos:

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	Quinquenio de edad					TOTAL	% RESPECTO AL TOTAL	# RESPECTO A LA MUESTRA
	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49			
LIMA	754,367	728,119	693,304	580,034	530,716			
SURQUILLO	7,315	7,575	7,013	6,029	5,886	33,818	13%	53
MIRAFLORES	6,154	6,662	6,330	5,398	5,988	30,532	12%	48
SAN BORJA	8,375	8,646	8,787	7,644	7,675	41,127	16%	65
SAN ISIDRO	3,615	3,708	4,067	3,918	4,010	19,318	8%	30
SANTIAGO DE SURCO	25,292	26,728	27,985	24,535	24,784	129,324	51%	204
<b>TOTALES</b>						<b>254,119</b>	<b>100%</b>	<b>400</b>

## ANEXO MM: Investigación Cuantitativa-Material<sup>20</sup>

Figura MM1: Carátula de la infografía



Figura MM2: Contraportada de la infografía



<sup>20</sup> Se presentó tamaño A4.

## ANEXO NN: Historia de la marca

**APF** era una hormiguita francesa que acababa de llegar al Perú con sus papis. Como todas las hormiguitas, a **APF** le encantaba jugar y hoy estaba emocionada porque su mami por fin la llevaría al nuevo parque de diversiones.

La emoción le revoloteaba en su pancita, estaba nerviosa porque no sabía cómo serían las hormiguitas peruanas, a qué jugarían, cómo se vestirían, si no la iban a ver raro, si aprenderían a decir bien su nombre.

-Mami, no sé cómo debería vestirme hoy – le preguntó **APF** a su mamá, quien era una hormiga trabajadora y siempre atenta a todo lo que necesite su familia.

-No te preocupes, hijita, tengo justo lo que necesitas – le dijo, guiñándole un ojo y le mostró los vestidos, camisas, zapatitos y pantalones que tenía guardados en su baúl de madera de roble que habían traído desde Francia.

**APF** empezó a probarse feliz cada una de las prendas, todas le gustaban mucho y se le estaba haciendo difícil elegir el conjunto apropiado. Se preguntaba qué era mejor: ¿Aquella blusa o esas zapatillas? ¿Combinarían bien la falda y el sombrero? ¿Sería muy elegante para el parque de diversiones?

-Ponte algo lindo y no muy exagerado, la verdadera belleza, hijita, se expresa siempre desde la sencillez. Elige lo que te haga sentir más cómoda por dentro y lo expresarás por fuera – dijo su madre con una sonrisa y un beso.

Petite creyó entender a qué se refería su mami y se animó por ello. Ya no tenía miedo, se sentía muy bonita y querida con el conjunto que escogió. Sonrió. Todo iba a estar bien. **APF** corrió a abrazar a su mami y se alegró de tener una mamá tan buena como la suya.

## ANEXO OO: Descriptivos de puesto de las nuevas posiciones

**Tabla OO1: Posición vacante**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de marketing
REPORTA A:	Jefe comercial
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1. Manejar el plan de medios: Administrar y mantener las plataformas digitales con contenido actualizado y relevante.	
2. Difundir el contenido web y las prendas de vestir de la marca en las redes sociales como Facebook.	
3. Investigar nuevas tendencias digitales para proponer proyectos innovadores en canales digitales.	
4. Implementar acciones en los canales digitales para nuevos clientes, fidelizar clientes y generar mejoras y eficiencias en la atención.	
5. Elaborar reportes de gestión de las redes sociales.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Creatividad
	Orientación al cliente
	Planificación
	Habilidades de comunicación oral y escrita
	Responsabilidad y compromiso
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller en Marketing, Administración o a afines.
	Deseable Especialización o diplomado en Marketing Digital o Gestión de Redes Sociales
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Conocimiento de Microsoft Office a nivel intermedio
	Conocimiento de inglés a nivel intermedio
	Adobe Photoshop, nivel intermedio
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia de 2 años en funciones similares.	

**Tabla OO2: Posición para Jefe de Ventas**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Ventas
REPORTA A:	Jefe Comercial
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1. Definir la estrategia de ventas y las cuotas a alcanzar por vendedor.	
2. Hacer seguimiento a los indicadores relacionados a la gestión comercial	
3. Capacitar a la FF.VV en las diversas campañas, promociones, estrategias de ventas u otros alineándolos a la estrategia de la compañía.	
4. Liderar la implementación de la política de servicio al cliente, que incluya la atención a devoluciones y reclamos.	
5. Gestionar la cartera de clientes actual y atender las demandas futuras.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	1. Liderazgo y manejo de equipos
	2. Capacidad analítica
	3. Planificación y organización
	4. Orientación al cliente
	5. Capacidad para trabajar bajo presión
FORMACIÓN ACADÉMICA	Egresado de las carreras de Administración, Marketing o afines.
	Deseable especialización en ventas.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Manejo de Excel a nivel intermedio
	Conocimiento de inglés a nivel intermedio
	Manejo de indicadores comerciales
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia como jefe de ventas superior a 3 años (De preferencia en el rubro textil)	

**Tabla OO3: Posición para Asistente de Trade**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Trade
REPORTA A:	Jefe comercial
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1. Dirigir la estrategia de visual merchandising 360°, diseñando y gestionando el punto de venta.	
2. Planificar y controlar el suficiente nivel de stock por modelo y línea en los puntos de venta.	
2. Desarrollar promociones y acciones de animación en el punto de venta.	
3. Evaluar la rentabilidad de las actividades promocionales.	
4. Analizar los hábitos de compra de los consumidores en el punto de venta.	
5. Liderar la organización de eventos con los clientes exclusivos de la marca.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Habilidad para trabajo en equipo
	Capacidad para trabajar bajo presión
	Organización
	Responsabilidad
	Planificación
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller en Marketing, Administración o a afines.
	Deseable Especialización o diplomado en Gestión del punto de venta o Visual Merchandising Estratégico.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Conocimiento de Microsoft Office a nivel intermedio
	Conocimiento de inglés a nivel intermedio
	Manejo de indicadores
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia de 2 años en funciones similares.	

**Tabla OO4: Posición para Asistente de Inteligencia Comercial**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Inteligencia Comercial
REPORTA A:	Jefe comercial
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1. Monitorear y analizar constantemente la competencia. (Precios, Características Técnicas, Promociones, Lanzamientos, etc.)	
2. Estudiar las acciones de la competencia y elaborar reportes con los resultados principales.	
3. Elaborar análisis y modelos sobre la evolución del mercado, hábitos y gustos del target y tendencias de las categorías de productos de la compañía.	
4. Manejar datos estadísticos del mercado.	
5. Identificar oportunidades de diferenciación de la competencia.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	1. Capacidad analítica
	2. Organización
	3. Responsabilidad
	4. Planificación
	5. Compromiso con la organización
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller en Marketing, Administración o a afines.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Conocimiento de Microsoft Office a nivel intermedio
	Conocimiento de inglés a nivel intermedio
	Manejo de indicadores
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia de 2 años en funciones similares.	

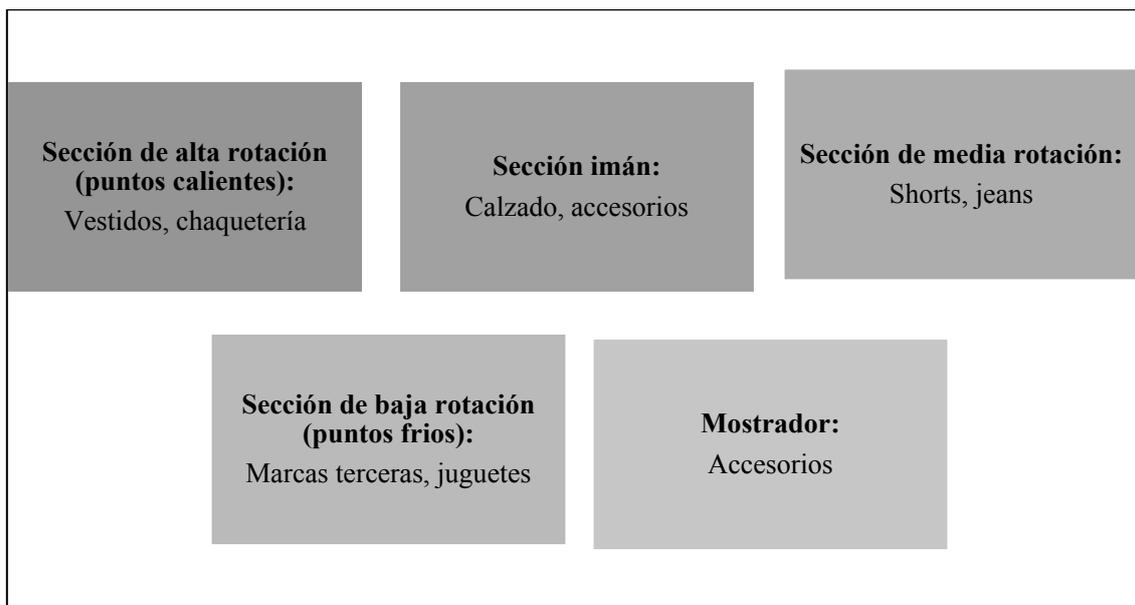
**Tabla OO5: Posición para Asistente de Recursos Humanos**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Recursos Humanos
REPORTA A:	Jefe de Administración, Contabilidad y Finanzas
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1. Realizar los procesos de selección del personal que se incorpore a la empresa.	
2. Realizar el pago de sueldos y beneficios del personal de la empresa.	
3. Desarrollar actividades que promuevan una cultura organizacional orientada al desarrollo de marca.	
4. Organizar capacitaciones para el personal administrativo y de ventas	
5. Fomentar un clima laboral agradable que motive a los trabajadores, los haga sentirse identificados con la empresa y mantenga controlada la rotación	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	1. Capacidad analítica
	2. Organización
	3. Responsabilidad
	4. Planificación
	5. Compromiso con la organización
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller en Marketing, Administración o a afines.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Conocimiento de Microsoft Office a nivel intermedio
	Conocimiento de inglés a nivel intermedio
	Manejo de indicadores
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia de 1 año en funciones similares.	

**Tabla OO6: Posición para Asesora de Modas**

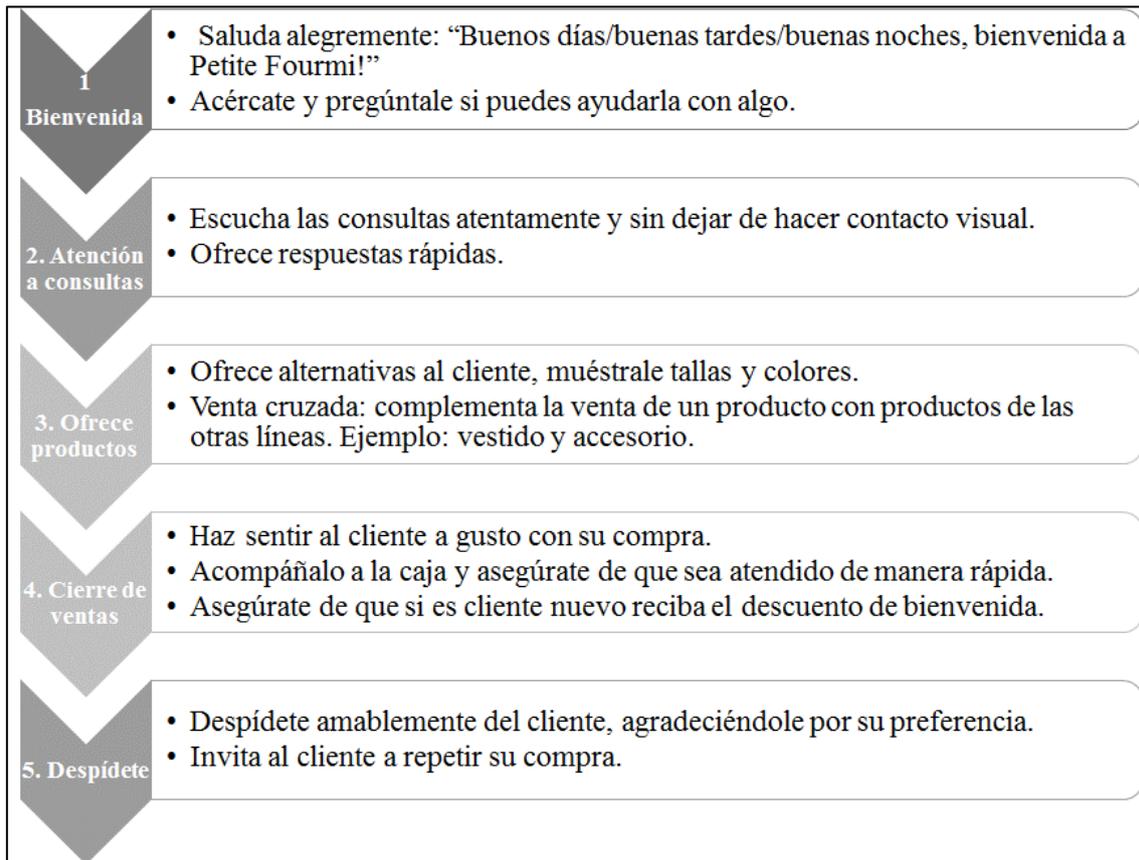
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	Asesora de Modas
REPORTA A:	Jefe de UDP-Producción
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1. Proponer diseños innovadores y novedosos alineados al concepto de moda de la empresa.	
2. Promover la creatividad entre sus compañeros de trabajo incentivando el benchmark como práctica del área.	
3. Mantener actualizada al área sobre las tendencias y colores de moda vigentes.	
4. Utilizar y maximizar el aprovechamiento de las suscripciones a revistas internacionales de moda infantil.	
5. Identificar oportunidades de diferenciación de la competencia en cuanto al diseño.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	1. Creatividad e innovación
	2. Flexibilidad
	3. Responsabilidad
	4. Planificación
	5. Trabajo en equipo
FORMACIÓN ACADÉMICA	Graduada de Diseño de Modas, deseable especialización en moda infantil
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Conocimiento de Photoshop, Illustrator
	Conocimiento de inglés a nivel intermedio
	Patronaje
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia de 2 años en funciones similares.	

## ANEXO PP: Segmentación de productos

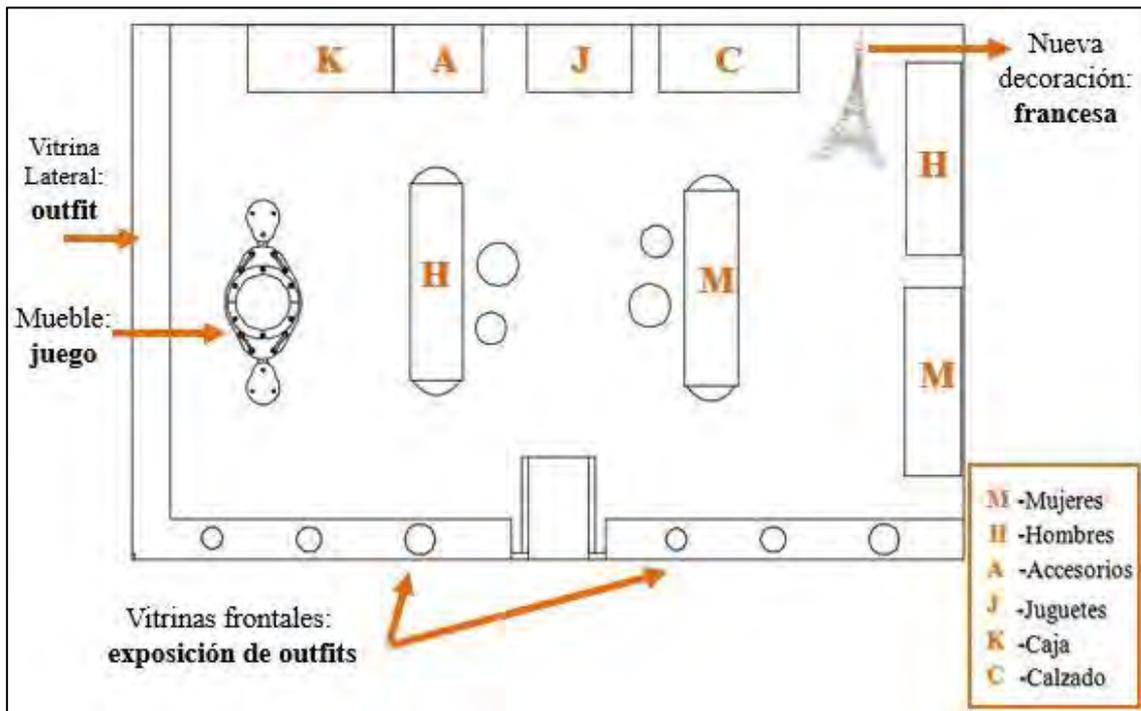


Adaptado de: Garrido (2011)

## ANEXO QQ: Protocolo de atención al cliente



## ANEXO RR:Propuesta de Layout



## ANEXO SS: CAMPAÑA DE LANZAMIENTO & PROMOCIÓN

ATL	BTL
<p data-bbox="277 479 692 517"><b>Publicaciones en periódicos</b></p> 	<p data-bbox="847 405 1043 439"><b>Activaciones</b></p>  <p data-bbox="836 719 1102 752"><b>Vales de consumo</b></p> 

Web	Facebook
	



## ANEXO TT: Presupuesto por actividades – Plaza

Tabla SS1: Renta en un centro comercial\*

Frecuencia	Contenido
Pagos mensuales	Renta Fija: pago por alquiler por m2 en el caso de tiendas Renta variable: 8.5% (en todos los casos). Este monto se paga solamente cuando las ventas exceden al punto de equilibrio (renta fija/renta variable). Cuando se paga la renta variable, ya no se paga la renta fija Gasto común: pago por mantenimiento de las áreas comunes del centro comercial. Es un pago por m2. Fondo de promoción: 1% de las ventas netas. Es un pago por los gastos de marketing común del centro comercial y las actividades de marketing que generan flujo.
Pagos únicos	Derecho de llave: es el pago por el ingreso de la marca al centro comercial. Normalmente para locatarios nuevos es una renta fija total por año de contrato Revisión de proyectos: costo que el área de arquitectura apruebe el proyecto. Es un monto fijo de s/1000 sin IGV para locales Garantía: para locales es 5 rentas fijas totales en concepto de carta fianza.

Nota (\*): A partir de investigación exploratoria sobre renta en Real Plaza Salaverry.

**Figura SS1: Cotización de los nuevos muebles para sus próximos locales comerciales**

**INVERSIONES & ASOCIADOS CUBA C & C** [santiagoocubav@hotmail.com](mailto:santiagoocubav@hotmail.com) /

---

**PRESUPUESTO**

LIMA 02 DE MARZO DEL 2016

SRTA. CLAUDIA REYES

PRESENTE:

ANTE UD ME DIRIJO PARA HACERLE LLEGAR EL PRESUPUESTO POR  
TRABAJO DE CARPINTERIA EN M.D.F. DICHA RESIDENCIA

DESCRIPCION:

\*ELABORACION DE MUEBLE SEGÚN DISEÑO Y MEDIDA EN MATERIAL  
M.D.F. DE 25 ~~m.m.~~ ACABADO EN MATERIAL DUCO BLANCO

	SUBTOTAL	S/. 4,800.00
	I.G.V.	864.00
	TOTAL	S/. 5,664.00

NOTA: SE ABONARÁ EL 60% PARA COMPRA DE MATERIALES Y LA  
DIFERENCIA AL TERMINO DEL TRABAJO

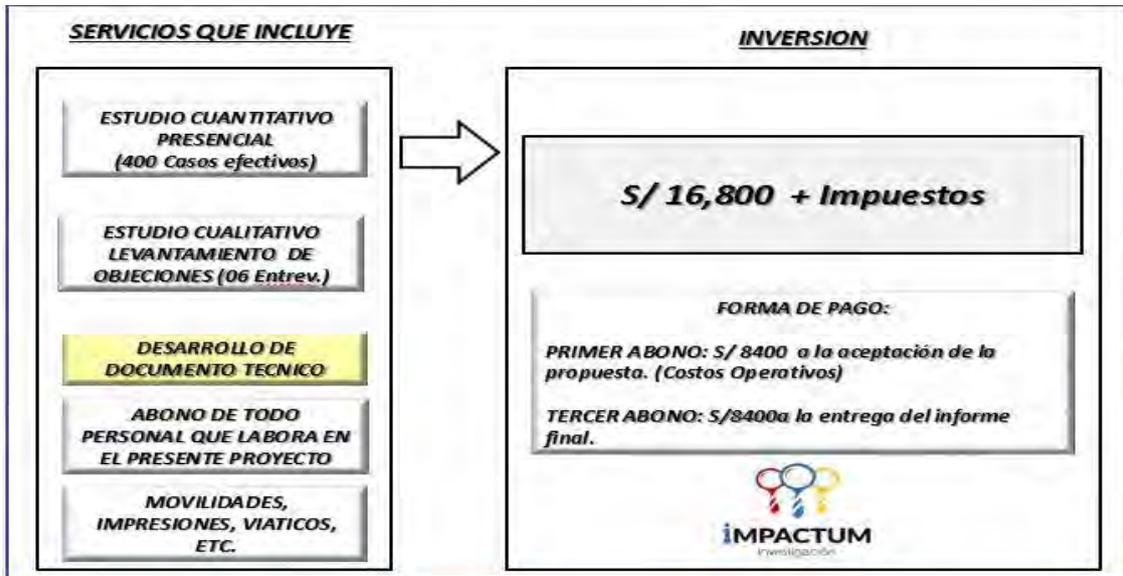
ATENTAMENTE

ACEPTADO

SANTIAGO CUBA VASQUEZ  
TELF. 955012720 / 5945573

## ANEXO UU: Presupuesto por actividades – Producto

Figura TT1: Cotización de investigación de mercado



Fuente: Impactum (2015)

Figura TT2: Capacitaciones sobre tendencias en el mercado

The image shows a screenshot of a website for a workshop. The website is for CCL (Cámara de Comercio de Lima) and features a navigation menu with options like 'NOSOTROS', 'SERVICIOS', 'COMERCIO EXTERIOR', 'ASOCIADOS', 'PRENSA', and 'ARBITRAJE'. The main content area is titled 'TALLER DE COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE' and includes details such as the date (February 29 to March 02, 2016), location (Av. Giuseppe Garibaldi 396), and contact information. A sidebar on the right lists 'Nuestros Servicios' with categories like 'Comercio Exterior', 'Asociados', 'Prensa', and 'Arbitraje'. Below the main text, there is a section for 'OBJETIVO', 'CONTENIDO', and 'EXPOSITOR' (Mag. Mauricio Lerner Geller). At the bottom, there are details about the fee for members (S/ 380) and non-members (S/ 430), and a 20% discount for registration in advance.

Fuente: Cámara de Comercio de Lima & Sociedad Nacional de Industrias (2016)

## **ANEXO VV: Presupuesto por actividades – Promociones**

Antes de presentar el presupuesto de promociones por año, cabe mencionar que en el caso de la historia se elaboró con un narrador de cuentos, y que los montos designados para los materiales de la encuesta de satisfacción y el catering para capacitaciones fueron brindados por la empresa.

**Figura UU1: Conceptos por año**

Condición	Concepto	Descripción	Costo	Frec.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Promoción	Consultora sobre el manejo de redes sociales	Se cotiza con la consultora Havas group (Ver Anexo V7). Luego a partir del año 1, esta función la realiza la Asistente de Marketing.	3,000	2	6,000									
Promoción	Presupuesto para el narrador de historias	Se elabora internamente pero se valida con un narrador de cuentos (Ver Anexo 9)	300	1	300									
Promoción	Materiales para la encuesta de satisfacción	<b>COSTO ADMINISTRATIVO</b> -Costo de impresión: 0.03 - Encuesta se hace 4 veces al año (trimestral) -Se aplica al 20% del total de clientes	0.03											
Promoción	Inversión en facebook	Presupuesto de promocionar dos veces al mes en facebook (anual)	660	12										
Promoción	Inversión en la plataforma de mailing	Se cotiza la afiliación anual a ubivox. El precio es por 1000 personas. Se considera el total de personas al año.	422	1	1,567	3,306	5,237	7,380	9,759	10,832	12,024	13,346	14,815	16,444
Promoción	Inversión en Rediseño pag web	Se cotiza el rediseño con la empresa Green Octopus	2,800	1	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Promoción	Costo de animación	Se cotiza con la empresa Competijuegos. Se multiplica por el número de tiendas	4,500	1		18,000	27,000	31,500	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Promoción	Encartes	Publicaciones en El Comercio o Somos cada trimestre.	900	4	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Promoción	Publicidad en pantallas	De acuerdo a información obtenida, es gratis al ingresar a un centro comercial.	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción	Merchandising	Benchmark DO IT. Se considera el costo de 200 lápizceros publicitarios a S/190, y la entrega al 20% del total de clientes al año.	1,50		1,114	2,350	3,722	5,245	6,936	7,699	8,546	9,486	10,529	11,687
Promoción	Música & Aroma de la marca	Música es costo cero. Se cotiza ambos porque son parte de un paquete / marketing offline es AROMA. El costo es de 594 sin inc IGV por cada local contratado. Se asume una mensualidad de \$30	314	12			7,838	8,726	9,927	9,625	9,625	9,625	9,625	9,625
Promoción	Catering	Presupuesto brindado por la empresa, ya que ellos ya trabajan con una empresa de catering para su otra marca	600	2		4,800	7,200	8,400	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Promoción	Apoyo visual	VITRINA->Se cotiza el costo con la empresa Publ-industria. Se cambia con cada lanzamiento de colección.	110	4	880	1,760	2,640	3,680	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520
Promoción	Cuponera	Se cotiza el costo con la empresa Publ-industria (Ver Anexo V8). Proforma: 8.130 por 2,000 tarjetas. Se asume que se compra para entregar al 20% de clientes.	4						18,496	20,530	22,789	25,295	28,078	31,166
Promoción	Tarjetas	Se cotiza el costo con la empresa Publ-industria (Ver Anexo V8). Proforma: 8.130 por 2,000 tarjetas. Se asume que se compra para entregar al 25% de clientes. (el 25% es justificable. Do It! busca afiliar a cliente preferente a un % similar).	4					13,987	18,496	20,530	22,789	25,295	28,078	31,166
Promoción	Desarrollo de app	Considerando en año 5, porque es propuesta de LP	7,000	1					7,000					
Promoción	Premios	Presupuesto trimestral estimado con la empresa. Se dan premios de 1,000 cada lanzamiento de campaña (4 veces al año) y por tienda. Vales de consumo por S/100 para 10 personas por tienda cada 4 meses.	1,000	4			24,000	28,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
Promoción	Sesión fotos, canal Youtube	Incluye un presupuesto para la elaboración, edición, etc. Considerado como un canal de LP Cotizado con Manuel Palacio Ediciones: \$250 POR VIDEO, SIN IGV. Considerando 4 colecciones y un aprox 4 videos para cada una, más gastos de transporte y comida justifica los 4000.							4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Promoción	Catálogos	Desarrollo de catálogo por colección.	2,800	4			11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200
Promoción	Impresión de catálogos	Impresión de catálogos para el 5% de clientes de cada año. Desde el año 5 baja a 3% porque nace el canal youtube para promover colecciones.	40	4			0	0	36,991	41,060	45,577	50,591	56,156	62,333
Promoción	Mascota	Promoción del Isotipo - Hornigata. 12 hrs (4 hrs por vier-don, de la 1era semana de lanzamiento)	250	4	2,000	4,000	6,000	7,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Promoción	Nuevos uniformes	Considerando un benchmark con con Do It de uniformes blanca de jean manga larga. Frecuencia 2 veces al año por cambio de temporada	90	2	360	720	1,080	1,260	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Promoción	Personaje famoso	Activación con personaje famoso para clientes frecuentes, para desarrollar lazo emocional (etapa 5 del modelo de comp. Compra), en 2 momentos del año: primavera-verano y otoño-invierno	8,350	2					133,600	133,600	133,600	133,600	133,600	133,600

**Figura UU2: Inversión en Facebook**

¿Cuánto quieres gastar? Ayuda: presupuesto y precios

Presupuesto   (S/.50.00 PEN)

Calendario  Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy

Definir una fecha de inicio y de finalización

Inicio	28/2/2016	19:14
Fin	29/3/2016	18:14

(Hora de Lima)

Tu anuncio estará en circulación hasta el: **martes, 29 de marzo de 2016.**

Gastarás **S/.1447,92** en total como máximo.

**Alcance diario estimado**

**15 000 - 39 000 personas en Facebook**

0 de 6 900 000

Esta es solo una estimación. Los números indicados se basan en el rendimiento promedio de los anuncios dirigidos al público seleccionado. Duración del conjunto de anuncios: 29 días.

**Figura UU3: Cotización Ubivox\***

PRECIOS UBIVOX		
CONTACTOS	MES	ANUAL <small>Descuento 10%</small>
1.000	43	469

❖ **Los precios no incluyen IGV.**

❖ **El plan que te brindamos por 1000 contactos tiene un costo anual de S/469,00 Nuevos soles, el cual incluye un descuento del 10% siempre y cuando se facture en una sola cuota.**

ADDCONSULTA

Nota: (\*) Cotización brindada por ADDCONSULTA

Figura UU4: Cotización para rediseño web\*



**DETALLES DE LA PROPUESTA:**

**Rediseño web:**

- HTML5 (esta es la última codificación del mercado)
- Auto-administrable
- Responsiva (esto significa que se adapta a cualquier resolución – tamaño de pantalla)
- Animaciones en J-Query (todos los slide shows y otros similares están basados en HTML5 – no Flash, para que sea compatible con todos los dispositivos)
- **NO INCLUYE:** Hosting & dominio

Costo: S/ 4,800 S/ 2,800 + IGV

**Shopping site:**

- HTML5 (esta es la última codificación del mercado)
- Auto-administrable
- Responsiva (esto significa que se adapta a cualquier resolución – tamaño de pantalla)
- Animaciones en J-Query (todos los slide shows y otros similares están basados en HTML5 – no Flash, para que sea compatible con todos los dispositivos)
- **NO INCLUYE:** Hosting & dominio ni costos de plataformas de pago

Costo: S/ 5,200 S/ 4,900 + IGV

**Intranet / sistema administrativo:**

- Sistema administrativo que permita ordenar pedidos (órdenes de compra) contrastando cada pedido con los requerimientos y costos (materiales y humanos) para realizarlo, tiempos y otros relevantes para llevar una administración más ordenada de la empresa.

Costo: S/ 7,800 S/ 6,500 + IGV

Nota: (\*) Cotización brindada por Green Octopus.

**Figura UU5: Cotización para evento de activación\***



**DETALLES DE LA PROPUESTA:**  
**Evento corporativo – Open Plaza Angamos**

**Cliente:** Ablimatex Export S.A.C  
**Características del evento:** Activación para la marca Petite Fourmi mediante implementación de pasarela de niños  
**Fecha de envío de cotización:** 02 de marzo de 2016  
**Precio:** S/4,500  
**Condición de pago:** 50% adelantado y 50% el día del evento

Nota: (\*) Cotización brindada por Competajuegos y más producciones

**Figura UU6: Desarrollo de aplicación\***



**DETALLES DE LA PROPUESTA:**  
**Desarrollo de aplicación móvil**

- **Cliente:** Ablimatex Export S.A.C
- **Características de la aplicación:** aplicación con probador virtual y envío de alertas ante lanzamientos de nuevas colecciones.
- **Fecha de envío de cotización:** 02 de marzo de 2016
- **Precio:** S/7,000
- **Condición de pago:** 100% adelantado

Nota: (\*) Cotización brindada por Bruno Ramírez, CEO en Kodevian

Figura UU7: Presupuesto de merchandising

 <p>Calle Jean Paul Sartre 185, Surquillo          Central Telefónica: 652-4848          Fax: 652-3765</p> <p style="text-align: right;"><b>PRESUPUESTO N° 8148</b></p>			
<p><b>CLIENTE: ABLIMATEX EXPORT SAC</b>          CONDICION DE PAGO: 50% adelantado y 50% contra entrega          FECHA DE ENVIO DE COTIZACION: 2 de Marzo del 2016</p>			
Item	Producto	Cantidad	Precio de Venta
1	<p><b>LETRERO PUBLICITARIO</b></p> <p>Material: acrílico                  Letrero interior de 1.8m de largo y 0.62 metros de ancho x 0.04 metros de profundidad.                  Letras y círculos de acrílico blanco de 3/8" encajonados, de 4 cm de profundidad, laminado con viniles de colores según diseño.                  Incluye transporte e instalación dentro de Lima Metropolitana</p>	1	S/. 2,400.00
2	<p><b>Libretas</b></p> <p>Tapa y Contra Tapa                  Folcote c14 Impreso full color tira, plastificado mate tira, refle.                  100 Hojas interiores iguales                  Papel bond 75g Impreso 1 color tir                  Formato Cerrado: 15x10 cm                  Anillado doble ring blanco por el lado de 15 cm</p>	200	S/. 1,080.00
3	<p><b>Calendario de Pared</b></p> <p>Folcote c14 Impreso full color tira                  Tamaño 65x40 cm, plastificado brillo tira, refle.</p>	200	S/. 650.00
4	<p><b>Back Light Publicitario</b></p> <p>Impreso full color tira                  Tamaño 40x30 cm</p>	2	S/. 110.00

<b>5</b>	<b>Tazas Publicitarias</b> Taza cónica blanca, 11 onz. Impreso hasta en 3 colores por 1 lado	<b>200</b>	<b>S/. 1,385.00</b>
<b>6</b>	<b>Gorros Publicitarios</b> Drill tecnología, 06 piezas / tapas, bordado en frente con pega pega	<b>200</b>	<b>S/. 1,980.00</b>
<b>7</b>	<b>Lapiceros Publicitarios</b> Lapicero de plástico impreso a 2 colores	<b>200</b>	<b>S/. 190.00</b>
<b>8</b>	<b>Bolsas</b> Material: papel couche brillo 200g Impresión: Impreso full color tira Tamaño Cerrado: 12 cm de fuelle, 30 cm de ancho y 40 cm de alto Acabado: plastificado mate tira, troquelado, pegado, armado, puesta de ojalillos blancos y asas en cinta satinada de 2cm en color estándar.	<b>1,000</b> <b>3,000</b>	<b>S/. 3,325.00</b> <b>S/. 7,980.00</b>
<b>9</b>	<b>Tarjetas PVC</b> Impresas full color t/r Tamaño 8.5x5 cm Acabado: impresión de código de barras	<b>2,000</b>	<b>S/. 8,130.00</b>

**LOS PRECIOS NO INCLUYE I.G.V.**

**Atentamente,**

**Hugo Chávez  
Velásquez  
COSTOS Y PRESUPUESTOS  
Telf. 652-4848 Anexo. 116**

## ANEXO WW: Presupuesto por actividades – Personas

**Tabla VV1: Costos laborales por año**

Gastos de planilla	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Jefe de Ventas	72,404	75,575	78,886	74,695	77,966	81,381	84,945	88,665	92,549	96,603
Asistente de Marketing		38,282	39,922	41,634	43,421	45,286	47,234	49,267	51,390	53,607
Asistente de Inteligencia Comercial		36,712	38,282	39,922	41,634	43,421	45,286	47,234	49,267	51,390
Asistente de Trade Marketing			36,712	38,282	39,922	41,634	43,421	45,286	47,234	49,267
Asistente de RRHH	36,712	38,282	39,922	41,634	43,421	45,286	47,234	49,267	51,390	53,607
Asesora de Diseño	54,558	56,914	59,373	61,941	64,621	67,419	70,341	73,391	76,576	79,900
Vendedoras	88,920	185,665	290,751	354,135	422,534	441,125	460,535	480,798	501,953	524,039

**Tabla VV2: Costos laboral del Jefe de Ventas**

	Horizonte de evaluación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>										
Horas	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Salario Bruto mensual	4,000	4,176	4,360	4,552	4,752	4,961	5,179	5,407	5,645	5,893
Inflación										
Salario Bruto anual	48,000	50,112	52,317	54,619	57,022	59,531	62,150	64,885	67,740	70,721
<b>Beneficios</b>										
AFP	4,800	5,011	5,232	5,462	5,702	5,953	6,215	6,489	6,774	7,072
CTS	4,664	4,869	5,083	5,307	5,541	5,784	6,039	6,305	6,582	6,872
Vacaciones	4,000	4,176	4,360	4,552	4,752	4,961	5,179	5,407	5,645	5,893
gratificaciones	8,000	8,352	8,719	9,103	9,504	9,922	10,358	10,814	11,290	11,787
Asignación familiar	1,020	1,051	1,082	1,115	1,148	1,182	1,218	1,254	1,292	1,331
Total	17,684	18,448	19,245	20,076	20,944	21,850	22,794	23,780	24,809	25,883
<b>Contribución</b>										
ESSALUD	4,320	4,510	4,709	4,916	5,132	5,358	5,594	5,840	6,097	6,365
SENATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SCTR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro de vida	2,400	2,506	2,616	2,731	2,851	2,977	3,108	3,244	3,387	3,536
Total	6,720	7,016	7,324							
<b>Costo total</b>	<b>72,404</b>	<b>75,575</b>	<b>78,886</b>	<b>74,695</b>	<b>77,966</b>	<b>81,381</b>	<b>84,945</b>	<b>88,665</b>	<b>92,549</b>	<b>96,603</b>

**Tabla VV3: Detalle del costo laboral de las posiciones de Asistente**

	Horizonte de evaluación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>										
Horas	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Salario Bruto mensual	2,000	2,088	2,180	2,276	2,376	2,480	2,590	2,704	2,823	2,947
Inflación			1	1	1	1	1	1	1	1
Salario Bruto anual	24,000	25,056	26,158	27,309	28,511	29,766	31,075	32,443	33,870	35,360
<b>Beneficios</b>										
AFP	2,400	2,506	2,616	2,731	2,851	2,977	3,108	3,244	3,387	3,536
CTS	2,332	2,435	2,542	2,654	2,770	2,892	3,019	3,152	3,291	3,436
Vacaciones	2,000	2,088	2,180	2,276	2,376	2,480	2,590	2,704	2,823	2,947
gratificaciones	4,000	4,176	4,360	4,552	4,752	4,961	5,179	5,407	5,645	5,893
Asignación familiar	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
Total	9,352	9,719	10,101	10,501	10,918	11,354	11,808	12,283	12,779	13,296
<b>Contribuciones</b>										
ESSALUD	2,160	2,255	2,354	2,458	2,566	2,679	2,797	2,920	3,048	3,182
SENATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SCTR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro de vida	1,200	1,253	1,308	1,365	1,426	1,488	1,554	1,622	1,694	1,768
Total	3,360	3,508	3,662	3,823	3,992	4,167	4,351	4,542	4,742	4,950
<b>Costo total</b>	<b>36,712</b>	<b>38,282</b>	<b>39,922</b>	<b>41,634</b>	<b>43,421</b>	<b>45,286</b>	<b>47,234</b>	<b>49,267</b>	<b>51,390</b>	<b>53,607</b>