

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis de desarrollo de marca para Runa Store bajo el Modelo de Resonancia de Marca de Kevin Keller en sus puntos de venta de Lima Metropolitana**

Tesis para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública presentada por:

FARFÁN ANDRADE, Samuel Antonio

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

HUAMANÍ VILLACORTA, Luis Enrique  
PONCE SAENZ, Lorie

Asesorados por: Mgtr. Alonso Rodrigo, Villanueva Gonzalez.

Lima, febrero del 2020

La tesis

**Análisis de desarrollo de marca para Runa Store bajo el Modelo de Resonancia de Marca de Kevin Keller en sus puntos de venta de Lima Metropolitana.**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Jorge Isaias Octavio Enrique, Martinez Lobaton  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Alonso Rodrigo, Villanueva Gonzalez  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Felix Alberto, Cerna Díaz  
[Tercer Jurado]

Agradezco a mi madre en primer lugar por su apoyo y amor infinito y por permitirme culminar esta etapa de mi vida. Agradezco a mi padre por sus consejos y apoyo, y sobre todo agradezco a Dios por darme la posibilidad de estar hoy aquí y cumplir esta meta

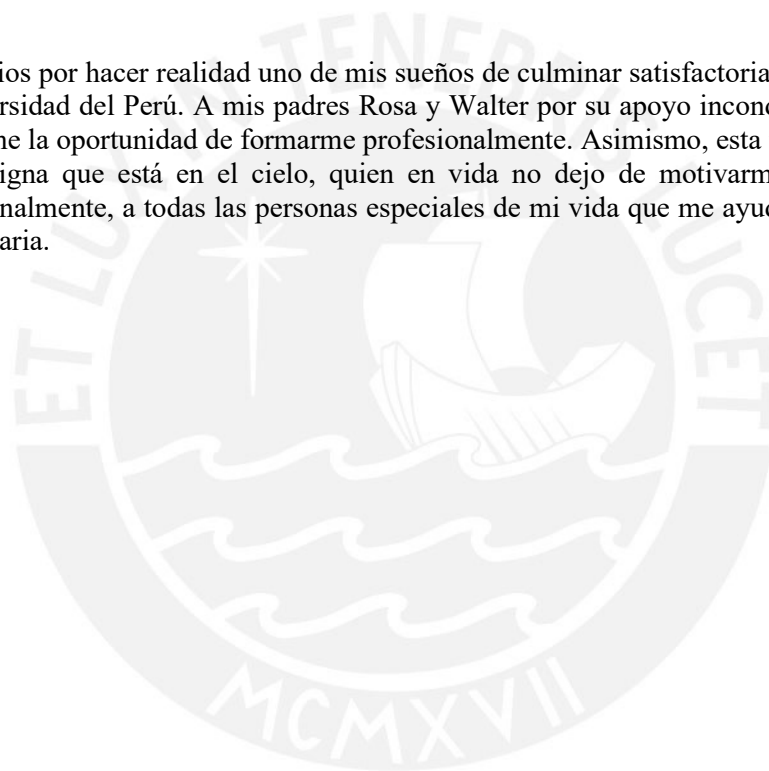
**Samuel Farfán**

A mis padres, por todo el amor, el ejemplo y la comprensión durante todos estos años. A ustedes les dedico este logro, porque se merecen esto y mucho más. A mi hermano, quien es mi mejor amigo, y sé que este logro te será una motivación para que sigas el camino que ya empezaste. A Khristel, por todo el amor, los consejos y la motivación que me ayudaron a nunca bajar los brazos. Finalmente, agradezco a la PUCP por tanto aprendizaje.

**Luis Huamaní**

Agradezco a dios por hacer realidad uno de mis sueños de culminar satisfactoriamente mi carrera en la mejor universidad del Perú. A mis padres Rosa y Walter por su apoyo incondicional y confianza infinita al darme la oportunidad de formarme profesionalmente. Asimismo, esta tesis está dedicada a mi abuelita Digna que está en el cielo, quien en vida no dejo de motivarme para ser un gran profesional. Finalmente, a todas las personas especiales de mi vida que me ayudaron a culminar mi etapa universitaria.

**Loorie Ponce**



Un agradecimiento especial a nuestro Asesor Alonso Villanueva por su tiempo, apoyo y paciencia en todo este transcurso del desarrollo del trabajo de investigación. Además a la empresa Runa Store por brindarnos su tiempo y confiar en nosotros.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos.....	5
3. Pregunta de investigación.....	5
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Marketing.....	8
1.1. Definición.....	8
1.2. Plan de Marketing.....	9
1.3. Mix de Marketing.....	10
2. Branding.....	12
2.1. Definición.....	13
2.2. Brand Equity.....	15
3. Estrategias de desarrollo de marca.....	16
3.1. Brandasset Valuator.....	17
3.2. Modelo de Aaker.....	19
3.3. Modelo de Keller.....	22
3.4. Modelo BrandZ de la consultora Millward Brown.....	28
4. Marco Contextual.....	31
4.1. Industria de la moda deportiva.....	31
4.2. Sector Comercio.....	36
4.3. Sector Retail.....	38
4.4. Runa Store.....	45
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	50
1. Alcance de la investigación.....	50
2. Estrategia de la investigación.....	50
3. Herramientas de la investigación.....	51
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	54

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS.....	65
1.1. Identidad.....	66
1.2. Significado.....	70
1.3. Respuesta.....	74
1.4. Relaciones.....	76
2. Hallazgo de No Clientes.....	77
2.1. Variables Demograficas.....	77
2.2. Comportamiento de Compra.....	78
2.3. Posicionamiento de Marca.....	81
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS.....	91
ANEXO A: Diagrama de Gantt .....	93
ANEXO B: Guía de <i>Focus Group</i> .....	94
ANEXO C: Guía de Observación .....	97
ANEXO D: Guía de Entrevistas al Gerente de Marca de Runa Store.....	99
ANEXO E: Guía de Entrevistas al Gerente de Marketing de Runa Store .....	101
ANEXO F: Guía de Encuestas para clientes actuales de Runa Store.....	103
ANEXO G: Guía de Encuestas para clientes potenciales de Runa Store .....	108
ANEXO H: Matriz de consistencia .....	115

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso del Branding.....	13
Figura 2: Modelo Brandasset Valuator.....	18
Figura 3: Modelo de Brandasset Valuator II.....	19
Figura 4: Modelo Aaker.....	21
Figura 5: Modelo Keller.....	26
Figura 6: Elementos de marca-Kevin Keller.....	28
Figura 7: Modelo Branz.....	30
Figura 8: Importaciones de articulos deportivos (2015-2017).....	45
Figura 9: Organigrama de la empresa Athletic Depor S.AC.....	47
Figura 10: Evolución de ventas 2017-2019.....	48
Figura 11: Evolución de ventas por unidades para el año 2019.....	49
Figura 12: Fórmula para cálculo de la muestra.....	53
Figura 13: Conceptualización de Runa Store.....	58
Figura 14: Logotipo de Runa Store.....	59
Figura 15: Colores del logotipo de Runa Store.....	59
Figura 16: Eslogan de Runa Store.....	60
Figura 17: Esquematación de hallazgos a clientes.....	66
Figura 18: Esquematación de hallazgos a no clientes.....	66
Figura 19: Género de los encuestados .....	68
Figura 20: Frecuencia de compra de tiendas deportivas favoritas.....	68
Figura 21: Frecuencia de compra de productos deportivos.....	69
Figura 22: Presupuesto promedio de frecuencia de compra.....	71
Figura 23: Los precios que ofrecen van acorde a la calidad y/o atributos de la marca de preferencia.....	72
Figura 24: Frases que describen a los productos de sus tiendas deportivas favoritas.....	73
Figura 25: Factores que resaltan más dentro de las tiendas deportivas.....	73
Figura 26: Atributos de los productos ofrecidos por una tienda deportiva (Siendo 5 lo que más valoran y 1 lo que menos valoran).....	75
Figura 27: Rango de edades de los clientes potenciales.....	77
Figura 28: Distritos de residencia.....	77
Figura 29: Frecuencia de compra de productos de tiendas deportivas.....	78
Figura 30: Frecuencia de visita a las tiendas de su preferencia.....	79
Figura 31: Presupuesto de acuerdo a la frecuencia de compra.....	79
Figura 32: Frecuencia de mayor uso de redes sociales (Siendo 1 lo que menos utiliza y 5 lo que más utiliza).....	80
Figura 33: Visitas a la página web o redes sociales de Runa Store.....	80
Figura 34: Influencia de las redes sociales en al decisión de compra .....	81
Figura 35: Frases que relaciona con los productos de sus tiendas deportivas favoritas.....	81
Figura 36: Los precios que ofrece la marca de su preferencia van acorde a la calidad y/o atributos.....	82

Figura 37: Marcas preferidas al comprar ropa deportiva .....83

Figura 38: Enúmere del 1 al 5 los factores que más resaltan dentro de las tiendas deportivas (Siendo 5 lo que más valoran y 1 lo que menos valoran) .....83

Figura 39: Atributos que más destacan de los productos ofrecidos por una tienda deportiva (Siendo 5 lo que más valora y 1 lo que menos valora).....84

Figura 40: Frecuencia de mayor uso de redes sociales (Siendo 1 lo que menos utiliza y 5 lo que más utiliza).....84

Figura 41: La frase que valoran más del 1 al 5 (Siendo 1 completamente en desacuerdo con la información y 5 completamente de acuerdo).....85





## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene la finalidad de realizar el análisis de desarrollo de marca para la marca Runa Store , basándose en el modelo de Kevin Keller mediante la inclusión del valor de marca, y determinando los elementos de marca que desarrolla el Valor Capital de Marca para el cliente.

La investigación se centra en el estudio de caso de una empresa del sector retail Runa Store la cual brinda productos deportivos como zapatillas, ropa deportiva y otros artículos deportivos. La empresa tiene como objetivo ingresar y expandirse en otros mercados; es decir llegar a tener una mayor participación del mercado en el cual se proyecta a tener un crecimiento en las diferentes provincias. Por tal motivo, la presente investigación servirá de apoyo para obtener un mayor conocimiento de las necesidades, preferencias, y perspectivas de los clientes actuales y potenciales respecto a la marca mencionada anteriormente.

La presente investigación se inició con la realización del análisis interno y externo de la empresa para poder identificar los factores estratégicos y la posición actual frente a las competencia. Posteriormente, mediante las entrevistas al gerente del retail y al jefe de marketing , las encuestas a los clientes potenciales y actuales basados en los conceptos de Kevin Keller , *focus group* a los clientes actuales en donde se identificaron *insights* importantes con cada perspectiva diferente, las observaciones correspondientes a los puntos de venta en base a las actividades de marca y la identificación que tienen los colaboradores con Runa Store.

Por último, con toda la información recolectada mediante la aplicación de las diferentes técnicas de recolección como encuestas, entrevistas, observaciones y focus group donde se propusieron propuesta de mejora a los elementos de marca actuales para contribuir a un desarrollo de marca fuerte y mejorar de esta manera su rendimiento de marca con los clientes potenciales y actuales.

## INTRODUCCIÓN

Las marcas representan el reflejo de una empresa, así sea una gran, mediana o pequeña compañía. Estas son, también un medio para que los clientes y el público en general pueda diferenciar lo que la empresa les ofrece respecto a las empresas competidoras. Por ello, a través de una gestión de marca cuidadosa, la empresa puede incrementar sus ingresos, posicionarse en la mente de los consumidores, o alcanzar una mayor participación de mercado, entre otros objetivos. Sin embargo, las marcas no son solo un logotipo, sino deben reflejar sus valores, su personalidad, el mensaje que buscan transmitir. Mantener clientes satisfechos no solo por los productos o servicios, sino por la experiencia que le brindaron durante la interacción, resultará vital para el éxito de la marca. Por ello, resulta importante analizar el valor de las marcas, porque estas son el principal activo intangibles para las empresas.

Runa Store es una marca retail de moda deportiva y urbana que busca acercar a sus clientes a los mejores productos de grandes marcas multinacionales en cuanto a zapatillas, ropa, y accesorios. Lleva cerca de 6 años en el mercado buscando establecerse como un referente en esta industria. La marca ha pasado por constantes cambios, propios de pertenecer a una mediana empresa en camino a la profesionalización. Y, en esta instancia, busca encontrar el camino que le permita consolidarse. Para ello, además de invertir en un plan de expansión, es consciente de la importancia de encontrar el valor que transmite hacia el mercado. Así, ya con este autoconocimiento, poder construir un plan sólido de construcción de marca.

La presente investigación busca analizar el valor de marca de Runa Store a partir de las etapas del modelo de Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller. Se escogió este modelo teórico debido a que se encontró en él una estructura piramidal que engloba conceptos de otros modelos del valor de marca y que permitieron obtener una mirada más completa del marco teórico. Asimismo, abarca la importancia de la parte emocional como la racional para el entendimiento de la mente y el comportamiento de los consumidores.

En el capítulo primero, se presentan el problema de la investigación. En este apartado, se narra la problemática actual por la que atraviesa la empresa, así como el reto que surge a partir de analizar el valor de su marca Runa Store. Cabe resaltar que la poca inversión en marketing por parte de la empresa, así como el no haber investigado ni el mercado ni a su público, no le permite lograr el crecimiento y consolidación que se espera. Luego, se presentan los principales objetivos, la justificación y la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo presentamos el marco teórico sobre el cual se desarrolló la presente investigación. Así, se revisaron los conceptos más relevantes de tres modelos que analizan el valor de marca. Como se menciona en el título de la investigación, se escogió el modelo de resonancia de marca de Kevin Keller. Del mismo modo, se describió el realidad actual de la industria retail en el Perú.

En el tercer capítulo se explicó la metodología con que se llevaría a cabo la presente investigación. Será un estudio de caso, revisado desde dos perspectivas (la parte racional y la parte emocional), ya que el modelo de Keller lo propone así. Así, se optó por utilizar técnicas cuantitativas y cualitativas para el recojo de información en la presente investigación, dado que el alcance de la investigación es descriptivo. Del mismo modo, se utilizaron encuestas, entrevistas a profundidad y focus group como herramientas de recolección de información.

En el capítulo cuatro, se pasó a realizar un estudio de la marca Runa a través de un análisis situacional con el fin de encontrar fortalezas que la empresa deba aprovechar. Del mismo modo, se buscó visibilizar aquellas debilidades en los que debe encontrar oportunidades de mejora. Por último, este apartado analiza el contexto en el que se desenvuelve la empresa, y la marca para poder identificar las amenazas y oportunidades que permitan buscar un desarrollo y crecimiento sostenible.

En el quinto capítulo, se presentaron los hallazgos de la herramientas de investigación. Así, se realizó un análisis de estos resultados en base a las etapas de desarrollo de marca del modelo teórico de Kevin Keller. De este modo, se revisaron cada una de las etapas y sus respectivas variables involucradas para poder encontrar a qué nivel de desarrollo de marca se encuentra Runa Store en cada una de las etapas.

Por último, se presentan conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos de los capítulos previos. Es necesario mencionar que los el centro de la investigación es el análisis a partir del modelo de resonancia de marca de Kevin Keller y las conclusiones y recomendaciones propuestas tienen este enfoque.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Problema de investigación

La gran mayoría de las empresas en el Perú son medianas y pequeñas, lo cual las posiciona como actores clave para el desarrollo de la economía nacional. Athletic Depor SAC es una mediana empresa según la Ley 30056, ya que sus ingresos se encuentran en el rango de 1701 a 2300 UIT. Es una empresa que pertenece al sector comercio cuyo giro principal es la comercialización mayorista y minorista de calzado y ropa deportiva, siendo así distribuidor autorizado de marcas como: Nike, Adidas, Reebok, Puma, Under Armour, Dc, Timberland, entre otras. Los productos que ofrecen están dirigidos a niños, hombres y mujeres con preferencia por estas marcas exclusivas.

La empresa fue fundada en el año 2000, y actualmente, cuenta con una oficina administrativa y 14 puntos de ventas ubicados todos en Lima Metropolitana. Desde su fundación, la empresa no solo ha experimentado un constante crecimiento introduciendo nuevas marcas ya reconocidas; sino que también ha incursionado en nuevos canales de venta como la venta por catálogo y el ecommerce; además, de la incursión en el canal retail bajo el formato de tiendas propias. Cabe resaltar que el margen que obtiene por la comercialización de estas marcas oscila entre 20% a 40% dependiendo del canal de venta.

La empresa ofrece marcas ya reconocidas a nivel mundial por su valor, calidad y precio. Para ello, se cuenta con una cultura organizacional cuya base reside en la confianza y honestidad. Es importante brindar seguridad a los clientes a través de productos de alta calidad (se menciona esto debido a la intensa presencia de marcas no originales en el mercado peruano). Esta cultura es la que ha influenciado en el crecimiento de la empresa, promoviendo su descentralización y la inauguración de sedes en diferentes partes de Lima.

Bajo ello, es preciso mencionar que el sujeto de estudio presentó ventas netas de aproximadamente 19 millones de soles durante el periodo 2018, resultante de la venta anual de aproximadamente 70.000 unidades (entre calzado, ropa y accesorios), cuyos precios oscilan entre 200 y 300 soles en promedio.

La empresa cuenta con múltiples oportunidades y fortalezas derivadas de su tiempo en el mercado y de los nuevos avances del entorno. El fortalecimiento de su canal retail le representa una oportunidad valiosa. Para ello, se tiene conocimiento del notorio crecimiento de marcas

nacionales del mismo mercado como Triathlon Sport, Pasarella, o Platanitos (las tres firmas peruanas), y es principalmente tal crecimiento lo que incentiva a la empresa a emprender una estrategia de desarrollo de marca para fortalecer a su canal retail.

Asimismo, la empresa viene creciendo en el mercado calzado, ropa y accesorios por medio de sus 3 canales a un ritmo constante durante los últimos años. El crecimiento del último año (2017-2018) fue de 16%. Sin embargo, desde su creación hasta la fecha, la empresa no ha realizado grandes inversiones en marketing, debido a que no existe un claro panorama respecto a cuáles son los pasos a seguir y consideran a tal inversión insegura y sin argumentos sólidos.

Resulta necesario precisar que la empresa cuenta con tres canales de venta: canal retail, a través de las tiendas Runa Store, venta por Catálogo, a través de Athletic Depor, y ventas web, bajo el nombre de runastore.pe. Estos son canales similares a los canales que tienen los competidores. El primero representa el 30% de las ventas de la empresa. Además se observa que el canal retail no posee un rumbo establecido ni estrategia de desarrollo de la marca que permita, a este canal, ser la principal fuente de ventas. Ello, a diferencia de los principales competidores del mercado quienes mantienen como principal fuente de ingresos a su canal retail, y que en consecuencia han llevado a desarrollar sus marcas a una etapa más avanzada. Cabe mencionar que en este tipo de empresas, el canal retail significa el más rentable, puesto que se percibe un margen neto de no menos del 30%, superior a los márgenes que se obtienen en los otros dos canales.

El modelo evaluador de valor de una marca, BrandAsset Valuator explica que existen dos etapas en el desarrollo de una marca: la fortaleza y la estatura de la marca; y para cada uno de los casos existen dos pilares: en el caso del primero, los pilares de diferenciación y relevancia, y, en el caso del segundo, los pilares de estima y conocimiento (Young y Rubicam, 2015).

En el caso de Runa Store (marca retail de la empresa), por lo mencionado en las entrevistas exploratorias, aún puede obtenerse un mayor desarrollo en los pilares del BrandAsset Valuator. Por un lado, la inversión en marketing no se encuentra dentro de los objetivos ni planeación de la empresa. En los últimos 3 años, la empresa invirtió entre el 0.5% y 0.7% de sus ventas anuales, lo cual es inferior al promedio de sus competidores. Por otro lado, utiliza los canales tradicionales para publicitar su marca. Sin embargo, no posee un componente diferenciador que la permita distinguirse y posicionarse en el mercado, y que por consiguiente, este le represente la base para desarrollar una estrategia de marca.

Asimismo, basados en el modelo de desarrollo de marca de Aaker (Aaker, 2006), la empresa no cuenta con un conocimiento de manera profunda de sus clientes y competidores, con lo cual no puede realizar una estrategia de acuerdo a sus necesidades. En ese sentido, tampoco puede desarrollar su identidad de marca. La empresa maneja como información interna, obtenida a través de encuestas, que sus clientes no logran identificar a la marca con algún aspecto específico que logre diferenciarlo del resto de empresas del mercado.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general:**

- Analizar el valor de marca de Runa Store a partir de las etapas del modelo de Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller.

### **Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis de la situación interna y externa de la marca Runa Store.
- Analizar el valor de la marca Runa Store en sus clientes actuales.

## **3. Preguntas de investigación**

### **Pregunta general:**

- ¿Cuál es la situación actual de la marca Runa Store en cada una de las etapas del modelo de desarrollo de marca Kevin Keller?

### **Preguntas específicas:**

- ¿Cuál es la situación interna y externa de la marca Runa Store?
- ¿Cuál es el valor de marca que posee Runa Store para los clientes actuales?

#### 4. Justificación

En el mercado peruano las marcas internacionales y nacionales mejor posicionadas en el rubro deportivo y urbano según la Cámara de Comercio de Lima representan el 80% de ventas anuales. Estas son: Adidas (35%), Nike (17%) que desde hace más de un año vienen desarrollando sus planes de expansión en el país, Reebok (11%), Puma (10%), New Athletic (7%) y No precisa (20%). Así mismo, este sector se caracteriza por tener una amplia dispersión con respecto a tendencias y estilos de cada marca; y esto influye que las marcas ofrezcan una amplia variedad de productos para cada tipo de consumidor (CCL:2017).

La nueva tendencia hacia mantener un estilo de vida más saludable con el desarrollo del deporte en el mundo es una de las características del cambio continuo de la sociedad del siglo XXI. La práctica deportiva se ha convertido en un elemento social influenciado por las diferentes transformaciones que se generan en la comunidad. Sus cambios permanentes generan espacios donde la oferta y demanda de productos y servicios deportivos inciden en la cultura de las personas y su sociedad (Capretti, 2011). Según Arellano Marketing respecto a la venta de indumentaria deportiva está presente un importante crecimiento para todas las marcas previamente mencionadas, y además, estas concuerdan con proyecciones por encima del 10% en sus ventas para este año, ratificando la importancia del mercado, la expansión y su posicionamiento en provincias para el año 2017 y 2018 (Arellano, 2016). Ello conlleva a abrir un nuevo nicho de negocio, para el caso de las provincias en los años mencionados, para las firmas deportivas (tanto internacionales como nacionales) en el creciente mundo de la moda. Bajo la misma línea, el cuidado de la imagen personal no solo se traduce en interés e inversión por parte de empresas para gimnasios, entrenadores, cosméticos o alimentos saludables, sino también, en calzado, ropa y complementos deportivos que ayuden a la mejor práctica del deporte y promuevan la experiencia deportiva. La moda deportiva en la última década no sólo ha innovado en su fabricación, también en su diseño, supliendo las necesidades de un consumidor moderno y exigente (Arellano, 2016). Sin embargo, las medianas empresas comercializadoras peruanas aún tienen un escaso interés en desarrollar marcas propias y un posterior posicionamiento de las mismas en el mercado nacional.

Por lo tanto, desarrollar una marca resulta beneficioso, pero sobre todo importante puesto que influye como un medio poderoso para asegurar la ventaja competitiva del mercado, indica un cierto nivel de calidad con lo que ofrece lealtad a la marca y la posibilidad de asegurar la demanda. Además, brinda una seguridad de ingresos futuros sostenidos (Lane, 2008), afianza la cadena productiva de una empresa (Gradim, 2009), garantiza su propia permanencia en el tiempo, pues

tendrá una larga vida comercial (Lalama, 2009), y garantiza el crecimiento de ventas, ya que los consumidores actuales exigen determinados niveles de servicio y/o producto de las marcas, y esperan que sean buenas y fiables.

Adicionalmente, los procesos de desarrollo de marca involucran la cohesión de las unidades de una organización (ventas, unidad de investigación, desarrollo de mercados, entre otros), y que entre todas estas, se deba mantener una sinergia y alineación para garantizar resultados positivos (Aaker, 2002). Sin embargo, el desarrollo de marcas es aún una estrategia poco recurrida por las empresas nacionales del país, pues son pocos los ejemplos de experiencias peruanas que se distinguen por su inversión e indagación en este aspecto. Por consiguiente, realizar una investigación con el objetivo de que empresas pequeñas o medianas decidan desarrollar marcas propias contribuirá a demostrar la viabilidad e incentivaría a más empresarios peruanos a tomar tal rumbo.

Finalmente, las necesidades del mercado están en constante cambio..Por ello, las empresas tratan de generar cambios en los productos y/o servicios que ofrecen y aprovechar las nuevas tendencias con la finalidad de mantenerse vigentes en la preferencia de sus competidores. No solo se basa en buscar, inventar métodos o formas, sino crearlas y conjuntamente atarlas a las necesidades del público objetivo (Liedtka, Ogilvie y Brozenske, 2014, p. 3-4).

## **5. Viabilidad**

Se tiene contacto directo con el Gerente General de la empresa, quien ha facilitado la comunicación y entrevistas con área de Marketing. Se tiene el interés de la organización y el área para evaluar el impacto puede generar el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, se tiene el compromiso de brindar información requerida para la investigación, por lo que se ha brindado números de contacto directos y correos personales para facilitar el flujo en la comunicación.

Por último, los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la investigación no serán excesivos ya que el sujeto de estudio se encuentra cerca y el costo de movilización no será alto. En ese sentido, por el mismo motivo, creemos que el tiempo que se tiene para la realización de la investigación será suficiente en búsqueda de cumplir con los objetivos de la misma. Asimismo, no será necesario realizar viajes fuera de Lima, ya que el sujeto de estudio se encuentra en dicha



ciudad, por lo que consideramos que la investigación desde este punto de vista también será viable.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1. Marketing**

#### **1.1. Definición**

El marketing, según Kotler, es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes (Kotler y Armstrong, 2012, p.5). Se puede observar que el enfoque principal del estudio del marketing son los clientes, la creación de valor para ellos y el afianzamiento de las relaciones con los mismos, y así conducir a la generación de valor para la propia organización, lo cual es el objetivo principal de toda empresa.

Por otro lado, el marketing según Lamb, es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tiene valor para los clientes, los socios y la sociedad en general (Lamb, 2011, p.3). En esta definición, el marketing va más allá de la creación de valor para el cliente, y propone que además debe crear valor para la sociedad en su conjunto, así como para los propietarios, a través de la creación de valor económico.

En ese sentido, siguiendo la línea de la presente investigación, y la duda sobre si los clientes no logran identificar la marca con algún aspecto diferencial debido a que la marca no se encuentra en esta etapa de su desarrollo, es importante definir el marketing como punto de partida, ya que nos permite identificar desde su definición de la creación del valor para el cliente y, principalmente, la creación de relaciones con los clientes, cuáles son las deficiencias que se están presentando en el desarrollo de la marca Runa Store. Asimismo, nos permite identificar si se está generando valor para las relaciones internas en las distintas áreas y para los propietarios.

#### **1.2. Plan de Marketing**

El plan de marketing se puede dividir en distintas etapas. En primer lugar, se debe presentar un resumen ejecutivo que permita tener claros las principales metas y recomendaciones del plan para su revisión por la gerencia (Kotler y Armstrong, 2012, p.55). En este caso, la gerencia de Runa Store está constituida básicamente por el fundador de la empresa, ya que es él

quien toma las principales decisiones a nivel estratégico, por lo cual si es necesario llevar a cabo esta etapa del resumen a manera de revisión previa antes de su ejecución.

Luego, para poder tomar acción se debe tener un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa en lo relacionado con el marketing. En ese sentido, según Kotler, se debe realizar este diagnóstico basado en cuatro puntos: una descripción del mercado, una reseña del producto, una reseña de la competencia y una reseña de la distribución (Kotler y Armstrong, 2012, p.55). En el caso de la descripción del mercado de ropa deportiva, el principal segmento al que apuntan estas marcas es a gente joven y deportista con un estilo de vida activo.

Por otro lado, se deberá hacer una reseña del producto. Así, las principales líneas de producto de Runa Store son calzado, ropa y accesorios, siendo el primero la línea principal. Asimismo, las principales marcas que comercializa son Nike, Adidas, Puma, Reebok, Timberland, Under Armour, Vans, Converse y DC. Sin embargo, la mayor parte de sus ventas provienen de las cuatro primeras. La empresa obtiene de la venta de dichas marcas un margen bruto de aproximadamente el 30%. Asimismo, haciendo un análisis de tendencias, las ventas han aumentado en un 19% entre el 2017 y el 2018, y, precisamente el canal retail también aumentó su participación a través de la apertura de nuevas tiendas. En adelante, los siguientes pasos del plan de marketing requieren de un análisis más profundo, por lo cual solo se abordarán de manera descriptiva.

Luego de realizar el análisis de sus principales líneas de productos, Kotler explica que se debe “evaluar las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas que podrían afectar a la empresa y sus estrategias” (Kotler y Armstrong, 2012, p.55). En este caso, se debería analizar dichas oportunidades y amenazas para la marca Runa Store como nuestro objeto de estudio en un primer nivel, y las mismas para la empresa Athletic Depor como la organización en su conjunto.

Posteriormente se deben establecer los objetivos de marketing y puntos clave que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influyen en su logro (Kotler y Armstrong, 2012, p.55). Estos objetivos deben ser cumplir con los criterios de ser específicos, medibles, y realistas. La marca Runa Store no puede pretender tener el mismo nivel de diferenciación de otras marcas más posicionadas como Marathon o Triathlon en el corto plazo, sino deberá encontrar su propuesta de valor.

A partir de todos los puntos anteriores, se diseña la estrategia del marketing que traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? (Kotler y Armstrong, 2012, p. 55). Esta es la etapa principal del plan de marketing desde el punto de vista de nuestra investigación, ya que permitirá, según los criterios ya explicados, tomar la decisión de escoger una estrategia de marketing de acuerdo a las necesidades y objetivos de nuestra marca, a partir de un análisis de oportunidades, amenazas y tendencias previo.

Para implementar la estrategia elegida, se deben llevar a cabo programas de acción para cumplir con la estrategia y determinar presupuestos para sustentarlos. En el caso de los programas, “se detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 55). En el caso de los presupuestos, “detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 55). La finalidad es determinar cuáles serán las utilidades futuras provenientes del desarrollo de la estrategia para evaluar su rentabilidad.

Como último paso del plan de marketing, se debe realizar un control, el cual “señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 55). De esta manera, se busca dar seguimiento al nivel de cumplimiento de los resultados esperados.

### **1.3. Mezcla de Marketing**

El plan de marketing permite conocer cuáles son las etapas del desarrollo de una estrategia y cómo se implementan para el caso de la marca Runa Store. En ese sentido, ahora se explicarán las herramientas específicas para la implementación de la estrategia: dichas herramientas constituyen la mezcla de marketing.

La mezcla de marketing según Kotler consiste en la puesta en práctica del programa de marketing a través de 4 ejes centrales que son las herramientas para desarrollar la estrategia de la

empresa: producto, precio, plaza y promoción. Kotler lo explica de la siguiente manera: “Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción)” (Kotler y Armstrong, 2012, p.55). En ese sentido, se hará una descripción de cada una de las herramientas para el caso de Runa Store.

Según Lamb, “la mezcla de marketing comienza, por lo general, con el producto “P”. El centro de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es el ofrecimiento y la estrategia del producto. Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o fijar un precio sin conocer el producto que se comercializará” (Lamb, 2011, p. 47). En ese sentido es importante mencionar en primer lugar el producto: Runa Store comercializa calzado, ropa y accesorios de marcas reconocidas a nivel internacional. La necesidad que busca cubrir es la de vestirse con ropa y zapatillas de calidad de las marcas más reconocidas en el mercado: Nike, Adidas, Puma, Reebok, Converse, Vans, DC, Timberland y Under Armour. Asimismo, por encontrarse en la categoría deportiva, también se cubre la necesidad de la nueva tendencia de vida saludable en la que el deporte es parte fundamental.

Asimismo, el precio de cada producto viene definido, en primer lugar, por el costo que tienen para la empresa. Athletic Depor trabaja con los distintos distribuidores de las marcas mencionadas, con lo cual han logrado cierto poder de negociación para tener costos menores, aunque también influye el hecho de que se compre mucha mercadería a cada distribuidor, de acuerdo a los requerimientos de la empresa para cada marca. Sin embargo, es importante mencionar que Athletic Depor, no tiene completo manejo de sus precios de venta, ya que tienen límites impuestos por las distribuidoras, al ser estas las únicas oficiales en el país, de manera que si no se cumplen, existe el riesgo de que dejen de abastecer. Así, son las empresas representantes de cada marca, y a su vez, distribuidoras, quienes establecen el precio a cada producto, y exigen que todas las empresas a las que les abastecen, respeten este precio.

En el caso de la plaza, Athletic Depor tiene una tienda central, en la cual se realizan la mayoría de ventas de la empresa. Aquí se encuentra el almacén central y además fue la primera tienda abierta para el público. Estos pueden ser motivos que expliquen la mayor cantidad de ventas en esta plaza. Sin embargo, aquí se realiza la venta por catálogo, lo cual representa el

principal factor para que las ventas sean mayoritarias, ya que dicho canal de ventas representa el 70% de los ingresos de la organización. Por otro lado, la empresa cuenta con tiendas bajo la marca Runa Store en centros comerciales y avenidas comerciales, los cuales pertenecen a su canal retail. Asimismo, la marca mantiene presencia en 2 plazas importantes donde llega a su público objetivo, ya que se encuentra en el Centro Comercial Plaza Norte y en el Mall Aventura Santa Anita.

Por último, en el caso de la promoción, la organización cuenta con presencia en medios digitales con su página web en la cual realiza ventas online. Del mismo modo, mantiene presencia en las redes sociales a través de sus cuentas en Facebook e Instagram, en las cuales también realizan ventas e interactúan con el público. Por otro lado, en el último año, logró ingresar a la plataformas virtuales de tipo Marketplace como Juntoz, Lumingo, Mercado Libre y Linio las cuales le permiten llegar a mayor cantidad de personas y ofrecer promociones en conjunto con estas plataformas. También se realizan activaciones en distintos puntos de ventas para lograr que la marca sea más reconocida.

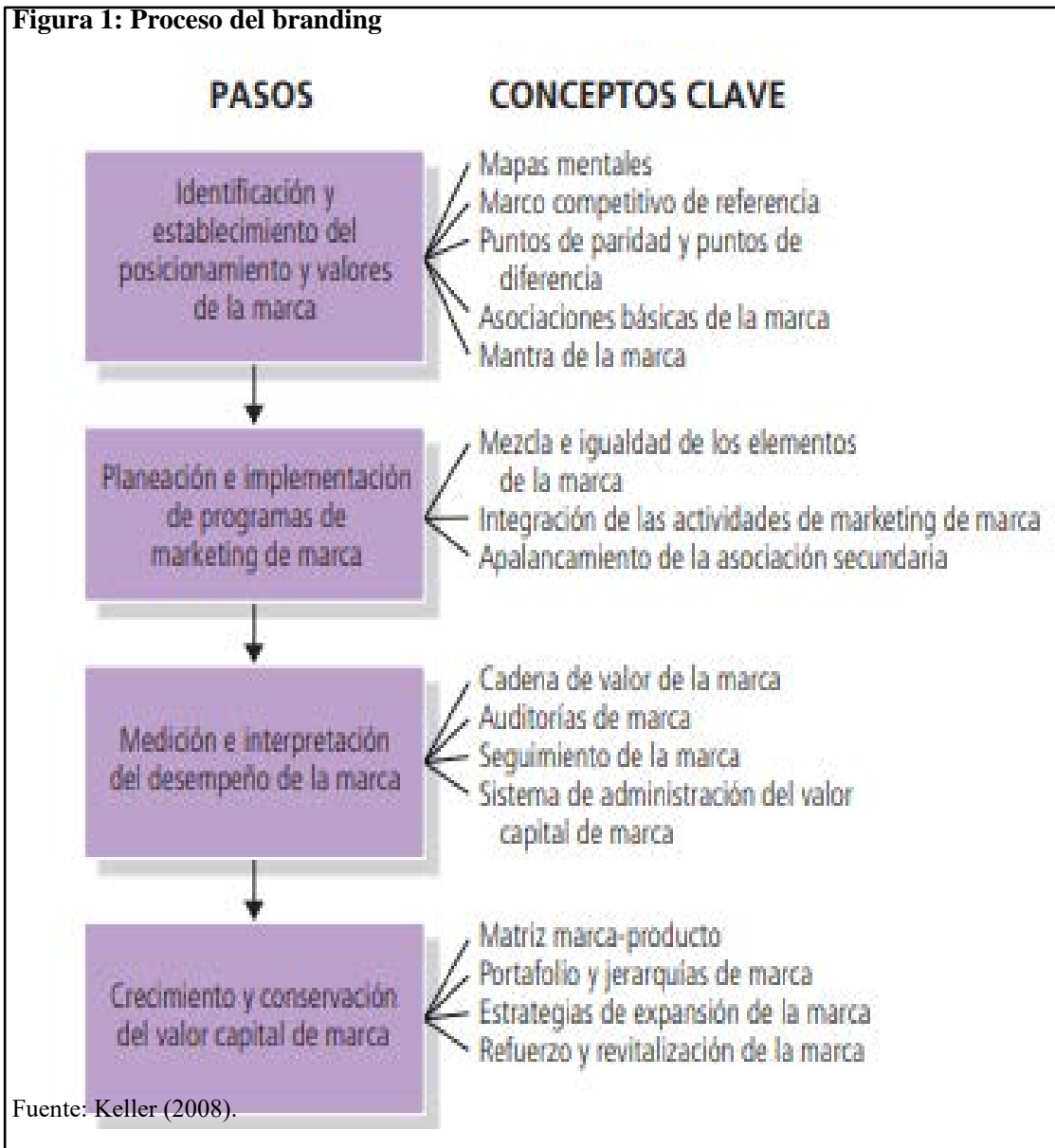
## **2. Branding**

### **2.1. Definición**

Para American Marketing Association (AMA), determina a la marca como un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”. En términos técnicos, siempre que un mercadólogo genera un nombre, logotipo o símbolo para un nuevo producto, está creando una marca (Keller, 2008). Para la presente investigación la empresa Athletic Depor maneja la marca Runa Store para sus operaciones comerciales como canales de ventas y otros. Además, Brujo y Borrego (Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú, 2014) definen marca como la disciplina que se encarga de la creación y la gestión de la misma como uno de los intangibles más valiosos de las empresas.

Por otro lado, para Kotler y Keller (2008) branding o marca consiste en conferir a productos y servicios el poder de una marca y se trata en generar diferencias. Para ponerle marca a un producto, es necesario mostrar a los consumidores quién es el producto (mostrando un nombre y empleando otros elementos de marca para ayudarles a reconocerlo), qué hace el producto y por qué deberían adquirirlo. De esta manera, el branding tiene como finalidad diseñar disposiciones mentales en los consumidores respecto a la marca, que facilite la organización de sus elementos más importantes en la toma de decisiones, y en el proceso se genere valor para la empresa. Además, la administración estratégica de marca implica el diseño e implementación de

programas y actividades para medir, construir y administrar la marca. A continuación, se muestra una figura que representa los pasos relacionados con los principales conceptos claves en cada uno de ellos. Este proceso se basa en cuatro pasos (Keller, 2008, p. 38):



### ***2.1.1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de marca:***

El proceso de administración estratégica de marca “comienza con una clara comprensión de qué es lo que está presente y cómo debe posicionarse respecto de los competidores. El posicionamiento de una marca se puede definir como el acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo (...). El posicionamiento competitivo de la marca consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores” (Keller, 2008, p. 38). Para esta investigación la marca Runa Store cuenta con 5 años en el mercado, pero aún posee un posicionamiento débil a comparación de algunos de sus competidores directos como Passarella, Triathlon o Platanitos según lo mencionado por el gerente general.

### ***2.1.2. Planeación e implementación de los programas de marketing de marca:***

Este paso inicia con “el planeamiento de cómo se quiere construir una marca, es decir, escoger la valoración que la empresa desea que sus consumidores conozcan o asocien a su marca como; por ejemplo para Runa Store se tiene como objetivo llegar a ser una marca fuerte, favorable y que exista una relación de fidelización con los clientes. Este proceso de construir conocimiento dependerá de tres factores: (1) las opciones iniciales de los elementos de la marca o identidades que la integren y cómo se mezclan y ajustan, (2) las actividades y el programa de apoyo de marketing, así como la forma en que la marca se integra a ellos, y (3) otras asociaciones que se transfieren directamente o que la marca aprovecha como resultado de su vinculación con alguna otra entidad” (Keller, 2008, p. 39). Además, en cada uno de los factores mencionados, se deben considerar las siguientes variables para la construcción de la marca en la mente de los consumidores: Elección de los elementos de marca, integración de la marca a las actividades y al programa de apoyo al marketing y, por último, apalancamiento de las asociaciones secundarias. En el caso de la elección de los elementos de marca, se explica que “Los elementos más comunes de una marca son el nombre, URLs, logotipos, símbolos, personajes, empaque y eslóganes” (Keller, 2008, p. 40). Respecto al segundo elemento a tener en cuenta, se explica que “a pesar de que la elección prudente de los elementos de la marca puede ayudar en cierto sentido a construir su valor, la contribución más importante proviene de las actividades de marketing relacionadas con ella. Éstas pueden crear asociaciones de marca únicas, fuertes y favorables de varias formas” (Keller, 2008, p. 40). Por último, sobre el apalancamiento de las asociaciones secundarias, Keller explica que “La tercera y última forma de construir el valor de marca es aprovechar las asociaciones secundarias. Las asociaciones de marca pueden estar vinculadas a otras entidades que tengan sus propias asociaciones, con lo que crean asociaciones secundarias. (...). Debido a que la marca se identifica con otra entidad —aunque ésta quizá no esté directamente relacionada



con el desempeño del producto o servicio—, es probable que los consumidores infieran que tiene asociaciones con ella y, por tanto, produzcan asociaciones indirectas o secundarias para la marca.” (Keller, 2008, p. 40).

### ***2.1.3. Medición e interpretación del desempeño de marca:***

Según Keller (2008), una auditoría de marca es un examen integral de una marca para valorar su estado, descubrir sus fortalezas y oportunidades de mejoras. Una vez identificadas, se pueden determinar las estrategias a seguir por la organización, se desarrollan, y posteriormente se inician programas para crear, fortalecer o conservar las asociaciones de marca. Para una mejor comprensión de lo mencionado, las empresas deben iniciar una investigación de marketing, el cual será más factible si se realiza con una herramienta denominada cadena de valor de marca que es un medio para realizar seguimiento al proceso de creación de marca con la finalidad de comprender el impacto financiero de los las inversiones y gastos en el marketing de marca.

### ***2.1.4. Crecimiento y conservación del valor capital de marca:***

Para este último paso, es muy importante el uso de estrategias de desarrollo de marca, y para ello, las herramientas más adecuadas según Keller (2008) son: la matriz marca-producto, el cual es una presentación visual de cada una de las marcas y productos que se comercializa, y la jerarquía de marcas que representa el número y naturaleza de los componentes comunes y distintivos de una marca a través de los productos de la empresa.

Por lo tanto, el concepto de branding que se toma como referencia para la presente investigación, se escoge, debido a que valora su potencial en la generación de relaciones con los clientes y genera una ventaja competitiva. Además la creación y el desarrollo de marcas se ha convertido en una prioridad del marketing, lo que ha conllevado a crear una corriente frecuente de administración estratégica de marcas por parte de las empresas (Kotler y Keller, 2006). Ello se debe a que presenta como un factor clave la relación empresa - consumidor, fundamental para la consecución de objetivos organizacionales.

## **2.2. Brand Equity**

Según Lamb, Hair, McDaniel “ Brand equity” se basa en el capital de marca, en el valor de la empresa y de los nombres de sus marcas. Una marca que ha creado una alta conciencia, calidad percibida y lealtad entre sus clientes tiene un alto brand equity. Por otro lado, el brand equity o capital de marca consiste en el efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto, además consiste en una medida para

captar la lealtad y preferencia de los consumidor (Kotler y Armstrong, 2013, p. 215). Asimismo, Kamakura y Russell (1993, citado en Forero y Duque, 2014) definen el brand equity basado en el consumidor como el efecto que “se produce cuando el consumidor está familiarizado con la marca y tiene algunas asociaciones de marca favorables, fuertes, y únicas en la memoria” (Kamakura y Russell, 1993, citado en Forero y Duque, 2014, p. 161). La diferencia entre brand equity y marca se basa en que el primero se define como “un conjunto de activos y pasivos de marca relacionados a un nombre y símbolo de marca, que añaden o disminuyen al valor que brinda un producto o servicio” (David Aaker, 1996, p. 8).

El brand equity se manifiesta en la manera en que piensan, sienten y actúan los consumidores hacia la marca bajo los activos que la componen, lo cual hace que estos se identifiquen su manera positiva con ella (Kotler y Keller, 2006). De esta manera, “una marca tiene un brand equity positivo cuando los consumidores reaccionan favorable ante ella en comparación con una versión genérica del mismo producto; su brand equity es negativo si los consumidores reaccionan menos favorable que ante una versión sin marca” (Kotler y Keller, 2006, p. 276). En este mismo sentido, el brand equity tiene un enfoque desde el valor del cliente. Las empresas necesitan pensar en sí mismas, y no como portafolios de marcas, sino como portafolio de clientes (Kotler y Armstrong, 2013).

Para realizar la captación del valor en el proceso de marketing se necesita:

- Entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente.
- Diseñar una estrategia de marketing orientada hacia las necesidades y los deseos del cliente.
- Diseñar un programa de marketing que brinde un valor superior.
- Captar valor de los clientes para crear utilidades y valor del cliente.

En los primeros tres pasos, las compañías se ocupan de entender a los consumidores, crear valor para ellos y establecer relaciones firmes. En el último paso, las empresas obtienen los frutos de crear un valor superior en el consumidor y esto influye en el valor hacia las ventas, ingresos y utilidades a lo largo del consumidor (Kotler, 2007).

Por consiguiente, el brand equity no se genera con facilidad o rapidez. Para desarrollar un brand equity para Runa Store se deberá pasar por un proceso de creación secuencial donde en los primeros pasos se tendrá que forjar relaciones de valor con los consumidores para captar el valor del cliente final. Además, bajo lo señalado anteriormente, existen diversos aportes a la

definición de brand equity que convergen en qué es el valor añadido derivado de la tenencia de una marca.

### **3. Estrategias de desarrollo de marca**

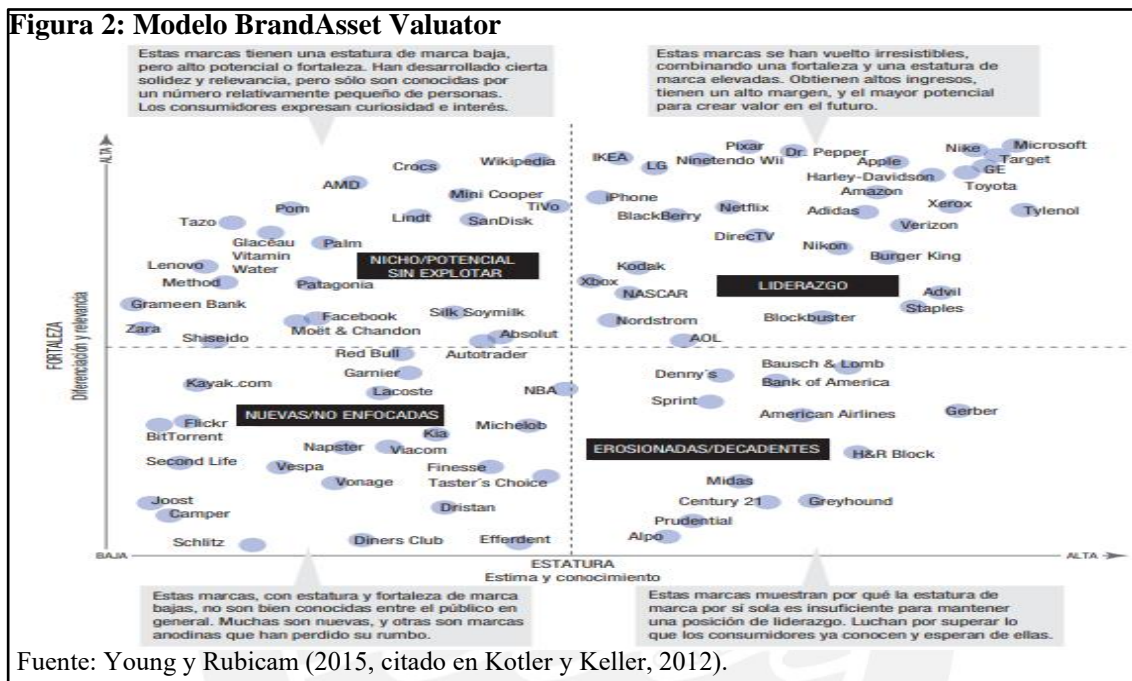
#### **3.1. BrandAsset Valuator**

El BrandAsset Valuator ha sido desarrollado por la agencia de publicidad Young and Rubicam (Yy R): “La agencia de publicidad Young and Rubicam (Yy R) desarrolló un modelo de brand equity, que en traducción literal se podría denominar valor de activo de la marca (o BAV, por su siglas en inglés). Según un estudio realizado con aproximadamente 800 000 consumidores de 51 países, el BAV compara el brand equity de miles de marcas en cientos de categorías diferentes. De acuerdo con este modelo, el brand equity consta de cuatro componentes (o pilares) clave” (Kotler y Keller, 2012, p. 245).

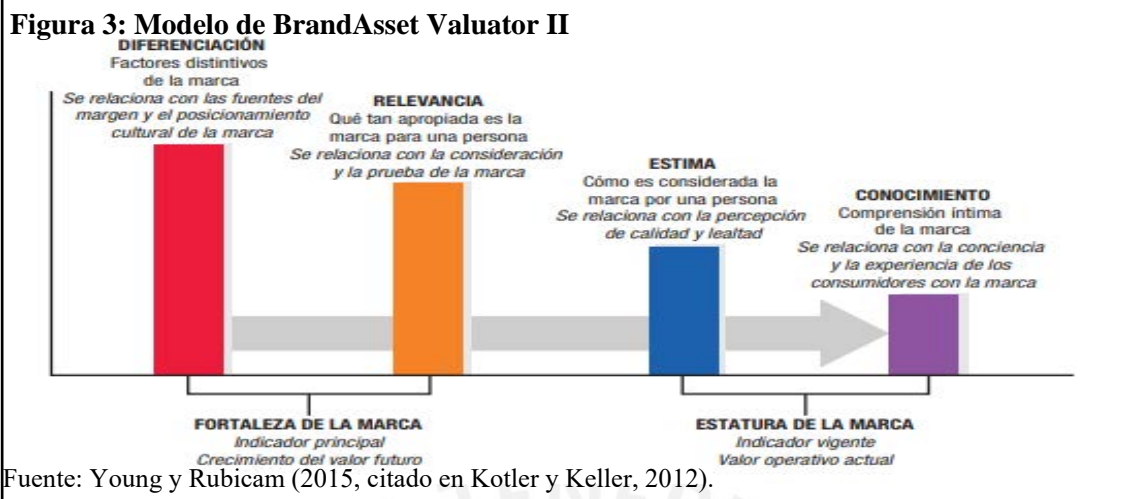
A partir de dicho análisis que la agencia concluye que los cuatro componentes claves serán: la diferenciación, la relevancia, la estima y el conocimiento. La combinación de las primeras dos, según el modelo, determina la fortaleza de la marca, que es uno de los principales predictores de su futuro crecimiento y valor. Por otro lado, la estima y el conocimiento determinan la estatura de la marca, que es una especie de “reporte” de los resultados obtenidos en el pasado y un indicador vigente del valor actual. (Kotler y Keller, 2012, p. 245). Los autores definen cada uno de los componentes de la siguiente manera: “La diferenciación mide hasta qué punto una marca se percibe como diferente a las demás, así como su impulso y liderazgo percibidos. La relevancia mide la idoneidad y la amplitud del atractivo de la marca. La estima mide las percepciones de calidad y lealtad; en otras palabras, evalúa qué tanta consideración y respeto propicia la marca. El conocimiento mide el nivel de familiaridad y conciencia de marca de los consumidores” (Kotler y Keller, 2012, p. 245). En este punto se detalla cada uno de los componentes, por ejemplo, en el caso de la relevancia, se explica que mide qué tan adecuada y amplia es la marca como atractivo.

Por último, se explica que la fortaleza y la estatura se combinan para crear una matriz del valor de activo de la marca, que refleja las fases del ciclo de desarrollo de la marca en cuadrantes sucesivos. (Kotler y Keller, 2012, p. 245). En ese sentido, se brinda una explicación de la correspondencia en los cuadrantes para distintos niveles de evolución de una marca: “Las marcas nuevas pero fuertes tienden a mostrar niveles más elevados de diferenciación que de relevancia, mientras que la estima y el conocimiento aún son bajos. Las marcas líderes presentan niveles altos en los cuatro pilares. Por último, las marcas en decadencia tienen un gran nivel de conocimiento

(prueba de los resultados pasados), un nivel bajo de estima, y un nivel aún más bajo de relevancia y diferenciación” (Kotler y Keller, 2012, p. 245). Así, se observa de manera gráfica dicha explicación en el siguiente cuadro, en el cual se muestran distintas marcas reconocidas y su correspondencia en la matriz:



La estatura de la marca indica el valor actual que tiene la misma según el modelo, mientras que la fortaleza indica el crecimiento futuro del valor. Kotler y Keller explican que, según este modelo, las marcas nuevas pero fuertes suelen tener niveles más elevados de diferenciación que de relevancia, mientras que la estima y el conocimiento aún son bajos (Kotler y Keller, 2012, p. 245). En ese sentido, el siguiente cuadro representa el resultado del estudio realizado y cada pilar representa asimismo la importancia que tiene para cada consumidor.



### 3.2. Modelo de Aaker

El modelo de Aaker explica que para planificar la identidad de marca, a la cual define como “una de los principales pilares para crear poder en la marca”, su desarrollo está basado en una comprensión a profundidad de los clientes, competidores y estrategias de negocio propias de la organización. Es decir, en primer lugar, los clientes conducen el valor de la marca, y la estrategia debe estar basada en el conocimiento de las motivaciones del cliente acompañado de un correcto y disciplinado proceso de segmentación. En segundo lugar, el análisis de los competidores se convierte en un factor clave, ya que permite que la identidad de marca contenga puntos de diferenciación sostenibles en el tiempo. Por último, la identidad de marca necesita reflejar la estrategia del negocio y la disponibilidad que manejan para invertir en que la marca viva con su promesa a los clientes” (Aaker, 2006). En ese sentido, explica que existen tres etapas centrales al momento de planificar la identidad de marca: el análisis estratégico de marca, la identidad de marca, y una última etapa de ejecución e implementación de la identidad de marca. Las tres etapas mencionadas se explican a continuación.

Análisis estratégico de marca: “El análisis estratégico de la marca es el primer componente para el desarrollo del modelo de planificación de la identidad de marca. Este análisis tiene como objetivo clave brindar información a los responsables de la toma de decisiones para que comprendan a los clientes, a los competidores y a la misma organización. De esta manera, se espera que la marca sea efectiva logrando que la identidad de marca sea cercana a los clientes, se diferencie de los competidores y represente los que la organización hace o hará con el tiempo” (Aaker, 2002). En esta etapa, se realiza un análisis de la situación actual de la empresa a través de

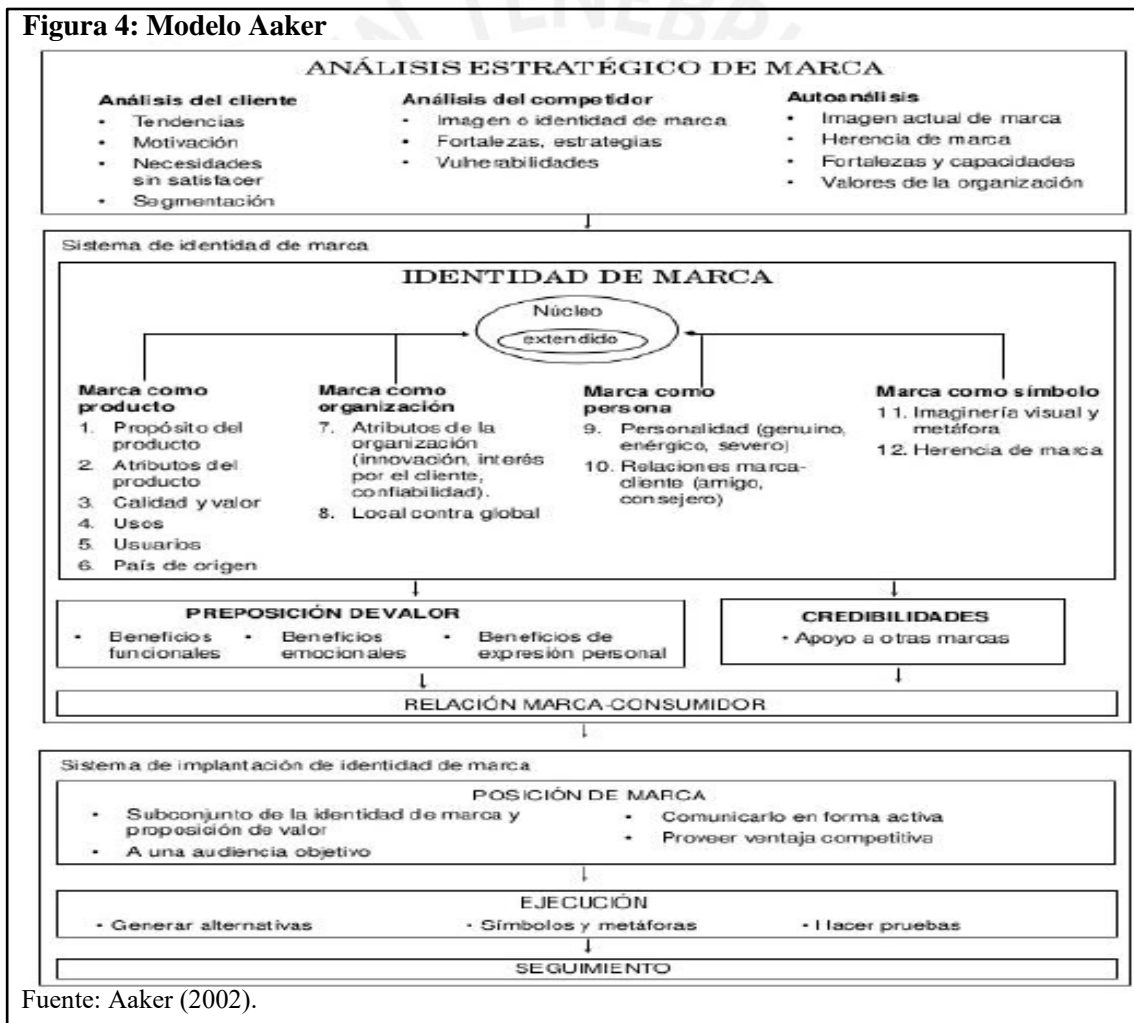
tres enfoques: los competidores, los clientes y un autoanálisis. Esta es la principal diferencia respecto a otros modelos, ya que los demás se enfocan principalmente en el cliente y sus percepciones. Este modelo realiza un análisis más amplio, lo cual, en teoría, debería llevar a una propuesta de desarrollo de marca más adecuada. Sin embargo, tomando en cuenta las limitaciones de la investigación, principalmente el tiempo, no es viable aplicar el presente modelo a nuestra investigación.

Sistema de identidad de marca: “Si la organización consigue que el cliente perciba la marca según su identidad central, la batalla se ha ganado. la esencia de la marca es una simple idea que capte el alma de la marca”(Aaker, 2002). En esta etapa, se realizan análisis de la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. En primer lugar, se realiza un análisis del producto como tal, las ventajas y desventajas del mismo respecto a productos similares y el valor agregado que posee. Luego se realiza un análisis como organización. Se debe entender en esta etapa a la marca y su valor como las distintas interacciones entre las áreas y procesos que componen a la empresa y que generan valor. Asimismo, se debe realizar un análisis de la marca como persona. Esto significa que a través de distintas herramientas se debe recoger información que permita designar características de una persona a la marca, para así poder definirla. Por último, se debe realizar un análisis de la marca como símbolo. En esta etapa, se busca entender de manera general el significado que tiene la marca para las personas. Es importante entender que el hecho de que simbolice unas características, significa que se debe hacer énfasis en aquellas que lo diferencien respecto a otras marcas.

Implementación de identidad de marca: En esta última etapa, existen dos procesos generales: la elaboración de la identidad de marca y el plan de construcción de marca. Respecto al primero, Aaker explica que: “La elaboración de la identidad de marca debe cumplir con tres objetivos básicos para la construcción de marca. En primer lugar, debe disminuir la ambigüedad mediante la incorporación de detalles a los elementos de la identidad de marca y la planificación adecuada para el fortalecimiento de la marca. En segundo lugar, debe brindar las herramientas necesarias para identificar las capacidades relacionadas a la resonancia con los clientes y la diferenciación de la marca. En tercer lugar, el proceso de elaboración de marca debe arrojar ideas y conceptos útiles para el desarrollo de la construcción de marca” (Aaker, 2002). Por último, en esta etapa se generan alternativas y se realizan pruebas para medir su efectividad, así como se realiza un seguimiento a modo de control. Por otro lado, sobre el plan de construcción de marca se explica que para el proceso de construcción de marca, existen tres tareas básicas que son guiadas por la identidad y la posición de la marca. La creación de visibilidad se refiere al

reconocimiento, a la generación de un recuerdo espontáneo y al primer recuerdo en el proceso de compra de un cliente. La priorización de cada una de ellas va a depender del tamaño y necesidades de la marca. Por ejemplo, para una marca dominante que pertenece a un mercado altamente competitivo, el primer recuerdo es fundamental (Aaker, 2002). Las otras dos tareas que se deben realizar en esta etapa son las de la construcción de asociaciones y generación de diferenciación y establecer relaciones profundas con su grupo de clientes (Aaker, 2002). Se puede observar que en esta última etapa, en primer lugar, se busca terminar de definir con claridad la identidad de marca y lo que representa y, en segundo lugar, se debe planificar la construcción de la marca en base a tareas clave que identifica Aaker y que correspondan y tengan coherencia con la identidad de marca previamente definida. Por último, se observan las tres etapas del modelo en el siguiente gráfico:

**Figura 4: Modelo Aaker**



Fuente: Aaker (2002).

Para Runa Store, la identidad de marca se basará en la forma que percibirán los clientes y proveedores a la marca. Para ello es fundamental conocer la importancia y el valor de este concepto para poder realizar un proyecto de desarrollo para dicha marca.

### **3.3. Modelo de Keller**

El modelo de Keller o modelo de resonancia de marca “también considera que la creación de marcas es un proceso ascendente, que consta de las siguientes fases: (1) garantizar que los consumidores identifiquen la marca y la asocien con una categoría de productos o con una necesidad específica; (2) establecer firmemente el significado de la marca en la mente de los consumidores, mediante la vinculación estratégica de un conjunto de asociaciones de marca tangibles e intangibles; (3) provocar las respuestas apropiadas por parte de los consumidores, en cuanto a sus juicios y sentimientos relativos a la marca, y (4) transformar las respuestas de los consumidores en una relación de lealtad intensa y activa con la marca.” (Kotler y Keller, 2012, p. 247). Podemos observar que el proceso en este modelo es similar a otros en el sentido de buscar una evolución desde una etapa inicial en la cual el mercado conozca la marca, hasta que los consumidores tengan una relación con un vínculo emocional con la misma.

Por otro lado, si bien el modelo coincide en las etapas en las que considera que evoluciona el desarrollo de una marca, el proceso que sigue tiene sus particularidades: tiene “cuatro fases suponen el establecimiento de una pirámide de seis bloques en la creación de marcas. El modelo hace hincapié en la dualidad de las marcas: la ruta racional en la creación de marcas se sitúa en la parte izquierda de la pirámide, mientras que la parte de la derecha representa la ruta emocional”(Kotler y Keller, 2012, p. 248). El presente modelo trabaja las etapas ya mencionadas en el desarrollo de una marca, sin embargo, no lo realiza solo a través de la óptica emocional, sino que incluye en su análisis un punto de vista racional. Los bloques presentes en el siguiente modelo son los siguientes:

**La presencia (relevancia) de marca:** “Se refiere a la frecuencia y facilidad con que se evoca la marca en las diferentes situaciones de compra o consumo.”(Kotler y Keller, 2012, p. 248). Asimismo, Keller lo define de la siguiente manera: “La prominencia de marca mide la conciencia que se tiene de ésta; por ejemplo, con cuánta frecuencia y qué tan fácil se evoca en diferentes situaciones o circunstancias. ¿Hasta qué punto es la primera en mencionar y es más fácil de recordar o reconocer? ¿Qué tipos de pistas o recordatorios se necesitan? ¿Qué tan penetrante es esta conciencia de marca?”(Keller, 2008, p. 60).



**El desempeño de marca:** “Se refiere a qué tan bien satisface el producto o servicio las necesidades funcionales del consumidor”(Kotler y Keller, 2012, p. 248). Por otro lado, Keller también lo define en su obra y explica además los atributos en los que se basa el desempeño de marca: El desempeño de la marca va más allá de los ingredientes y características del producto para incluir dimensiones que la diferencien. Con frecuencia, un posicionamiento más fuerte depende de las ventajas de desempeño de cierto tipo, y es raro que una marca pueda superar deficiencias severas en este aspecto. Hay cinco tipos importantes de atributos y beneficios en los que suele basarse el desempeño de la marca”(Keller, 2008, p. 65):

- Ingredientes primarios y características complementarias.
- Confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto.
- Efectividad, eficiencia y empatía del servicio.
- Estilo y diseño.
- Precio.

**Imagen de marca:** “Hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas con las que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor.”(Kotler y Keller, 2012, p. 249). Según Keller la imagen de la marca “depende de las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas en que la marca intenta cubrir las necesidades sociales y psicológicas de los clientes. Es lo que la gente piensa de manera abstracta de una marca, y no lo que cree que realmente es. La imaginaria se refiere a los aspectos más intangibles, y los clientes pueden formar asociaciones con ella, que pueden ser directas de su propia experiencia, o indirectas, a través de la publicidad u otra fuente de información, como la información de boca en boca. A una marca se pueden ligar muchas clases de características intangibles, pero las principales son”(Keller, 2008, p. 65):

- Perfiles de uso.
- Situaciones de compra y uso.
- Personalidad y valores.
- Historia, herencia y experiencias.

**Los juicios de marca:** “Tienen que ver con las opiniones y valoraciones personales del consumidor.”(Kotler y Keller, 2012, p. 249). Keller extiende esta definición: “Los juicios acerca de la marca son las opiniones y evaluaciones personales que los clientes se forman en torno a la marca al conjugar su desempeño y las asociaciones de imaginaria que ésta despierta. Éstos pueden hacer todo tipo de enjuiciamientos, pero son cuatro los más importantes: juicios acerca de la

calidad, credibilidad, consideración y superioridad”(Keller, 2008, p. 68). Cada uno de los aspectos es explicado de la siguiente manera:

1. Calidad de la marca: “Las actitudes hacia las marcas son evaluaciones generales de los consumidores y suelen formar la base para elegir las. Estas actitudes por lo general dependen de los atributos y beneficios específicos de la marca.”(Keller, 2008, p. 68)
2. Credibilidad de la marca: “Los clientes también pueden formarse juicios acerca de la compañía y organización detrás de la marca. La credibilidad de la marca se refiere al grado en el cual los clientes consideran que ésta es creíble en términos de tres dimensiones: habilidad percibida, fiabilidad y atractivo”(Keller, 2008, p. 68)
3. Consideración de la marca: “Las actitudes favorables hacia la marca y las percepciones de credibilidad son importantes, pero no lo suficiente si los clientes en realidad no la consideran para su posible compra o uso. La consideración depende en parte de cuán relevante sea la marca para el consumidor y es un filtro crucial en la construcción de su valor.”(Keller, 2008, p. 68)
4. Superioridad de la marca: “Mide el grado en que los clientes consideran que la marca es única y mejor que las demás. ¿Piensan que ofrece ventajas que otras no pueden brindar? La superioridad es absolutamente esencial para construir relaciones intensas y activas con los clientes y dependen en un alto grado del número y naturaleza de las asociaciones únicas que constituyen la imagen de una marca.”(Keller, 2008, p. 68)

**Los sentimientos de marca:** “Son las respuestas y reacciones emocionales del consumidor respecto de la marca.”(Kotler y Keller, 2012, p. 249). Keller también lo define: “Los sentimientos hacia la marca son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes, y se relacionan con el valor social que la marca evoca en ellos. ¿Qué sentimientos son concedidos por el programa de marketing para la marca o por otros medios? ¿Cómo afecta la marca la sensibilidad de los clientes acerca de sí mismos y de sus relaciones con los demás? Estos sentimientos pueden ser leves o intensos, positivos o negativos.”(Keller, 2008, p. 68). Asimismo, los principales tipos de emociones relacionados con la marca son: la calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social y autorrespeto.

**La resonancia de marca:** “Se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca, y al grado de sincronía que tiene el consumidor con ella.”(Kotler y Keller, 2012, p. 249). En ese sentido, Keller brinda una definición similar: “La resonancia se caracteriza en términos de la intensidad o fortaleza del lazo psicológico que los clientes sostienen

con la marca, así como con el nivel de actividad ocasionado por esta lealtad (compras repetidas y el grado en que los clientes buscan información de la marca, eventos y a otros clientes leales)” (Keller, 2008, p. 72). Asimismo, se pueden dividir estas dos dimensiones en 4 categorías explicadas a continuación.

1. Lealtad de la conducta: “Podemos ponderar la lealtad de la conducta en términos de las compras repetidas y la cantidad o porcentaje en el volumen de la categoría atribuido a la marca, es decir, “la parte correspondiente en la demanda de productos de la categoría”. En otras palabras, ¿con cuánta frecuencia los clientes compran una marca y cuánto compran de ella?” (Keller, 2008, p. 72).

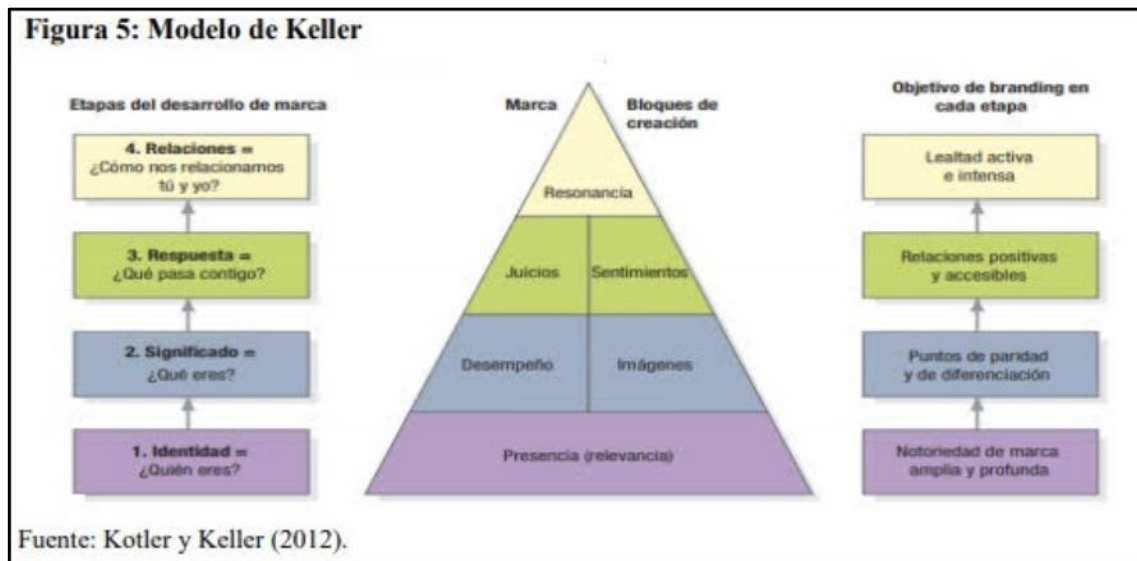
2. Apego de las actitudes: “La actitud de los clientes debe ir más allá de ser positiva y considerar la marca como algo especial en un contexto más amplio. Por ejemplo, aquellos con enorme actitud de apego a una marca pueden expresar que la “aman” y describirla como una de sus posesiones favoritas, o verla como “un pequeño placer” que anhelan.” (Keller, 2008, p. 72).

3. Sentido de comunidad: “La identificación con la comunidad de una marca puede reflejar un fenómeno social importante en el cual los consumidores sientan una familiaridad o afiliación con la gente que se asocia con la marca, ya sea clientes o usuarios, o empleados y representantes de la compañía. También en Internet, o fuera de ésta, pueden presentarse comunidades relacionadas con la marca” (Keller, 2008, p. 72).

4. Participación activa: “Por último, quizá la afirmación más fuerte de lealtad de marca ocurra cuando los clientes están involucrados o dispuestos a invertir tiempo, energía, dinero y otros recursos en la marca más allá de los que invirtieron en su compra o consumo. Por ejemplo, pueden optar por unirse a un club centrado en una marca, recibir actualizaciones e intercambiar correspondencia con otros usuarios o con los representantes formales o informales de la marca.” (Keller, 2008, p. 74).

En el modelo de Keller, se observa que se sigue una ruta racional, a través de los juicios y desempeños que tiene la marca, y una ruta emocional, a través de las imágenes y sentimientos que evoca la misma. En ese sentido, Runa Store tiene actualmente un nivel más alto en la ruta racional respecto a la emocional, ya que hay otras marcas mejor posicionadas en el mercado y que son evocadas por los consumidores a nivel de imágenes y sentimientos en primer lugar.

Por último, el siguiente gráfico muestra los bloques que cubre el siguiente modelo, así como las rutas mencionadas: la racional por el lado izquierdo de la pirámide, y la emocional por el lado derecho:



### 3.3.1 Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente (VCMBC)

La premisa básica de este modelo Valor Capital de Marca según Keller se basa en el poder de una marca depende de lo que reside y lo que se quiere lograr en la mente del consumidor. Esta marca debe estar de acuerdo a lo que buscan sus consumidores tanto en experiencias, emociones, imágenes, creencias y opiniones. Así mismo con ello se puede inferir que el valor de capital de marca brinda un efecto diferencial, es decir como una ventaja competitiva diferenciadora de la competencia. También, un conocimiento de marca, en el cual se basa en la experiencia del consumidor el tiempo. Después, respuesta del consumidor al marketing, en este caso los consumidores brindan respuestas acerca de sus percepciones, preferencias como el recuerdo de la marca o el impacto que obtuvieron de algún mensaje publicitario todo en base al valor de marca. En base a los elementos de marca son:

- **Nombre de marca:** Captura el tema central, las asociaciones y realiza asociaciones claves de productos, ofrece a la marca un medio de comunicación abreviado, eficaz y útil para generar impacto en el consumidor (Keller, 2012). Además para poder elegir el nombre de marca se necesita definir los objetivos, generación de nombres, depuración de candidatos iniciales, estudiar a los candidatos, investigar a los candidatos finales, y la elección del nombre final.
- **URL'S:** Localizador Uniforme de Recursos o se conoce comúnmente como nombre de dominio, se basa en las ubicaciones de las páginas web de las marcas, por lo cual

se suscita a las empresas usar palabras originales y simples para diferenciar al nombre de sus marcas y tener una mayor recordación con el consumidor (Keller, 2012).

- Logotipos y símbolos: En primer lugar, los logotipos son medios para hacer referencia al origen, la propiedad para desencadenar asociaciones. Un elemento visual tiene una participación importante en el desarrollo de marca, puesto que generan conciencia de marca. Segundo lugar, los símbolos son logos sin palabras (Keller, 2012). De esta manera, los logotipos y símbolos son buenos recursos para identificar productos y vincularlos con las marcas.
- Personajes: Son un tipo de símbolo de marca que asumen ciertas características del producto, la mayoría de ellos son personajes que se introducen mediante la publicidad, y pueden desempeñar una función central en las campañas y en los diseños de los envases (Keller, 2012). Lo valioso de los personajes se basa en la capacidad que tienen para llamar la atención de los clientes tanto potenciales como actuales y crear una conciencia fuerte de marca.
- Eslóganes: Se caracterizan por ser un tipo de comunicación persuasiva y descriptiva ya que emplea el uso de las frases cortas. Así mismo, suelen aparecer en los diferentes medios de comunicación como también en los embalajes de los productos (Keller, 2012). Los eslóganes brindan un fuerte desarrollo de marca y vínculo con los clientes al funcionar como ganchos para ayudar a los consumidores a capturar el significado de una marca.
- Melodías publicitarias: Son mensajes musicales en torno a la marca y se trata en lo posible de crear frases pegajosas que puedan registrarse en la mente de los consumidores fácilmente (Keller, 2012). Así mismo, la vinculación que realizan va más con los sentimientos, personalidad y otros intangibles, y al recordar con frases pegajosas hace ofrece para tener más oportunidades de codificación y memorización.
- Empaques: Son las envolturas de los productos con actividades de diseños referidos a la marca, y son estas que deben alcanzar varios objetivos como: identificar la marca, transmitir información descriptiva, facilitar el transporte y protección del producto, ayuda al almacenamiento doméstico y contribuir al consumo del producto (Keller, 2012). Así mismo, el diseño del empaque es muy importante para llamar la atención del público por que generará una fuerte asociación con ellos.

**Figura 6: Elementos de marca - Kevin Keller**

Criterio	Elemento de marca				
	Nombres de marca y URL's	Logotipos y símbolos	Personajes	Eslóganes y melodías publicitarias	Embalaje y señalización
Fácil de recordar	Pueden elegirse para mejorar el recuerdo y reconocimiento de marca	Por lo general, son más útiles para el reconocimiento de marca	Por lo general, son más útiles para el reconocimiento de marca	Son elegidos para mejorar el recuerdo y reconocimiento de una marca	Por lo general, es más útil para el reconocimiento de marca
Significativo	Refuerzan casi cualquier tipo de asociación, aunque en ocasiones sólo de manera indirecta	Refuerzan casi cualquier tipo de asociación aunque algunas veces sólo de manera indirecta	Son más útiles para la imaginación no relacionada con el producto y la personalidad de la marca.	Pueden transmitir explícitamente casi cualquier forma de asociación	Puede transmitir explícitamente casi todo tipo de asociación
Capacidad de agrandar	Pueden evocar una gran cantidad de imaginación verbal	Pueden propiciar atracción visual	Pueden generar cualidades humanas	Evocan mucha imaginación verbal	Combina el atractivo visual y verbal
Poder de transferencia	Un tanto limitada	Excelente	Un tanto limitada	Un tanto limitada	Buena
Adaptable	Difícil	Generalmente pueden ser rediseñados	En ocasiones pueden ser rediseñarse	En ocasiones pueden ser modificados	Por lo general, se le puede rediseñar
Protegible	Por lo general buena, pero con límites	Excelente	Excelente	Excelente	Se le puede copiar en cada detalle

Fuente: Keller (2012).

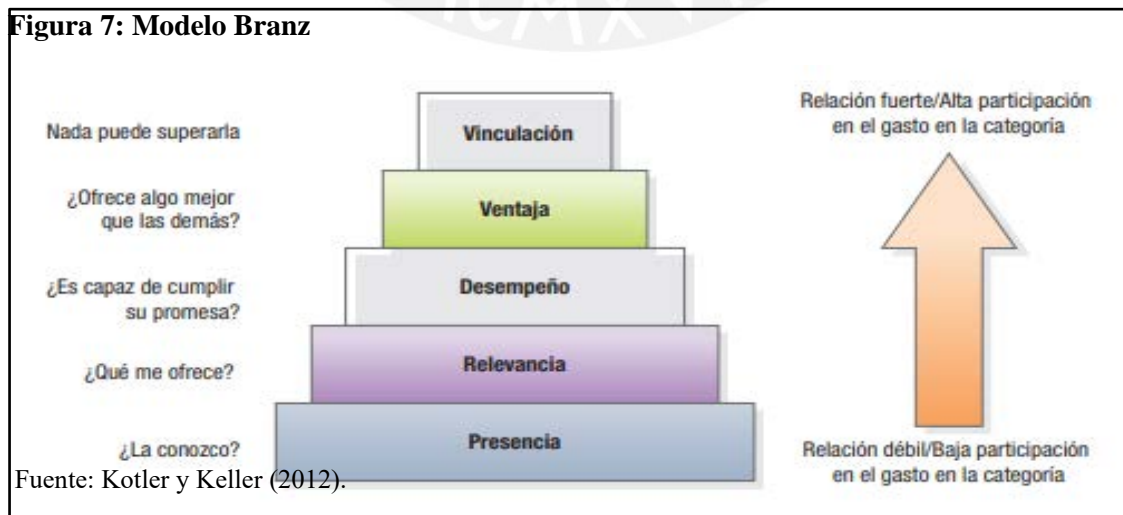
### 3.4. El modelo Branz de la consultora Millward Brown

El modelo se basa en la realización de entrevistas a un grupo de personas, las cuales serán asignadas a un nivel de la pirámide dependiendo de las respuestas que den respecto a una marca en específico. La pirámide de la dinámica de marca muestra el número de consumidores que han llegado a cada uno de los niveles siguientes: presencia, relevancia, desempeño, ventaja y vinculación. (Kotler y Keller, 2012, p. 246). Podemos ver que este modelo tiene un enfoque muy claro en el cliente y el valor que la marca tiene para este. Cada uno de los niveles se define de la siguiente manera:

- **Presencia:** Familiaridad activa, basada en pruebas de la marca, en la notoriedad de la misma o en el conocimiento de la promesa de marca por parte del consumidor. (Kotler y Keller, 2012, p. 246). Esta etapa representa la base de la pirámide. Es la etapa más básica en la que puede encontrarse una marca en su desarrollo.
- **Relevancia:** Trascendencia de la marca para las necesidades del consumidor, ya sea en el rango de precios o en el conjunto de consideraciones. (Kotler y Keller, 2012, p. 246). En esta etapa, a diferencia de la primera, la marca debe pasar de ser simplemente conocida por el negocio en el que se encuentra, a hacerse relevante para cubrir las necesidades del cliente en alguno de los distintos aspectos que en los que tenga dichas necesidades.

- **Desempeño:** La creencia de que la marca ofrece un desempeño apropiado y que su producto está entre los preferidos del consumidor. (Kotler y Keller, 2012, p. 246). En este nivel se espera que la marca no sea una más en el mercado, sino una que los consumidores prefieran por sus atributos diferenciales, más allá de cubrir la necesidad básica.
- **Ventaja:** La creencia de que la marca ofrece una ventaja emocional o racional superior a la de otras marcas de su categoría. (Kotler y Keller, 2012, p. 246) En esta etapa se espera que, además de ser una de las marcas preferidas en el mercado, se ofrecen ventajas reales en los aspectos racionales y emocionales y, sobretudo, que los consumidores lo perciban de esta manera.
- **Vinculación:** Apego racional y emocional a la marca, hasta el punto de excluir casi todas las demás de su categoría.(Kotler y Keller, 2012, p. 246) Esta es la máxima categoría del desarrollo de la marca según este modelo. En esta etapa, el consumidor se encuentra vinculado con la marca de tal forma que, para la categoría de producto correspondiente, sea casi la única marca a la que se recurre. En este caso, solo se hace compra de otra marca en la misma categoría en casos extremos, como por ejemplo que no haya el producto disponible en el momento que se requiere.

En ese sentido, basados en las definiciones expuestas, para el caso de Runa Store los clientes se ubican, en su mayoría, en los niveles de presencia y relevancia, ya que los demás niveles implican una relación emocional y de apego. Por último, el modelo BrandZ puede ser entendido bajo el esquema de la siguiente gráfica:



Por último, para finalizar este capítulo, se va a explicar por qué se han elegido los modelos presentados. Kotler y Keller explican de la siguiente manera la elección de los modelos presentados en su libro Dirección de Marketing: “Aunque entre los especialistas en marketing hay consenso respecto de cuáles son los principios básicos del brand equity, ciertos modelos ofrecen perspectivas diferentes. A continuación se detallan tres de los más consolidados.”(Kotler y Keller, 2012, p. 245). En este caso, se presentan los modelos de Brand Asset Valuator, el modelo BrandZ y el modelo del propio Keller de resonancia de marca. Podemos ver que, según los autores mencionados, los modelos descritos son los más consolidados en el tema de desarrollo de marca y, por tanto, los que hemos decidido incluir en el marco teórico de nuestra investigación. Por otro lado, Keller en su libro Administración estratégica de marca utiliza los mismos modelos. Además le agrega el modelo Equity Engine del proveedor de investigaciones de mercado Research International; sin embargo, no se ha tomado en cuenta en nuestro marco teórico por ser un modelo más relacionado con el branding directamente que con una estrategia de desarrollo de marca. Por último, hemos decidido introducir en nuestro marco teórico el modelo de Aaker ya que presentaba de manera general una estrategia desde el análisis hasta la propuesta de valor final y se diferenciaba de otros modelos por la visión general de la organización desde distintas ópticas además de la del cliente y sus percepciones.

Luego de haber analizado los distintos modelos, se tomó la decisión de utilizar el modelo de Keller para la realización de presente investigación. Si bien existía otro modelo como el de Aaker que propone una estrategia en toda regla: desde realizar un diagnóstico hasta brindar una nueva propuesta de valor tomando como referencia lo que normalmente implican este tipo de estrategias o un plan de marketing, como ya hemos explicado previamente. Sin embargo, la viabilidad para poder llevar a cabo la investigación a través de este modelo no es posible, ya que principalmente el tiempo para aplicarlo es limitado, ante la gran cantidad de acciones que se tendrían que llevar a cabo. En el caso del modelo de Keller, se escogió por su enfoque racional y emocional, como ya se ha explicado, lo cual deriva en una propuesta que corresponde a un análisis más completo de la situación, ya que los otros modelos presentados, si bien son los principales modelos teóricos, tienen un enfoque en el cliente de manera emocional, más no consideran los aspectos racionales que llevan a una marca a conseguir un desarrollo óptimo y llegar al más alto nivel. Los otros modelos brindan una gran base teórica y, en ese sentido, se utilizarán las variables del análisis interno del modelo de Aaker para cumplir con el objetivo de investigación de conocer la visión que tiene la organización sobre su marca Runa Store. Sin embargo, el enfoque general que guiará la presente investigación será el del modelo de Keller. Para ello, se realizarán análisis de cada uno de los niveles propuestos en el modelo: presencia, como la base de la pirámide, luego



el análisis de juicios y desempeño, por el lado racional, y sentimientos e imágenes, por el lado emocional, para acabar analizando la resonancia de la marca. Dicho análisis debe cubrir las etapas del desarrollo de la marca: identidad, significado, respuesta y relaciones. Cada uno de los cuales corresponde a un nivel de la pirámide. Asimismo, deben responder a los objetivos de branding en cada etapa: notoriedad de marca, puntos de paridad y de diferenciación, relaciones positivas y accesibles, y lealtad activa e intensa. Por último, a través de dicho análisis y sabiendo la situación actual de la empresa respecto a cada nivel, y en qué nivel de desarrollo se encuentra predominantemente, se propondrá un análisis del valor de marca de Runa Store para establecer un posicionamiento claro, una construcción sólida de la marca y afianzar el canal retail de la empresa.

#### **4. Marco Contextual**

##### **4.1. Industria de la moda deportiva**

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

La industria de la moda en el Perú está vinculada con la industria textil. Esta industria representa cerca del 27% de la PEA (población económicamente activa), lo cual la lleva a ser uno de los motores principales de la economía de muchos peruanos.

Por otro lado, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la industria textil representa aproximadamente el 11% del PBI manufacturero y el 2% del PBI nacional (Diario La República, 2015) generando 300 mil puestos de trabajo. Es para el año 2017 que según la Asociación de Centros Comerciales del Perú se tienen cerca de 79 centros comerciales en el Perú que ofrecen al consumidor tanto marcas nacionales como internacionales (De la Vega, 2014).

Las marcas extranjeras de moda que destacan a nivel mundial y operan en Perú son: Zara, Forever21 y HyM. Durante los últimos años, en los que el Perú abrió más su economía al mundo, se experimentó un crecimiento económico que ha fortalecido la clase media y generó un mayor consumo en la industria de la moda en el país (Diario Gestión, 2015). Este desarrollo invita a este tipo de empresas a ingresar al mercado peruano para aprovechar la consolidación de una clase media con capacidad de pago para colocar en ellos la oferta de sus productos.

No obstante, son las tiendas departamentales las que mantienen una mayor participación de mercado, ya que son sus productos los más caracterizados por representar las últimas tendencias de la moda. Están dentro de estas tiendas por departamentos líderes del mercado empresas como Saga Falabella, Ripley, Paris y Oechsle, las cuales se establecen como tiendas

anclas tanto para marcas nacionales como internacionales, y se sostienen bajo un plan de afiliación y créditos que les permite sostenerse en el mercado aprovechando el consumismo por la moda de sus clientes.

Dentro de esta industria, resulta también importante mencionar al Emporio Comercial de Gamarra, el cual juega un rol importante por albergar a 15,000 empresas del giro textil y comercial (The Economist 2013 citado en Soria y Bellido 2016). Del mismo modo, marcas internacionales como Hugo Boss o Lacoste aprovechan las capacidades productivas de los empresarios de Gamarra para producir muchas de sus líneas de producto lo cual genera una dinamización para su economía. Por último, debemos mencionar que, según Arellano Marketing, Gamarra es el centro comercial más grande del Perú porque posee un 41% de participación en el mercado (Arellano 2012 citado en Soria y Bellido 2016).

Por lo antes descrito, la industria de la moda en el Perú está en constante crecimiento, y es crucial para el desarrollo económico. Son muchos los actores que participan de este mercado, y es papel del Estado promover su ascenso y brindar las condiciones que le generen sostenibilidad a la industria.

#### ***4.1.2. Descripción actual del sector***

La industria de moda deportiva peruana es uno de los sectores de más grande consumo, ya que en este se ofrecen productos funcionales y versátiles no solo para la práctica de algún deporte, sino para el uso cotidiano de las personas. Por ello, son las marcas deportivas quienes observaron esa oportunidad del mercado y no solo se centraron en cubrir el mercado deportivo, sino buscaron adherirse a un mercado más grande: el estilo de vida de sus consumidores.

Lo anterior queda ratificado al observar el comportamiento de compra de clientes de la empresa. Se nota en ellos que no compran los productos por el hecho de que van a practicar un deporte en específico, sino lo hacen por una comodidad con las zapatillas o prendas, o porque simplemente están a la moda o lo vieron usar a algún famoso personaje.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Exterior (CCL, 2018), cinco marcas internacionales y nacionales representan el 80% del mercado de ropa deportiva. Estas son: Adidas (35%), Nike (17%), Reebok (11%), Puma (10%) y New Balance (6%). Este sector tiene como característica principal mantener una amplia dispersión con respecto a tendencias y estilos de cada marca; lo cual causa que las marcas ofrecen una amplia variedad de productos para cada tipo de consumidor que tienen.

Una de estas tendencias que ha crecido durante los últimos años es la de “athleisure” (Revista Vogue España, 2015). Según lo mencionado por la revista pertenece el athleisure al grupo de tendencias más modernas que combina tantas prendas de estilo fashion y a la vez, brindan comodidad a los clientes. Dentro de este estilo se encuentran prendas como zapatillas, sudaderas, pantalones, entre otros accesorios que permiten complementar el outfit.

#### ***4.1.3. Análisis PESTE de la moda deportiva***

##### **Ecológico**

El cuidado del medio ambiente es una preocupación a nivel mundial, es por ello que las empresas necesitan crear servicios y/o productos amigables lo cual beneficiará a la organización a ganar valor de marca y aumentar la sostenibilidad de la empresa. La Organización Internacional de Estándares estableció la norma de carácter voluntario llamada ISO 14.000 que vela por la buena gestión ambiental en las empresas, las cuales tienen la obligación de generar medidas que protejan el medio ambiente desde informar e instruir a los colaboradores, implementar medidas de responsabilidad social, ahorrar energía en sus procesos, reciclar desperdicios, evitar la contaminación, entre otras medidas con el fin de aportar con el cuidado del medio ambiente.

Nike es una empresa que se asemeja a los servicios que ofrece Athletic Depor (razón social de la marca Runa Store) respecto a la comercialización de calzado, ropa, accesorios. Esta organización recibió la certificación LEED Gold otorgada por el desempeño de sus edificios sustentables, las tiendas cuentan con iluminación LED el cual logra reducir el consumo de energía en un 30%. Esta acción también permite reducir el uso de aire acondicionado ya que las luces calientan menos el lugar. En cuanto a nuestra organización, Athletic Depor presenta un perfil eco-amigable, puesto que realiza gran parte de sus ventas y publicidad mediante la web y redes sociales lo que representa una buena práctica para reducir el uso de papel.

##### **Tecnológico**

En la actualidad, las importaciones de calzado en Perú han tenido un crecimiento del 5%, destacando la importación de zapatillas. Asimismo, según precisó Carlos García, gerente del CCEX (Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio Lima) “se está acentuando la preferencia del público por la compra zapatillas importadas, sobre todo en los jóvenes, pues en los primeros meses del año sólo las zapatillas tuvieron un crecimiento importante de 7%”. Con relación a este producto importado son siete marcas internacionales las que concentran el 58% de las importaciones de calzado deportivo, lo que representa cerca del 46% de las ventas al exterior

de todo el sector del calzado. Nike, Adidas, Puma, Fila, Converse, Reebok y Vans son las marcas que lideran el mercado peruano. Y precisamente, estas marcas son las que Runa Store ofrece a sus clientes.

### **Político - Legal**

- SUNAT

SUNAT, es la entidad del Estado encargada en observar lo relacionado a productos importados. Así, efectúa un proceso de valoración de mercancías que ingresan al territorio nacional, con el fin de otorgarles un valor que servirá como base imponible de donde se calcularán los tributos relacionados. Esto se determina tomando como referencia la sub partida nacional correspondiente a la mercancía importada. Por ello, las empresas comercializadoras de productos de importados deben estar inscritos en el Registro Único de Contribuyentes. Bajo ello, Athletic Depor, por el volumen de ingresos, y por su tiempo en el mercado se encuentra categorizado como Prico (Principal Contribuyente).

- Municipios

“Los permisos y licencias para poder inaugurar la tienda física, la otorga la Municipalidad del distrito donde elijamos abrir el local, por lo tanto estaremos regulados de acuerdo a las condiciones establecidas” (Flores ,Alvarado y Tesen, 2014, 21). De este modo, dado que Runa Store cuenta con 7 puntos de venta, es deber del área encargada en la empresa, regularse en cuanto a permisos y licencias municipales se trata.

- Ministerio de Trabajo

El encargado de regular que todos nuestros empleados dispongan con todos los beneficios laborales de ley, que el lugar de trabajo sea el adecuado y no perjudique a su salud física y mental. Actualmente el trabajo diario corresponde a una jornada laboral de 8 horas para los que se encuentren en planilla (Flores , Alvarado y Tesen, 2014, 21). Bajo ello, la empresa cuenta con 100 colaboradores debidamente registrados bajo ley.

### **Económico**

En la actualidad, las empresas comercializadoras de productos importados mantienen un mayor impacto, el cual se ve reflejado en el gran incremento de las ventas realizadas por medio de las redes sociales. Esto da a conocer un mayor reconocimiento y aceptación de la marca

logrando así el posicionamiento deseado en el mercado. El marketing es un elemento básico en toda empresa que pretende expandir la recordación en la memoria de los clientes. Una estrategia en medios digitales no es solo poseer una página web o alguna red social. Por el contrario, consiste en tener este aspecto como la base de todas las operaciones y que no solo sea tomado como complemento, sino como una parte fundamental y permanente en la empresa.

Marathon Sports, marca retail competidora de Runa Store, es un claro ejemplo de lo que es llevar a cabo una estrategia digital de forma satisfactoria. Así, en una de las últimas campañas lanzada en su fan page “Los Padres del Mundial”, invoca a los hombres que estén próximos a ser padres durante Junio del 2018 (9 meses luego de la clasificación de Perú al mundial) a que participen en un concurso para ganar los productos que escojan durante 36 segundos y descuentos de 36% en todo lo demás que compren.

En esta campaña mezclan el uso de la red social Facebook y un concurso, para que la empresa expanda la red de clientes incitando a las personas a que etiqueten a los futuros papás que conozcan, de esta manera más gente conoce de la empresa y de los beneficios que hay en ella mediante una plataforma digital. Actualmente su Fanpage cuenta con más de 2 millones de seguidores y el video de la campaña tiene más de 9.4 mil visualizaciones. De esta forma, se observa que el contexto económico para empresas retail, como lo es el caso de Runa Store, depende en gran medida de una adecuada estrategia en el ámbito digital, dado que el crecimiento de este mercado va bastante relacionado a esta nueva herramienta.

Podemos ver, en ese sentido, que el mayor impulso de canales digitales de venta es parte del crecimiento de la industria retail a nivel nacional e internacional, como se podrá observar a mayor detalle posteriormente.

## **Social**

Según la información brindada por la empresa Athelic Depor, la demanda de la industria de moda deportiva ha aumentado, desde hace 5 años en el mercado nacional, debido a las nuevas tendencias que surgieron y que desencadenaron en el surgimiento de categorías como el sportswear, activewear o athleisure entre otros. Asimismo, el decrecimiento de la moda urbana contribuyó a que la moda deportiva se fortaleciera en el mercado mundial. De esta manera, en respuesta a las diferentes inclusiones de marcas independientes debido al aumento de demanda de ciertos productos representativos, se reforzó la idea de exclusividad y excelencia que productos que distribuye la empresa.

Debido a este gran boom de moda deportiva el número de consumidores potenciales se ha ido incrementando y así, el cliente extendió su perfil de compra aumentando de esta forma un número considerable los ingresos por venta de productos deportivos. Según información de la Cámara de Comercio de Lima, la industria deportiva en el Perú creció un 30% entre los años 2016-2017, y estimó que esta tendencia se mantendría constante sobre todo por eventos deportivos que se realizaron en nuestra región como los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, la Copa América del 2019, y la que se realizaría este 2020.

En cuanto al mercado internacional y las tendencias de moda, la ropa deportiva es uno de los estilos a recrear con mayor repercusión en distintos países que toman como referencia muchos de los estilos de personajes populares del espectáculo. Al ser una tendencia significa que un mayor número de personas encontrará en sus diversos iconos a seguir un referente en todo lo que respecta a moda.

Visualizando el caso de marcas más reconocidas por el mercado, encontramos que según un estudio realizado por la consultora reconocida en el Perú Arellano Marketing que las marcas de mayor prestigio en el mercado peruano serán Adidas y Nike, marcas cuya línea defiende las tendencias deportivas que detallamos previamente.

## **4.2. Sector Comercio**

### **4.2.1. Definición**

El sector comercio , según Erreyes “Es una actividad de intercambio y aproximación con fines de lucro y se clasifica en siete tipos: Comercio interior, se basa en la comercialización en personas que residen en un mismo país; Comercio exterior, contiene la comercialización realizada entre personas que residen en diferentes países; Comercio terrestre, relacionada más con el derecho mercantil terrestre; Comercio al por mayor o mayoreo se realiza en gran escala entre fabricantes y distribuidores; Comercio al por menor al menudeo, generalmente consiste en la venta de los productos al consumidor; Comercio por cuenta propia, se trata de un comercio realizado por los comerciantes cuando son propietarios de los productos que venden; Comercio en comisión, realizan los comisionistas que se dedican a vender productos que no son de su propiedad que se los han encomendado en comisión o en consignación ” (Erreyes,2008).

De acuerdo a la definición de comercio señalada en el anterior párrafo la empresa Athletic Depor desarrolla un comercio interno, comercio al por mayor o mayoreo, comercio minorista

bajo su canal retail y canal ecommerce, y a la vez comercio en comisión por trabajar con promotoras que ganan comisiones por las ventas que realizan (venta por catálogo).

#### ***4.2.2. Comercio en el mundo***

Según la Enterprise Content Management (ECM), el comercio mundial registró en el año 2017 su mayor tasa de crecimiento en seis años, tanto en términos de volumen como de valor. El volumen del comercio de mercancías, medido por el promedio de las exportaciones y las importaciones, creció en un 4,7%, lo que supone el primer incremento anual superior al 3,0% desde 2011. Esta actividad económica estuvo impulsada por el incremento del gasto de inversión, en particular en los Estados Unidos, y por el aumento del consumo, especialmente en el Japón. Mientras tanto, China y la Unión Europea mantuvieron una tasa de crecimiento sostenida, lo que proporcionó una base sólida para la demanda mundial (ECM, 2018). El comercio ha crecido debido al mayor dinamismo de las economías más importantes del mundo. Así, podemos afirmar que las consecuencias de la crisis económica de la década pasada se están superando, y que los niveles de comercio apuntan a seguir creciendo.

El Enterprise Content Management (ECM) menciona también que, “por otro lado, resulta importante resaltar las reformas estructurales y una política fiscal más expansionista podrían dar lugar a una aceleración del crecimiento económico y el comercio a corto plazo. El hecho de que todas las regiones están experimentando aumentos del comercio y la producción al mismo tiempo podría hacer también que la recuperación fuera más autosostenida y que aumentaran las probabilidades de obtener resultados positivos” (ECM, 2018). En este caso, se resalta la importancia de las políticas fiscales para la expansión del comercio. Y de este modo, los gobiernos que brinden ventajas fiscales estarán incentivando el comercio y su expansión.

#### ***4.2.3. Comercio en el Perú***

Según la Cámara de Comercio de Lima, el sector comercio peruano en el primer semestre del año reflejó una dinámica decreciente de 2.8% y 2.3% en el primer y segundo trimestre, respectivamente. Mientras que el PBI de la economía peruana creció 4.1% el primer semestre del 2016, el sector comercio lo hizo en 2.5% con una dinámica decreciente de 2.8% y 2.3% para el primer y segundo trimestre, respectivamente (CCL, 2018).

Del anterior párrafo, se puede considerar que el comercio no se encuentra a la par del crecimiento del PBI, básicamente por el consumo privado desacelerado. Además, según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), el sector comercio abarca tres divisiones: comercio al por mayor; comercio al por menor; y venta, mantenimiento y reparación de vehículos

automotores y motocicletas, venta al por menor de combustible para automotores. Las actividades cuyas ventas tienen un mayor aporte en el comercio al por menor o llamado comercio retail son cuatro, las que provienen de tiendas por departamentos y supermercados, mejoramiento para el hogar y electrodomésticos, boticas y farmacias y libros, periódicos y otros productos (INEL, 2018).

### **4.3. Sector Retail**

#### ***4.3.1. Definición***

Durante los últimos años, el negocio del retail ha crecido sustantivamente en el Perú, convirtiéndose en una fuente muy importante de empleo y un canal de venta fundamental para empresas nacionales y extranjeras. Según Ybáñez, retail es un sector económico que engloba a empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes. Asimismo, el negocio del retail o venta al detalle se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier ciudad o población con venta directa al público. Sin embargo, su uso se halla más bien ligado a grandes cadenas de locales comerciales como: supermercados, tiendas departamentales, tiendas para el mejoramiento del hogar, tiendas de venta de indumentaria moda, librerías, farmacias, franquicias, centrales de compras hasta se podría considerar comercio online, lo cual está denominado como e-retail. Resulta importante señalar, que hoy en día los negocios de retail ya no se circunscriben solo a tiendas físicas, se habla de la omnicanalidad, es decir que el minorista debe atender a sus clientes de la misma forma, indistintamente del canal por el que lleguen ya sean canales físicos (tienda) o canales virtuales (online). (Ybáñez, 2020).

Podemos ver que el retail se enfoca en la venta minorista. En ese sentido, Runa Store pertenece al sector retail ya que tiene presencia en calles y centros comerciales, los cuales cumplen con esta característica de captar masivamente al público, y será justamente por el volumen elevado de personas que compran en dichos establecimientos que se presentarán ganancias. En pocas palabras, el enfoque no es vender mucho a pocos clientes, sino vender al por menor a una gran cantidad de personas.

#### ***4.3.2. Retail en el mundo***

Para el 2018 el sector retail tuvo en Latinoamérica hubo una pequeña desaceleración en el ritmo de aperturas de centros comerciales más debido a factores internos, políticos y económicos de cada país que como resultado de cambios de hábitos o del comercio electrónico. Amazon está creciendo rápidamente en la región, así como tiendas en línea multimarca y de retailers



específicos, pero la penetración de internet aún es muy baja comparado a otras regiones. Definitivamente el comercio electrónico ocupará un lugar más relevante en el futuro del retail en Latinoamérica, pero por lo menos en el corto plazo no impactará al comercio físico ya que más que en otras regiones del mundo, en Latinoamérica los centros comerciales juegan un rol más importante por que al no haber espacios públicos donde la gente pueda pasear, se han convertido en las nuevas “plazas del pueblo” (CEPAL, 2018). Con la anterior afirmación se puede decir que el sector retail en Latinoamérica en base al canal de ventas online es muy baja a comparación de otros países pero a largo plazo tendrá un mayor impacto en las ventas con los consumidores.

En Latinoamérica, en 2017 se agregaron unos 50 nuevos centros comerciales a los cerca de 1,850 existentes. En Colombia cabe destacar el aceleramiento en el proceso evolutivo del modelo de negocios de los centros comerciales, los cuales poco a poco están pasando de un modelo de condominio a uno de dueño único con arrendamiento. Algunos de los proyectos inaugurados este año con el nuevo modelo y tal vez los primeros desarrollados en Colombia con estándares internacionales son Parque La Colina y Multiplaza La Felicidad, ambos en Bogotá. En 2017 la economía Colombiana sufrió una desaceleración debido a la reforma tributaria y a la firma de la paz y se espera que en 2018 haya un crecimiento mayor que en este año. Chile también tuvo una desaceleración económica en 2017 lo cual impactó a las ventas minoristas. Esto debido a la política fiscal restrictiva del actual gobierno. Pero con las recientes elecciones se espera que haya un crecimiento mayor en 2018. Uno de los proyectos inaugurados en este año a destacar es Mall Plaza Los Dominicos. La economía Peruana sigue creciendo pero a un ritmo menor que la pasada década, por lo que las ventas minoristas también sufrieron en 2017. Pero los desarrolladores de centros comerciales siguen muy activos. Otro país que vale la pena mencionar es Bolivia, y en específico Santa Cruz de la Sierra, ciudad en la cual hay una “revolución del retail” ya que se están desarrollando más de cinco nuevos proyectos, en un país donde apenas en 2013 se abrió el primer centro comercial moderno (CEPAL, 2018). Por consiguiente, en América Latina se puede apreciar el crecimiento del sector Retail como Bolivia, Colombia, Perú e incluso Chile a pesar de tener una pequeño decrecimiento en su economía tuvo el desarrollo de Malls y más tiendas por departamento.

En el Medio Oriente y África del Norte el sector retail continúa siendo una nueva oportunidad de mercado atractivo para los minoristas que buscan expansión internacional. Así mismo, los minoristas han cambiado significativamente su enfoque de la forma en que operan. Mientras que en el pasado la atención se centraba en los formatos de grandes almacenes y una amplia presencia física, ahora los minoristas están mucho más enfocados en administrar los gastos

y mejorar la eficiencia operativa, así como en expandir el comercio electrónico y otros canales directos de comunicación con los clientes. La tecnología definitivamente está redefiniendo la experiencia minorista, ya sea comparando precios o revisando revisiones. Los impulsores de esta tendencia son los millennials sin duda, que tienen una gran expectativa de acceso inmediato a la información a través de la tecnología, empujando a las marcas minoristas a mejorar su juego en términos de proporcionar la máxima comodidad al precio más bajo. Según las últimas proyecciones del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento económico de los Emiratos Árabes Unidos se acelerará al 4,4 por ciento en 2018, ya que se espera que el crecimiento mundial aumente a partir de 2017, impulsado por el repunte de las inversiones, las manufacturas y el comercio. El Medio Oriente continúa siendo una nueva oportunidad de mercado atractiva para los minoristas que buscan expansión internacional. Uno de los factores que hacen que este mercado sea tan atractivo es la estructura demográfica (CCL, 2018). Por lo tanto, en esta parte del mundo en el Medio Oriente y África del Norte el sector retail con el paso de los años fue cambiando antes la mayoría de personas que se dedicaba a este sector solo estaban enfocados en solo tener una amplia presencia física o almacenes. Mas no , ahora por que estan enfocados en tener un mayor manejo de costos , negocio y potenciar los canales de ventas online.

En Asia Pacífico la industria de Retail es la región de mayor crecimiento en el mundo e incluye dos de los mercados de consumidores con mayor potencial como China e India. La situación se diferencia según el país y el estado del desarrollo económico y el grado de comercio electrónico. Los centros comerciales son los lugares naturales para ir en familia durante todo el día, aprovechando los restaurantes con cines con aire acondicionado, tiendas de estilo de vida y a menudo, nuevos entretenimientos como pistas de patinaje y parques de trampolín. Los centros comerciales son fundamentales para la vida cotidiana de las personas, mucho más que en los EE. UU. Además, en China el comercio electrónico no es una amenaza para los centros comerciales, puesto que China es ahora un líder mundial en comercio electrónico, banca móvil y entrega de alimentos. Si bien las ventas totales de prendas de vestir y productos de estilo de vida están aumentando, la cantidad de tiendas minoristas físicas está aumentando. Al igual que en los EE.UU. Los centros comerciales pueden seguir prosperando en países como Vietnam, Indonesia, Tailandia e India. De esta manera, Los desarrolladores de centros comerciales están buscando nuevos tipos de entretenimiento minorista para impulsar el tráfico (CCL, 2018). Por ende, en Asia Pacífico el retail es uno de los sectores en crecimiento y los centros comerciales se caracterizan por ser lugares de recreación con la familia y lo conceptualizan como una forma de vida más que EEUU. Además, los conceptos que combinan los retailers son el entretenimiento con la comida aunque deben ser altamente relevantes culturalmente.

En Europa el 78 % de los comerciantes retailers europeos mencionaron que ya vincularon sus canales de venta en línea a su tienda o planean hacerlo en los próximos dos años: haciendo clic y recogiendo o haciendo compras en línea en tiendas. Las actividades que realmente se están desarrollando en Europa son Alimentos y Bebidas, Belleza, Fitness, Hogar y Decoración, Artículos Deportivos y Descuentos. Tanto en Europa como en los EE. UU., Las tiendas y los puntos de venta están experimentando una profunda transformación. No solo por las nuevas formas de consumo, sino también por la mayor integración de plataformas digitales e incluso AI. Hay tendencias principales en el sector minorista europeo: El “sentirse como en casa”, ya sea en un punto de venta independiente o en una gran cadena. La tienda del mañana es un segundo hogar, un mundo versátil, familiar, acogedor, cálido. El principio de “buen momento”, el cliente paga el tiempo dedicado a disfrutar del lugar donde está. El servicio es ilimitado (bebida, wifi, juegos de mesa) es una forma de empoderar al cliente y salir él la libertad de consumir como él desea. La relación con el cliente es mensurable en valor emocional y calidad de servicio. La tendencia hacia la ultra conexión, El lugar de venta ya no debe ser considerado como un espacio geográfico confinado. Algunas marcas habilidosas aprovechan la experiencia en la tienda para desarrollar su notoriedad en la web. La experiencia vivida en tiendas o en el exterior, se transmite directamente en las redes sociales. La experiencia Post Digital, ciertas marcas reviven o viven para los clientes una experiencia de un cierto estilo de vida, uno que precede a la llegada de lo digital, la marca se materializa en el consumidor físico diario y el vínculo toma una dimensión humana, concreta y auténtica, y finalmente , el “Todo en Uno”, las nuevas áreas de venta son parte de la vida cotidiana de los clientes, el espacio está más dedicado a la incorporación de los valores y la vida de la marca que la presencia de productos. Además, el comercio electrónico es el factor que tiene el mayor impacto en el mercado para los centros comerciales y minoristas en Europa. En cuanto a los signos se ha notado una fuerte disminución de los flujos de clientes en las tiendas debido al comercio electrónico, en la calidad de los servicios a los consumidores y la evolución del formato de las tiendas físicas que las señales harán venir a clientes de devolución. El comercio electrónico y las tiendas deben ser complementarios y no adversarios. No lo afecta, es complementario porque los clientes siempre necesitan tocar y ver sus compras, y brindar una experiencia omnicanal es una prioridad clara para los minoristas europeos (CCL, 2018). Con ello se puede determinar que Europa tiene un crecimiento alto en ventas online y se enfoca en brindar un buen servicio a sus consumidores , por ello se quiere incursionar más en un marketing sensorial y trabajar de la mano conjunta con el canal online y tradicional.

En Estados Unidos el sector retail, los e-tailers, compañías como Eberjey, Everlane y Rent The Runway, que anteriormente dependían de su plataforma solo en línea para tener éxito, han tenido un gran impulso, y todos han comenzado a abrir tiendas físicas. Las plataformas de consejos de estilo de vida, como Goop.com, también han estado abriendo ventanas emergentes a medida que pasan de los consejos puros a la venta de productos, incluida su indumentaria de marca privada. Otra gran tendencia es la expansión de las marcas de belleza indy. Marcas jóvenes como Kylie Cosmetics (fundada por Kylie Kardashian, la realidad televisiva) se han convertido en historias de éxito instantáneas y han abierto ventanas emergentes en ciudades como Nueva York. La gran tendencia en los Estados Unidos para 2018 es que el comercio minorista ya no esté dominado por los formatos tradicionales de venta minorista en espacios y alquileres tradicionales. Se trata de la experiencia y la experiencia se está transformando. Por otro lado, el comercio minorista experiencial es el sector minoristas más dinámico nuevos buques insignia para las principales marcas están creando experiencias únicas que la marca no encuentra en otros lugares. También la venta minorista de viajes se está redefiniendo en los Estados Unidos. Las marcas de hoteles combinan excelentes marcas de alimentos, marcas de hospitalidad, experiencias, arte y venta minorista. Se trata de capturar al consumidor en un momento en que están relajados y las compras son parte de su experiencia. En base al comercio electrónico se ve como una necesidad para todos los minoristas en los Estados Unidos incluso aquellos cuyo éxito se basa en el ladrillo y el mortero, han abierto un pequeño sitio de comercio electrónico para complementar la distribución. Finalmente, los clientes minoristas de EE. UU. confían en el trabajo con los socios en estos mercados para identificar a los inversores y socios de riesgo compartido. Este sector cuenta con una red de inversionistas privados en los EE. UU. Que siempre buscan ayudar a desarrollar marcas internacionales con las características adecuadas para tener éxito en los EE. UU. (CCL, 2018). De igual modo, la nueva tendencia por el canal de ventas online trajo muchos beneficios a ciertas empresas por qué incentivo a tener tiendas físicas , mejorar el contacto con los consumidores y potencializar el marketing enfocado en la experiencia. Así mismo, en los últimos años Estados Unidos tuvo una mayor tendencia e expansión en el sector de marcas de belleza .

Por último, en estos últimos años se mencionó del famoso “ retail apocalypse” que está sucediendo en los Estados Unidos , pero no coincide con la realidad ya que, según la CCL, en 2017 los retailers americanos han abierto hasta 1300 más de lo que han cerrado. Asimismo, la realidad de Estados Unidos es que el 42% de los retailers han agregado tiendas mientras que solo 15% se han reducido (CCL, 2018). En el mundo el comercio electrónico no está afectando de manera negativa a las compras físicas más bien incrementa sus ventas y los centros comerciales

a nivel mundial ya no solo son centros de compras sino lugares de reunión para sus respectivas comunidades, y es por ello que no podrían desaparecer. Cada vez más están evolucionando con la incorporación de más comida, entretenimiento, servicios, gimnasios y otros usos tales como hoteles, clínicas, oficinas, residencial y escuelas. De esta misma forma, para Runa Store podemos evidenciar que cuenta con dos canales de ventas: el canal físico, mediante catálogos y tiendas físicas, y el canal virtual, a través de su página web y el portal Juntos. Además, en el hipotético caso de que se llegue al “retail apocalypse” para América Latina, si bien a la empresa le afectaría, no significa el final de la misma ya que tiene la posibilidad de ofrecer sus productos por el canal virtual, así como por el canal de ventas por catálogo.

Por todo lo mencionado, podemos observar que las tendencias en el sector retail, tanto a nivel mundial como a nivel latinoamericano, favorecen el desarrollo de esta actividad en el país, lo cual se traduce en perspectivas positivas para los siguientes años. Esto se sustenta en que, por un lado, el retail en Latinoamérica se encuentra en expansión, y el Perú es uno de los que se encuentra en este crecimiento, y principalmente en el crecimiento del mercado de EE.UU que siempre es relevante para las proyecciones de crecimiento mundiales; y los crecimientos de mercados con mucha población como China e India, lo cual genera un efecto más fuerte tomando en cuenta que el mercado asiático es el de mayor crecimiento en el mundo. En conclusión, la situación mundial actual en el sector y las perspectivas del mismo indican que el crecimiento en el mercado peruano seguirá esta tendencia.

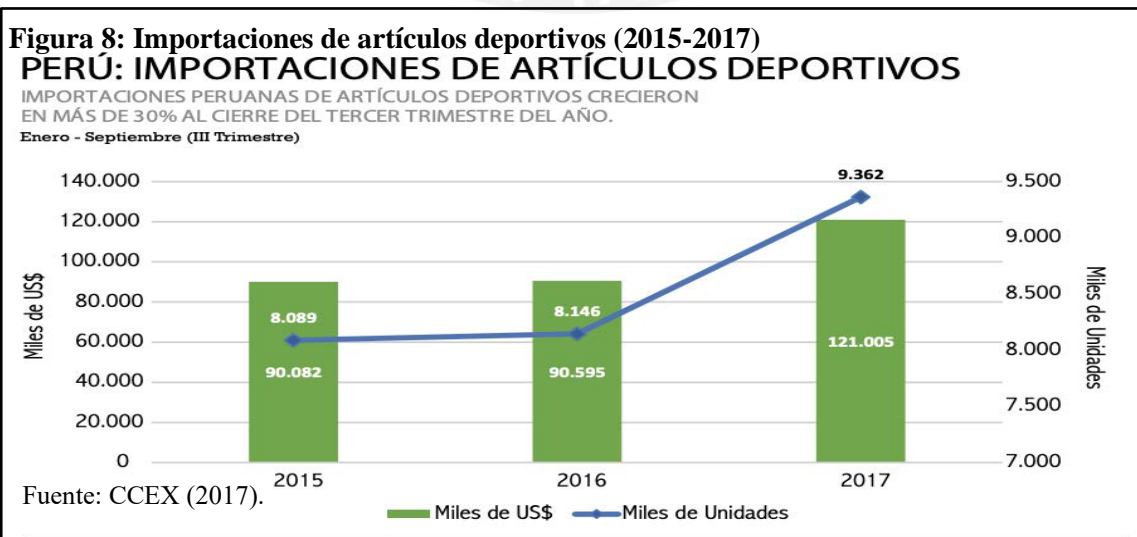
#### ***4.3.3. Retail en el Perú***

Las compañías minoristas nacionales e internacionales dedicadas al retail, han logrado desarrollarse durante los últimos años, pese a una desaceleración del consumo sufrido por la industria comercial de América Latina, uno de los éxitos de la venta retail en el Perú según el Gerente de Estudios Multiclientes de Ipsos Javier Álvarez 2018 , menciona a la capacidad de diferenciación de la marca y “darse a conocer”, anticipándose a las tendencias actuales y los gustos de los consumidores.

En suma a ello, el Perú Según Global Retail Development Index 2017 se ubica en la posición 9 de un total de 30 países que han sido clasificados como los ideales para realizar una inversión en el sector mencionado. Resulta importante mencionar que si bien los países asiáticos lideran este ranking , el Perú es el primero de Latinoamérica. Por otro lado, el sector retail se divide en: supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, centros comerciales y otros. Para la siguiente investigación se centrará en : tiendas por departamento y centros comerciales. Por lo general, estas cadenas de tiendas por departamentos están ubicadas en centros

o plazas comerciales. El más relevante del país es el Jockey Plaza, donde se encuentran las dos más importantes tiendas departamentales del Perú: Saga Falabella y Ripley. Es habitual que en estos centros comerciales se encuentran tiendas de especialidades, como Tommy Hilfiger, Payless Shoes, Marathon Sports, Zara y Topitop, entre muchas otras. Estos retailers explotan sus diseños de marca, mientras otros, en el ramo de la construcción por ejemplo, presentan una importante variedad de productos para el hogar y la oficina, como el caso de Sodimac, Ace Home Center y Maestro. Es importante resaltar que en el segmento de artículos de oficina en nuestro país destacan los retailers Tai Loy y Librerías Minerva. En los últimos años las tradicionales farmacias y boticas se han convertido en cadenas de retailers. Desde que se iniciaron las cadenas de farmacias, como la conocida Botica Torres de Limatambo, en el distrito de San Borja, en Lima, hasta cadenas como FASA e Inkafarma, donde se expende una variedad de productos de higiene personal en adición a las líneas de productos farmacéuticos (Guerrero, 2012). Por consiguiente, se puede afirmar para este caso que el sector retail en base a las tiendas por departamento ha experimentado un crecimiento alto y para Runa store se está desarrollando competencia con las cadenas especializadas en moda rápida y boutique, ya que cada vez estas tiendas están ingresando al sector deportivo en ropa y calzado.

Por otro lado, resulta importante señalar que las importaciones de artículos deportivos en el Perú tuvieron un crecimiento anual positivo según el Centro de Comercio Exterior el cual menciona a los principales artículos que se importaron fueron zapatillas ( fútbol, training , running, y entre otros), pelotas, canilleras, y guantes de fútbol. De este grupo, el calzado deportivo, que representa más del 87% del total de compras del exterior, registró un valor de US\$117 millones y un crecimiento de 35%. Con ello se puede inferir que el mayor porcentaje de importación de artículos deportivos fueron zapatillas y este artículo tiene un mayor crecimiento a diferencia de otros artículos.



Por otro lado, la Cámara de Comercio de Lima – CCL, espera un crecimiento entre 7% y 9% en ventas en ventas de retail (CCL, 2018). Además, se tiene proyectado el crecimiento de varios centros comerciales a nivel nacional y regional con ello apoya al desarrollo del comercio y la economía peruana.

#### ***4.3.4. Descripción Runa Store***

La siguiente investigación se realizará en una empresa dedicada a la comercialización minorista de productos textiles de capitales peruanos creada en el año 2000. Los productos que comercializa son calzado, ropa y accesorios de marcas reconocidas internacionalmente como Nike, Adidas, Reebok, Puma, DC, Skechers, Timberland, Under Armour, Vans, Converse, entre otras. Actualmente la empresa cuenta con 9 puntos de venta en Lima Metropolitana. Athletic Depor SAC nace en el 2015 de la disolución de Athletic Sport SRL (fundada en el año 2000). Anteriormente, la empresa se dedicó únicamente a la venta de zapatillas, y todas sus ventas las centraba en un solo mercado: Polvos Azules. Para el año 2012, 2013 y 2014 la empresa contaba con 30 locales en dicho centro comercial pero debido a la caída de las ventas en tal mercado, la empresa buscó nuevos mercados y nuevos canales de venta.

En la actualidad cuenta con una venta por catálogo mucho más consolidada, con más de 2000 promotores a nivel nacional. Por otro lado, la empresa optó por retirarse del mercado de Polvos Azules, y apostar por tiendas en malls o con formato stands alone. Así, a la fecha cuenta con locales en el centro comercial Plaza Norte, Mall Aventura Santa Anita, y con locales en Paseo de la República (La Victoria), en Gamarra, en la Av. Gran Chimú (SJL), Av. Próceres de la Independencia (SJL), y en la Av. Alfredo Mendiola (Los Olivos). Cabe recalcar que estos locales se encuentran en zonas estratégicas para el giro del negocio, y cercano a puntos de venta de los principales competidores. Además, la principal actividad de la empresa es la comercialización de productos deportivo y urbanos en las categorías de calzado, ropa y accesorios. Tales productos los comercializa a través de sus 3 canales de venta. Así mismo, de acuerdo al giro de la empresa, el código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es 52322 la cual es la venta minorista de productos textiles y calzado.

La empresa distribuye sus productos a través de 3 canales de venta: Canal de Venta por Catálogo, Canal de Venta Ecommerce, Canal de Venta Retail. La Venta por Catálogo representa cerca del 55% de ventas anuales de la empresa. Se maneja bajo la modalidad de venta directa, muy similar a los modelos de negocio de empresas que distribuyen productos de belleza (Unique, Natura, etc) en el Perú. La empresa cuenta con 5000 promotoras/consultoras registradas a nivel

nacional, y al año lanza al menos 8 catálogos donde coloca sus productos para que estos sean ofrecidos por sus consultoras. Ellas obtienen un porcentaje por la venta de cada producto, así como reciben incentivos cada campaña y capacitaciones que les ayuden a reforzar sus técnicas de venta.

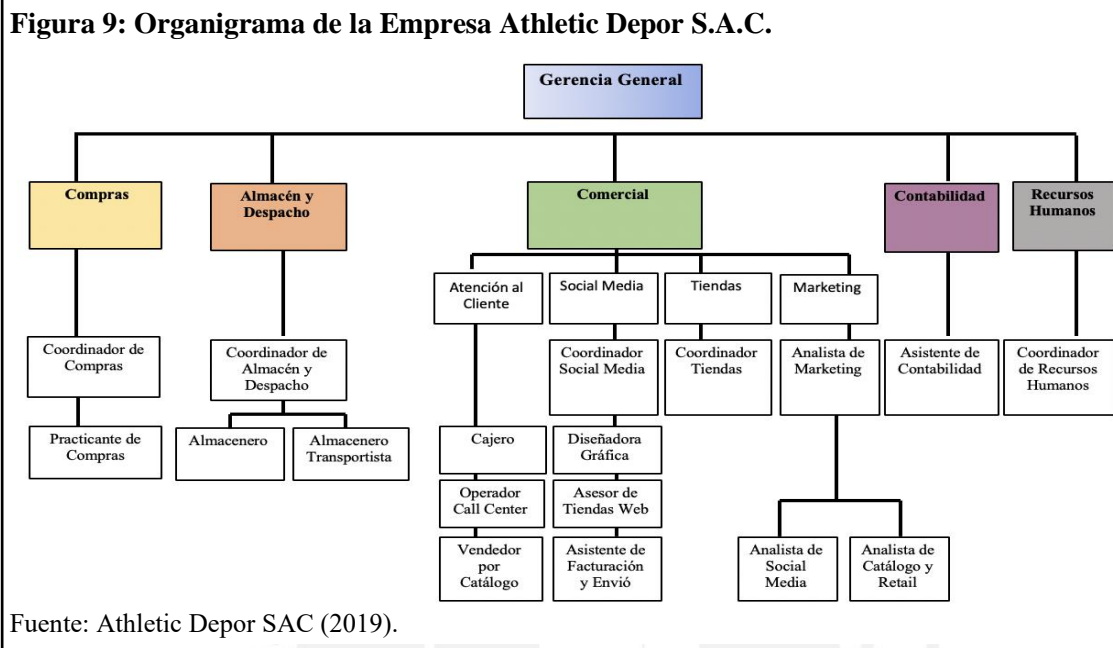
En cuanto al canal de venta ecommerce, este representa cerca del 4% de ventas anuales. Desde el año 2016, la empresa lanzó una primera plataforma web. Esta plataforma le ayudó a lograr un alcance nacional para la venta de sus productos. En el año 2017 y 2018, la empresa se una a 4 Marketplace ya posicionados en el mercado peruano: Juntoz, Lumingo, Linio y Mercalibre. Y para el año 2019, la empresa relanzó su tienda Ecommerce siendo está más sólida, y atractiva que la anterior. A través de este canal, la empresa llega al consumidor final peruano, y está trabajando en potenciar más su presencia en este mercado.

En tercer lugar, el canal retail fue el primer y único canal de la empresa por cerca de 15 años. Inicialmente se concentró en solo un centro comercial donde se comercializaba a través de 30 puntos de venta, pero con la aparición de los Centros Comerciales tipo Malls, este único Centro Comercial donde se encontraba la empresa fue perdiendo mercado y clientes. Se trata del CC. Polvos Azules que por muchos años concentraba el mercado más grande de zapatillas en el Perú. A partir del 2014 apertura un primer local en el distrito de Independencia, en el CC. Plaza Norte. Luego, en el 2016 apuesta por un segundo local en el CC Mall Aventura Santa Anita, y es en el 2019 cuando decide ingresar con mayor fuerza a este tipo de centros comerciales con la apertura de 4 puntos de venta en el Mall Plaza Bellavista, Mall Aventura Santa Anita Ampliación, Mall Plaza Comas, y Real Plaza Puruchuco. Paralelamente a las aperturas de puntos de ventas en Malls, la empresa desde el 2016 fue expandiéndose hacia puntos estratégicos en avenida comerciales y reconocidas por ser “mercados de zapatillas”. De este modo, en el 2018 inaugura 3 puntos de venta en los distritos de San Juan de Lurigancho y Los Olivos. Además, fortalece sus puntos de La Victoria y el Emporio Comercial de Gamarra.

Por otro lado, respecto a la estructura organizacional, está fue cambiando. Así en el año 2017 se añadieron más áreas debido a la mayor carga laboral por el crecimiento de los canales de venta. En el área de Retail se añadió el puesto de Coordinador de Tiendas, quien se encarga de diferentes tareas respecto a los locales que actualmente se manejan. Por otro lado, se añadió el área de marketing, indispensable sobre todo ahora que la empresa se ha expandido a otros canales de venta formales como los centros comerciales y donde la competencia es ardua y difícil de sobrellevar. En esta área se añadieron los puestos de Analista Sr de Marketing que a su vez está



a cargo de los puestos de Analista Jr. Social Media y Analista Jr. Catálogo y Retail. Las demás áreas han mantenido la estructura inicial desde que la empresa fue fundada.



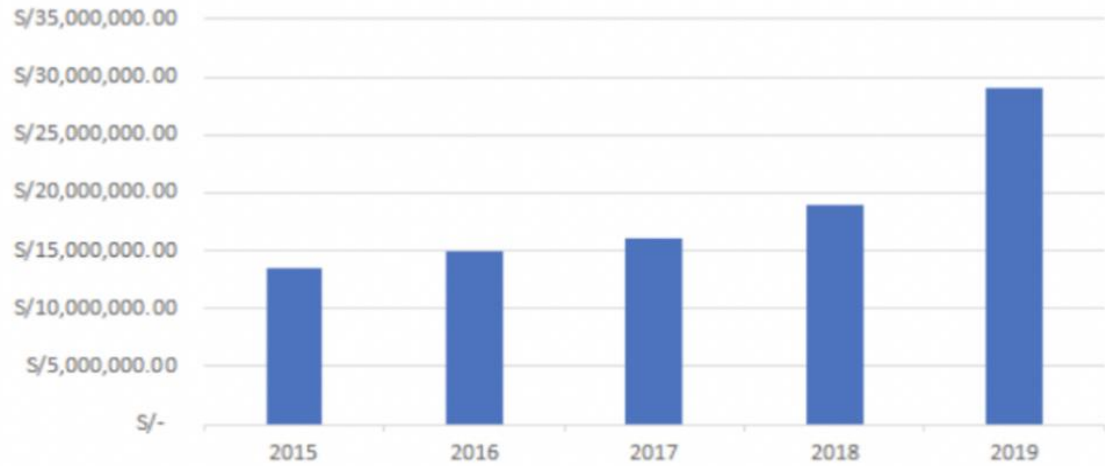
El número de colaboradores ha ido aumentando desde la fundación de la empresa. El año 2017 aumentaron 10 colaboradores, debido a la expansión del negocio y a la necesidad de cubrir puestos de las nuevas áreas creadas. Actualmente la empresa cuenta con 100 trabajadores y planea continuar el crecimiento tanto general como de talento humano. Ahora, es necesario explicar que la empresa no es una productora, sino comercializadora. Así, cuenta con proveedores, y entre los principales se encuentran:

- Equiperú SAC.
- Deportiva Puma del Perú.
- Adidas Perú.
- Mixsports SAC.
- Ola y Montaña.
- Treca SAC.
- Offroad SRL.
- KS DEPOR.

Debido a la expansión de la empresa, varias de estas marcas se fueron integrando a la empresa entre el 2015 y 2019, lo cual indica la confianza que existe para con la empresa y la

importancia que significa el haberse expandido hacia nuevos canales de ventas. Respecto a las ventas, desde la fundación de la empresa, se ha mantenido un crecimiento anual en las ventas, así como en la comercialización.

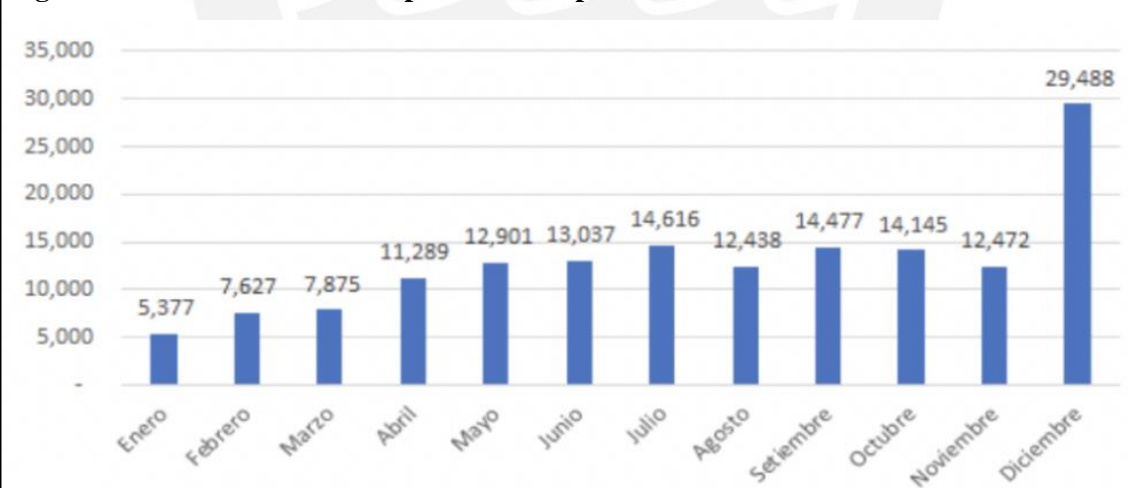
**Figura 10: Evolución de las ventas 2015-2019**



Fuente: Athletic Depor S.A.C. (2019).

El año 2019 la empresa obtuvo un total de 27, 125,907 millones de soles y el siguiente gráfico muestra a detalle la cantidad de productos en unidades vendidos mensualmente.

**Figura 11: Evolución de ventas por unidades para el año 2019**



Fuente: Athletic Depor S.A.C. (2019).

La empresa fue creciendo constantemente desde su fundación. Así se obtuvo un crecimiento de 20% del año 2017 al 2018 y de 30% del año 2018 al 2019.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Alcance**

El alcance de la presente investigación es descriptivo, ya que el motivo principal consiste en describir la situación actual del valor de la marca Runa Store y el valor de construcción de marca del sector retail que realiza sus operaciones en el mercado peruano como “Runa Store”. Así mismo, la literatura revela la existencia de estudios descriptivos que han detectado ciertas variables como modelos que influyeron en el análisis del tema. (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010)

Por otro lado, esta investigación será un estudio de caso, revisado desde dos perspectivas, ya que el modelo lo propone así. Por un lado, desde el enfoque emocional bajo las variables de sentimientos e imágenes con sus respectivas variables específicas. Para este enfoque, se utilizarán herramientas cualitativas, ya que se busca respuestas abiertas que permitan expresar lo que realmente se percibe respecto a la marca, y una encuesta puede limitar las respuestas en ese sentido. Asimismo, el otro enfoque es el racional, en el cual se estudiarán las variables de juicios y desempeños. En ese sentido, se utilizarán encuestas para poder recoger la información de manera puntual y obtener respuestas concretas sobre las variables mencionadas. A pesar de que estos aspectos racionales también son percepciones del cliente, se pueden definir de manera más concreta y para ello la herramienta más adecuada es la encuesta. Por último, este análisis se basa en el modelo de Kevin Keller y las distintas variables que dicho modelo propone: prominencia de marca, imagen, desempeño, juicios, sentimientos, y resonancia de marca.

### **2. Estrategia de la investigación**

De esta manera, se utilizarán técnicas cuantitativas y cualitativas para el recojo de información en la presente investigación. Hernández, Fernández y Baptista lo explican de la siguiente manera:

“(…) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2008, p. 546).

Se considera importante, por un lado, la investigación cualitativa para poder recoger información abierta, ya que, como mencionamos en el capítulo anterior, el modelo de Keller analiza por una parte aspectos emocionales de la marca, los cuales son más abiertos y se necesita información más abierta con lo que se recogerán todas las variables posibles para poder realizar el análisis a partir de la misma. Así mismo, el modelo también analiza aspectos racionales, para los cuales se utilizarán técnicas de investigación cuantitativas que permitirán la sistematización de la información de manera rápida, y llegar a conclusiones de manera más sencilla. Sin embargo, se pueden utilizar técnicas mixtas para ambos aspectos, racionales y emocionales, a analizar.

Además, el horizonte temporal puede ser definido de dos maneras según Ponce y Pasco:

“Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados. (...) En cambio, los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (Ponce y Pasco, 2015, pp. 49-50). Por lo tanto, para el caso de nuestra investigación, será en un horizonte transversal, ya que el estudio, y la propuesta a partir del mismo, de la marca Runa Store se realizará en el momento actual de la marca, y no de otros periodos.

### **3. Herramientas de la investigación**

Se utilizarán encuestas, entrevistas a profundidad, focus group y observación como herramientas de recolección de información. A continuación se explicará cada una de ellas:

Las entrevistas son herramientas que permiten “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ponce y Pasco, 2015, p. 63). Es una herramienta que permite mayor amplitud en las respuestas. Para la presente investigación, en primer lugar se utilizaron entrevistas exploratorias con el Gerente General de Runa Store. Segundo lugar, se realizó entrevistas a profundidad con el Gerente General para conocer la visión de marca que tiene la gerencia general de la empresa, así como entrevistas con el encargado del área de marketing para poder conocer las acciones actuales que se están tomando en búsqueda de cumplir con dicha visión.

Por otro lado, se utilizarán herramientas como las encuestas y los focus group para poder recoger información sobre las variables propuestas por el modelo. En ese sentido, en primer lugar, un focus group es según Creswel: “los grupos de enfoque o focus groups consisten en reuniones de grupos pequeños a medianos en los cuales los participantes conversan en torno a uno o más

temas en un ambiente relajado e informal. Se sugiere que el tamaño de los grupos varía dependiendo del tema, tres a cinco personas cuando es necesario que se expresen emociones profundas y de seis a diez participantes en caso si los temas son más cotidianos con una duración de 90 a 120 minutos (Creswel, 2005)". En este caso, se aplicarán a los clientes actuales de la marca Runa Store para buscar su percepción sobre variables específicas relacionadas con el enfoque emocional del modelo: calidez, diversión, emoción, seguridad, aprobación social, perfiles del usuario, situaciones de compra y uso, personalidad y valores, e historia, herencia y experiencias. Asimismo, un focus group "puede tener un formato estructurado, semiestructurado y no estructurado, dependiendo de cuán definida esté la batería de preguntas y cuán estandarizada sea su aplicación" (Ponce y Pasco, 2015, p. 64). Para nuestra investigación, utilizaremos un formato semiestructurado. Si bien tendremos una estructura formal para realizar las preguntas, si la dinámica del focus lleva a realizar otras preguntas, siempre y cuando permitan conocer más las variables propuestas, se realizarán. En ese sentido, habrá dos focus group para clientes actuales.

Por último, otra herramienta a utilizar para la presente investigación serán las encuestas. Ponce y Pasco la definen como: "esta técnica tiene el propósito de recolectar información precisa y estandarizada sobre el tema de investigación y tiene como instrumento de medición, el formato de encuestas o cuestionario en el que se incluyen preguntas con categorías de respuesta cerradas, preguntas abiertas o se establece escalas de medición de actitudes (Ponce y Pasco, 2015). Asimismo, ya que nuestro estudio tiene como finalidad conocer la percepción de los consumidores, ya sean actuales y potenciales, sobre distintas variables para, a partir de ello, proponer una estrategia de desarrollo de marca, se utilizará la escala de Likert, en algunos casos, la cual "contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema dado, sobre las cuales se solicita al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo" (Ponce y Pasco, 2015, p. 62).

Por otro lado, es importante mencionar que esta técnica será aplicada tanto a clientes actuales como a clientes potenciales, ya que, si la empresa espera abarcar mayor cuota de mercado y tener mayores ingresos, debe apuntar también a clientes de la competencia. En ese sentido, se crearán instrumentos distintos para cada uno de estos grupos. Para ello, primero se debe definir la muestra para ambos grupos. En el caso de los clientes actuales se tomará a todos los clientes de Runa Store como el universo. En el caso de los potenciales, se tomará al universo como los clientes de los principales competidores. Finalmente, se realizó las observaciones a los puntos de venta correspondientes de Runa Store. A continuación se explica el cálculo de la muestra:

**Figura 12: Fórmula para cálculo de la muestra**

$$n = \frac{Z_a^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Adaptado de Ponce y Pasco (2015).

Se utilizará la fórmula anterior, en la cual “N” es el universo, “i” el grado de error, “Z” el nivel de confianza, y “p” y “q” la proporción poblacional. En el caso de clientes actuales, el universo es de 38000, Z=1.96 para un 95% de nivel de confianza, el grado de error sería de 5% y “p” y “q” 0.5 cada uno. Además, se considero el valor de 0.5 ya que generalmente es un dato desconocido y se suele suponer 0.5 para ambos que es la opción más segura y maximizamos el tamaño n de la población que estamos buscando. Una vez realizado el cálculo, el número de encuestas a realizar será de 381. Sin embargo, al momento de realizar las encuestas para clientes obtuvimos un total de 472, por lo que el nivel de confianza fue mayor al 95%.

Por otro lado, utilizando la fórmula cuando no se conoce la población para el caso de clientes potenciales, se obtuvo que el número de encuestas a realizar debe ser de 385. Sin embargo, al momento de realizar las encuestas se obtuvieron 542, por lo que también en este caso se superó el nivel de confianza de 95%. Se realizaron en total 1014 encuestas, tanto para clientes actuales como a clientes potenciales.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIONAL**

El objetivo de este apartado es estudiar la marca Runa a través de un análisis situacional con el fin de encontrar aquellas fortalezas que la marca deba reforzar y analizar el estadio en el que se encuentra el desarrollo de la marca. Del mismo modo, se busca el visibilizar aquellas debilidades en los que debe encontrar oportunidades de mejora. Asimismo, este apartado analiza el contexto en el que se desenvuelve la empresa, y la marca para poder identificar las amenazas y oportunidades que permitan buscar un desarrollo y crecimiento sostenible.

### **1. Análisis Interno**

De la entrevista con el Analista de Marketing de Runa Store se logró obtener la siguiente información acerca de la historia y el propósito de la empresa.

#### **1.1. Historia**

Runa Store es la marca retail de la empresa Athletic Depor SAC. La marca ingresó al mercado peruano de retail inaugurando su primer punto de venta a fines del año 2014. Runa Store ofrece zapatillas, ropa y accesorios de marcas multinacionales como Nike, Adidas, Puma, Reebok entre otras marcas. La marca busca acercar a las personas con los mejores productos de estas marcas garantizando un alto servicio de atención, orientándose a llevar una vida más activa. Runa Store surge de la intención de la empresa de ingresar al sector retail, e incrementar su presencia en el mercado limeño y posteriormente, el mercado nacional. Para ingresar al Centro Comercial Plaza Norte, la empresa tuvo que desarrollar un concepto de marca, y producto de estudios llevados a cabo por agencias de marketing, se encontró el nombre y la identidad de la marca. En adelante, la empresa fue expandiendo la marca retail fortaleciendo su presencia en el mercado limeño a través de puntos de ventas en centros comercial tipo Super Regional Center, y locales en avenidas comerciales con alto movimiento retail. Actualmente, la marca cuenta con presencia en 6 centros comerciales del tipo mencionado con anterioridad de Lima, 3 locales puerta-calle, y un canal de ventas ecommerce ya en funcionamiento. Para los próximos 2 años, la empresa planea ingresar la marca hacia Trujillo, Chiclayo, Piura, Arequipa e Iquitos , y así buscar un alcance a nivel nacional.

#### **1.2. Definición de la empresa**

A continuación, se plantean tres interrogantes y respuestas respectivamente que ayudarán a entender de una mejor forma la definición de la marca Runa Store:

- ¿Qué hacen? La actividad de la marca es la venta minorista de productos textiles y calzado a través de sus canales de venta. Así, la empresa comercializa zapatillas, ropa y accesorios de distintas categorías de marcas multinacionales como las mencionadas anteriormente.
- ¿Cómo lo hacen? Runa Store mantiene relaciones comerciales directas con las casas matrices de las marcas multinacionales. Estas empresas con los principales proveedores de sus productos. Por ejemplo, la marca Nike es representada por la empresa (casa matriz) Equinox SAC; es decir esta empresa se encarga de la distribución de los productos Nike. Runa Store asegura su abastecimiento de productos Nike por la relación que mantiene con Equinox SAC. Luego, Runa Store selecciona y distribuye los productos que ingresarán a sus puntos de venta según el tipo de mercado de cada punto.
- ¿Por qué lo hacen? Runa Store es la única marca retail de la empresa Athletic Depor SAC. Esta empresa tiene como fin básico incrementar su valor económico, y generar utilidades para sus accionistas. El propósito Runa Store es lograr ser una marca retail peruana que pueda ser una referente en cuanto a moda deportiva y urbana.

### 1.3. Misión, visión y valores

- **Misión**

Brindar los mejores productos deportivos y urbanos con la mejor atención hacia nuestros clientes, orientandolos a llevar una vida activa.

- **Visión**

Ser el referente más importante de moda deportiva y urbana a nivel nacional, rallentando por nuestros productos y nuestro equipo humano.

- **Valores**

- Integridad
- Liderazgo
- Excelencia
- Servicio
- Trabajo en equipo

### 1.4. Principales Stakeholders



Concepto creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Freeman, stakeholder es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. El autor sostenía que los grupos de interés son indispensables y que siempre se deberían tener en cuenta para la planificación estratégica de cualquier negocio. En adelante, se mencionan a los stakeholder principales de Runa Store.

- **Accionistas**

Según la Ficha Ruc y el Acta de Constitución de la empresa, cuenta con un único accionista mayoritario.

- **Público Objetivo**

El público al que busca llegar la marca son hombres y mujeres de 18 a 35 años de edad de NSE B y C de los distritos de Independencia, Los Olivos, Santa Anita, Ate, Callao, San Juan de Lurigancho y La Victoria.

- **Colaboradores**

La empresa cuenta con 100 colaboradores los cuales se dividen entre las áreas de Comercial, Contabilidad, Recursos Humanos, Almacén y Despacho y Compras. En cuanto a Runa Store, el personal de ventas es el responsable de lograr los objetivos comerciales que la Gerencia exige cada mes. Los equipos de venta de cada punto están conformados por los siguientes cargos: Coordinador de Tienda, Asistente de Tienda, y Vendedores. Según los focus Group que se mantuvo con los colaboradores, ellos recalcaron que los bonos por meta son el principal incentivo para cada equipo. Además, comentaron sobre la importancia de las capacitaciones, no solo en técnicas de venta, sino en las tecnologías de los productos que se ofrecen. Por último, mencionaron que se sienten identificados con los valores de la empresa.

- **Proveedores**

- Nike por la empresa Equinox SAC.
- Adidas y Reebok por la empresa Adidas Perú SAC.
- Puma por la empresa Deportiva Puma del Perú SAC.
- Skechers por la empresa Skechers SRL.
- Under Armour por la empresa Superdeporte Plus SAC.
- Dc, Quiksilver y Roxy por la empresa Ola y Montaña SAC.
- Timberland por la empresa Off Road SRL.

- **Portafolio de Productos**

La empresa distribuye zapatillas, ropa y accesorios de las siguientes categorías:

- Sportswear
- Lifestyle
- Training
- Running
- Urbano
- Basket
- Fútbol
- Tennis

- **Puntos de ventas actuales**

Runa Store cuenta con 16 locales los cuales se encuentran dividido en dos categorías: local puerta calle y local en centro comercial (mall). Además, los locales de la primera categoría se encuentran en: La Victoria, San Juan de Lurigancho, y Los Olivos. El criterio que la empresa toma para escoger este tipo de locales es el movimiento peatonal y las conglomeraciones de negocios, en especial los similares al rubro de la empresa. Por otro lado, los locales de la segunda categoría se encuentran en: CC. Plaza Norte, CC. Mall Aventura Santa Anita, CC Plaza San Miguel (2020 el primer local que se inauguró fuera del público objetivo para conocer la respuesta del consumidor de esa zona con la marca), CC Mall Plaza Bellavista, y CC Real Plaza Puruchuco. En cuanto al criterio para esta categoría, la empresa escoge el local de acuerdo al nivel de ocupabilidad del centro comercial, la afluencia de público, y de acuerdo a las condiciones comerciales y metraje que el centro comercial le ofrece a la empresa.

- **Resultados del negocio**

Según el Estado de Ganancias y Pérdidas alcanzado por la empresa, durante los años 2017 y 2018, la empresa logró facturar 16 millones de soles y 19 millones de soles respectivamente. Y durante el 2019, la empresa cerró el año con 27 millones de soles. De este total, el canal retail, bajo la marca Runa Store, representó durante el 2017, un 20% del total, y durante el 2018, logró alcanzar un 30%. Respecto al 2019, y debido a las aperturas de más puntos de venta, la marca logró representar un 45%, traducándose en cerca de 12 millones de soles.

Luego de conversar con el Gerente General, comentó que la empresa planea crecer al menos 10% más en este canal retail, a través de su marca Runa Store en los próximos 3 años, y

esto debido a que a través del canal retail, la empresa obtiene un margen bruto superior al margen de los canales de Venta por Catálogo y Ecommerce.

## **2. Auditoría de la marca**

El propósito del inventario de marca es ofrecer un perfil integral y actual de cómo se comercializan y se desarrollan las marcas de todos los productos y/o servicios que vende una compañía (Luque, 2017). Asimismo, ayuda a sugerir en qué están basadas las percepciones actuales de los consumidores. Así, se pasará a describir los puntos más relevantes.

### **A. Producto**

El mix de productos que ofrece Runa Store está conformado por un 90% de zapatillas, 5% de ropa, y 5% de accesorios. Las marcas y las categorías de estos productos ya fueron mencionadas líneas arriba.

### **B. Conceptualización de la marca**

En esta ocasión, se busca resumir el espíritu de la generación, la marca está enfocada en la juventud que usa ropa deportiva como moda, como símbolo de autoexpresión, por lo que se utiliza la frase “be yourself” que habla de la actitud de la marca, y en la cual está enfocada al rediseño del logo y toda la identidad.

**Figura 13: Conceptualización RunaStore**



### C. Construcción de Logotipo

La construcción de este logotipo se centra en el concepto principal de “be yourself” en el que la “R” representa una persona en movimiento como puede observarse en la figura de abajo, representando la libertad y dando coherencia a la identidad gráfica con concepto principal.

**Figura 14: Logotipo de Runa Store**



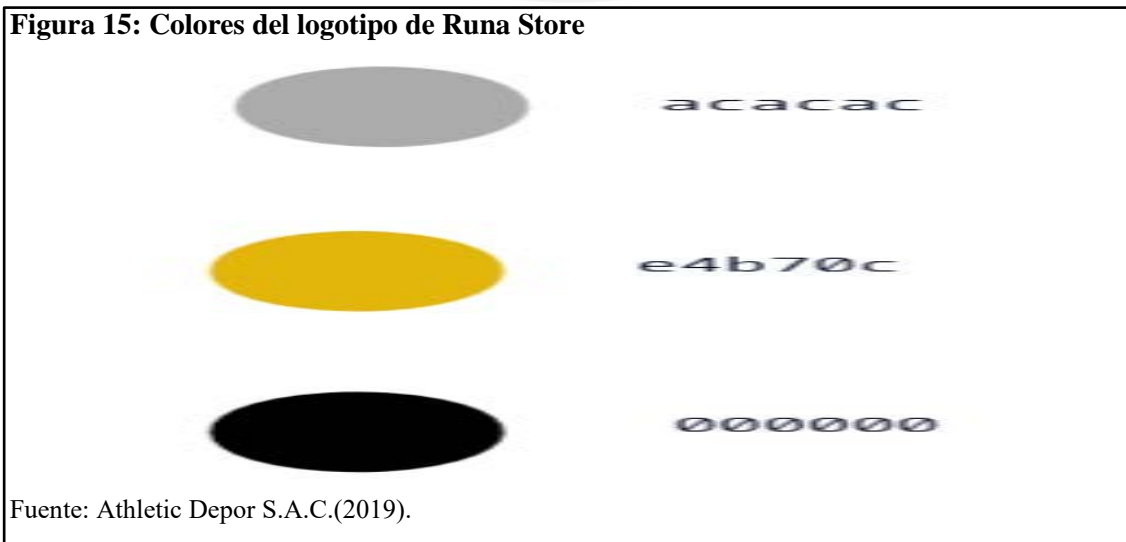
Fuente: Athletic Depor S.A.C. (2019)

El significado de la palabra quechua Runa es Personas. Asimismo, en el logo se observa la figura de una persona en movimiento que conforma la letra “R”.

### D. Uso del color

En cuanto al uso del color el logotipo está diseñado para ser utilizado en monocromático, negro o blanco la implementación de los colores corporativos no es aplicable al logotipo se utiliza como respaldo visual, como puede observarse en los carteles, su gama se centra a él amarillo gris y negro, para el planteamiento de las imágenes tenemos un fondo desaturado donde resaltan las personas detrás tenemos formas donde el amarillo hace contraste.

**Figura 15: Colores del logotipo de Runa Store**



Fuente: Athletic Depor S.A.C.(2019).

## E. Eslogan

El eslogan que utiliza la marca es la frase en inglés “Be Yourself”, que significa “Sé tu mismo”. De una comunicación personal con el Analista de Marketing de la empresa, nos indicó este eslogan busca unir a las personas con los productos que la empresa ofrece.

**Figura 16: Eslogan de Runa Store**



Fuente: Athletic Depor S.A.C. (2019).

## F. Propósito de la marca

La marca busca que las personas se sientan cómodos consigo mismas. La marca ofrece una gran variedad de productos y modelos. Los clientes que visitan las tiendas manifiestan que en Runa Store encuentra modelos que no se tienen en otras tiendas. Asimismo, indican que sus productos son únicos, y novedosos para el mercado. Por ello, la intención de la marca es sacar el verdadero estilo de las personas, y que lo puedan expresar a través de los productos que ofrece la tienda.

## G. Canales de distribución

Los canales de venta de la marca Runa Store se dividen en canales físicos y canales digitales. Ambos se están dirigidos a un cliente final, y por tanto, es una venta minorista. En cuanto a los canales físicos, se tienen los 9 puntos de venta distribuidos todos en Lima Metropolitana y la provincia constitucional del Callao. Respecto a los canales digitales, la marca cuenta con un Ecommerce bajo la Url de [www.runastore.pe](http://www.runastore.pe). Del mismo, la marca está presente en ciertos Marketplace como Juntoz, Lumingo, y Linio.

## **H. Precio**

El precio es fijado en un inicio por la casa matriz de cada marca. Este precio lo establecen para todo el mercado peruano. A partir de la entrevista con el Key Account Manager de la marca Nike, Cristhians Calmet (Comunicación personal xxx) los precios los establecen la Central de la marca ubicada en Estados Unidos, y este precio debe ser respetado por todas las empresas que distribuyen la marca a nivel nacional. Ahora, Runa Store mantiene una política de precios que le exige aplicar descuentos, luego de los 90 días de ingresado el producto a la tienda.

## **I. Canales de comunicación**

La marca se comunica con las personas principalmente a través de Facebook e Instagram. En la primera red social mantiene más de 160 mil seguidores, y en la segunda mantiene 6 mil seguidores. Del mismo modo, la marca tiene 5 embajadores o influencers a través de los cuales alcanza a un total de 220 mil personas.

Los influencers son:

- Xiomay Kanashiro (Modelo) 148 000 seguidores
- Christopher Moreno (Músico/Actor) 19 900 seguidores
- Fabrizio Solari (Cantante/Actor) 44 300 seguidores
- Luis Reyes (Pro Football Freestyle) 3280 seguidores
- Mishell Loli (Pro Football Freestyle) 5308 seguidores

## **J. Promociones de venta**

La marca mantiene un plan comercial que comprende un cronograma de promociones anual. Así las campañas comerciales más importantes son:

- Campaña Escolar
- Campaña por el Día de la Madre
- Campaña por el Día del Padre
- Campaña por Fiestas Patrias
- Día del Shopping
- Black Friday
- Cyber days
- Campaña Navideña

Adicionalmente, mantiene una serie de promociones que son preparadas de acuerdo al stock que va quedando relegado en las tiendas.

### **3. Análisis Externo**

#### **Análisis de las fuerzas de Porter**

Se tomará el enfoque de análisis de fuerzas para estudiar aquellos elementos que impactan en la formulación de la propuesta, tal y como lo plantean Hill y Jones: “Para que una compañía logre el éxito, su estrategia debe ajustarse al ambiente en donde opera o debe tener la capacidad de reformarlo para sacar su propia ventaja mediante la selección de estrategias” (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, Administración Estratégica un enfoque integrado). Además, resulta importante analizar las cinco fuerzas de Porter, ya que impactará en la estrategia competitiva de la marca que determinará la rentabilidad a mediano y largo plazo.

- Poder de negociación con los clientes

En el mercado peruano, existe una gran oferta en cuanto a marcas deportivas, y también es así en cuanto a tiendas retail. Ello se observa en el mercado limeño donde la oferta existente en cuanto a tiendas deportivas es amplia. Además, la oferta en cuanto a marcas que ofrecen esta tienda es, también, alta; sin embargo, los modelos de estas marcas suelen ser similares entre las tiendas. Esto permite que los clientes mantengan un poder de negociación normal/alto. Dado que los consumidores son la principal razón de una empresa, y sin ellos no se alcanzaría una sostenibilidad en el mercado, las marcas deben pelear por ofrecer productos de la más alta calidad y garantía. Resulta necesario recalcar que las tiendas retail a las que se hace referencia, comparten a los mismos proveedores: las casas matrices. Y que, por ello, es que la probabilidad de ofrecer productos similares es alta. Por lo tanto, las promociones que las distintas tiendas retail puedan ofrecer jugarán un papel crucial. Donde se observará el real poder de los clientes, quienes se verán inmersos en un entorno de tiendas que ofrecen productos similares, y que cada una lanza al mercado su mejor promoción. Tanto las promociones, como los precios son factores relevantes para determinar la estrategia de cada marca. Finalmente, podemos indicar que el comprador es sensible al precio y cuenta con facilidad para cambiar de empresa/marca.

- Poder de negociación de proveedores

De comunicación personal con el Sales Representative de la empresa Adidas Perú SAC, Daniel Fernández, las condiciones comerciales que ofrece la empresa Adidas van de acuerdo al tipo de cliente. Para no explicar a detalles esta tipificación, se concentrará este apartado en

explicar a los clientes “Mayoristas”. Estos clientes son aquellos que participan de las preventas de las marcas, (evento en el que la empresa cliente tiene acceso a la colección de la marca con hasta 12 meses de anticipación, y puede colocar el pedido con el mismo plazo ya indicado), y que, por tanto, garantizan un volumen de compra anual considerable a la empresa. Asimismo, gozan de líneas de crédito, y descuentos por volumen, entre otras condiciones. Runa Store mantiene relaciones bastante similares con al menos 7 empresas. Y las condiciones actuales no son similares a las que se plantearon en un inicio, sino que estas se fueron mejorando, conforme la empresa iba incrementando su volumen de compras. De lo comentado, se puede concluir que, por un lado, las empresas cliente consideradas dentro de la categoría de “mayoristas mantienen relaciones comerciales estrechas con las casas matrices; sin embargo, su poder de negociación dependerá del tamaño de la empresa. En el caso de Runa Store lleva cerca de 10 años de relaciones comerciales con las casas matrices. Y sus condiciones han ido mejorando. Su actual poder de negociación es alto dado que es considerada de las cuentas más importantes para cada casa matriz.

- Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores para un rubro determinado esta definida principalmente por sus barreras de entrada. Si estas barreras son altas la amenaza, por lo tanto, será menor. En este caso, al ser un rubro rentable, dado que se comercializan productos que tienen presencia multinacional, podemos ver un crecimiento notorio de la industria, sobre todo a nivel de provincias, además del ingreso de cadenas internacionales. Del mismo modo, la importación de zapatos y textiles importados de países, principalmente de China, la cual se caracteriza sobre todo por sus bajos precios, representa una competencia potencial. Por último, está la posibilidad del ingreso de cadenas extranjeras al país, dado que la cultura de moda deportiva aún está en crecimiento. Por estas razones, la amenaza de nuevos competidores es moderada.

- Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos o servicios alternativos que satisfacen necesidades similares de los consumidores, pero que difieren en características específicas. Los sustitutos impactan en los precios de los productos de la empresa, ya que se convierten en competidores directos. Mientras que los mercados o la tecnología incentiven el desarrollo de más productos sustitutos, las ventas de la empresa se podrán ver afectados. De este modo, se puede considerar como productos sustitutos a las zapatillas de segunda mano que ingresan producto de la importación, o los productos que ingresan producto del contrabando. Quizá este último tipo de sustituto es el que más afecta a las empresas del rubro, y es principal tarea del Estado, a través de



la Aduana erradicar el ingreso de productos no originales o falsificados. En este sentido, hay una moderada amenaza de productos sustitutos.

- Rivalidad existente entre competidores existentes

El grado de rivalidad entre competidores dentro de una industria depende de tres factores: la estructura competitiva de la industria, las condiciones de la demanda y las barreras de salida. Así, la rivalidad de la empresa con los competidores es fuerte debido a que hay gran cantidad de empresas que venden productos deportivos y urbanos de marcas multinacionales. (Charles W.L.Hill y Gareth R. Jones, 2019, pp.46-48)

Además, se observa que la publicidad de los distintos competidores es a gran escala. Se observa así pautas publicitarias en radio y televisión, paneles en la ciudad, auspicios a distintos eventos deportivos, entre otros. Las acciones, no solo en marketing, sino comerciales que toman las distintas empresas del rubro exigen a planificar la inversión anual para que la marca no se quede relegada entre las demás. Asimismo, se debe considerar que entre los productos que ofrece Runa Store y los productos que se pueden encontrar en las tiendas de la competencia, no existe una diferenciación notoria, por lo que los clientes pueden decidir su comprar en cualquiera.

En conclusión, en el sector de moda deportiva, Runa Store no solo compite con empresas como Footloose, Coliseum, Triathlon o Marathon, sino también con las tiendas por departamentos como Saga Falabella, Ripley, Oechsle e incluso tiendas menores. Estas empresas poseen años de experiencia en el rubro, por lo que conocen el funcionamiento de la industria, el manejo de los clientes, y proveedores, entre otros factores importantes de éxito. Adicionalmente, es preciso mencionar que algunas de estas empresas están respaldadas por inversionistas extranjeros lo que les permiten incurrir en grandes inversiones publicitaria en búsqueda de un sólido posicionamiento.

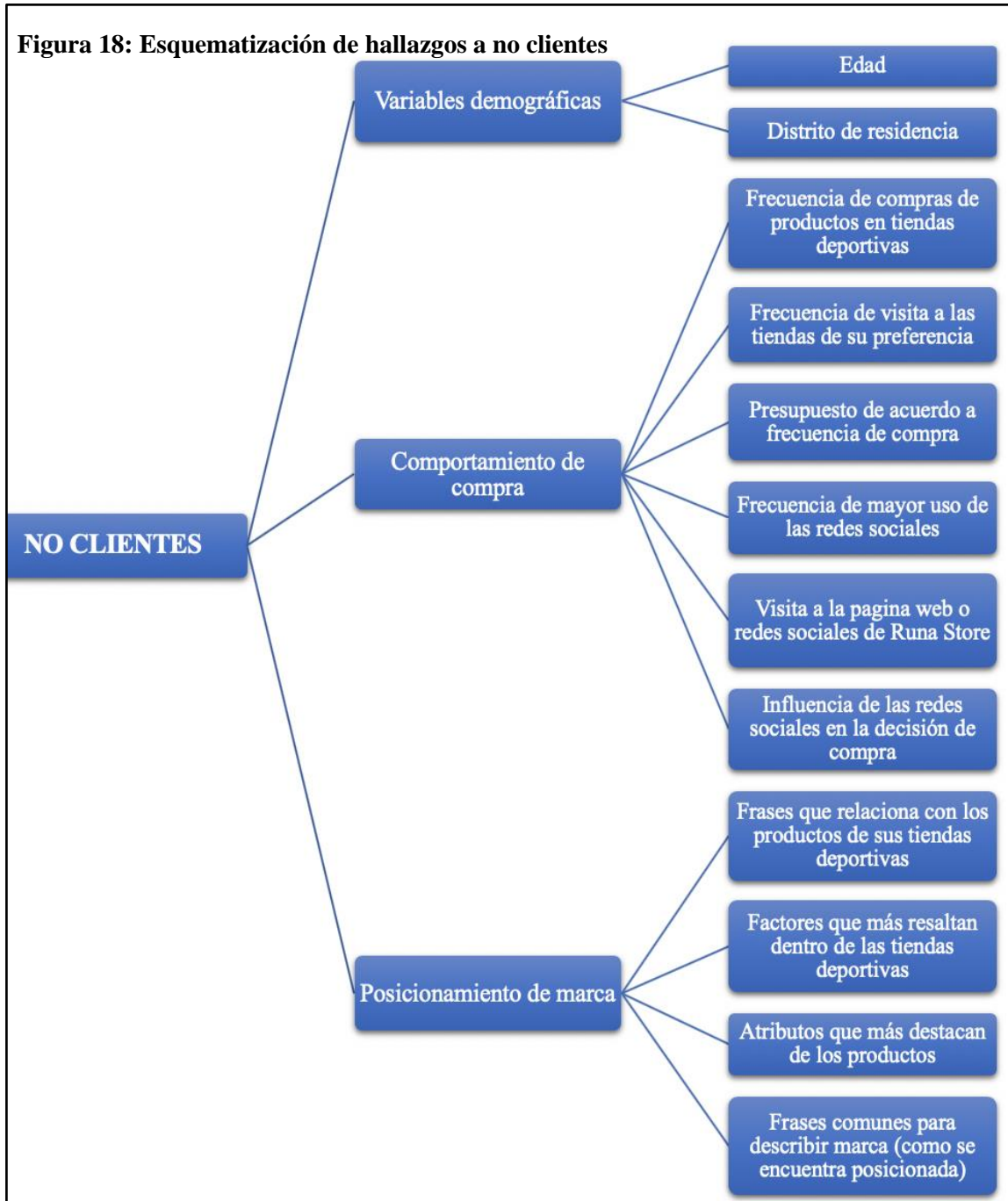
## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS

En este capítulo, se realizará un análisis en base a las etapas de desarrollo de marca del modelo de Kevin Keller. En ese sentido, se tomará cada una de las etapas y sus respectivas variables involucradas para poder realizar el análisis. Asimismo, se enfatizará tanto en la parte racional como en la parte emocional del modelo, ya que en las etapas de significado y respuesta existe esta diferencia de factores. Respecto a las herramientas, este capítulo se basa en explicar y detallar los resultados obtenidos tanto sobre los clientes potenciales como sobre los clientes actuales mediante la aplicación de focus group y encuestas. Asimismo, consta de dos partes, la primera, y principal, consiste en recoger información de los clientes actuales y cómo perciben la marca Runa Store; y la segunda de los clientes potenciales y la perspectiva que tienen sobre otras marcas del mismo rubro de modo complementario. En el caso de los clientes actuales, las fuentes de información son las entrevistas al gerente general y al gerente de marketing así como la encuesta a los clientes actuales de la marca. En el caso de los clientes potenciales, debido al carácter complementario que tendrán en la presente tesis, se utilizó una sola herramienta: una encuesta. Por último, es necesario mencionar que en el caso de los clientes actuales, la investigación está centrada en el modelo de Keller y cómo se encuentra la marca Runa Store en cada una de las etapas; sin embargo, para el caso de no clientes se realizará una presentación de los resultados encontrados en la encuesta, pero no tendrá una relación directa con el modelo de Keller ya que este se centra en una marca en específico. Los resultados de no clientes se presentan de modo que se pueda mostrar un panorama general de las expectativas que existen en el mercado respecto de una marca de ventas de artículos deportivos.

De esta manera a continuación se presenta una esquematización de los hallazgos que se realizaron a los clientes como a los clientes potenciales.



**Figura 18: Esquematación de hallazgos a no clientes**



### 1.1. Identidad

Como se definió en el marco teórico, la identidad es la respuesta a la pregunta, desde el sentido de la marca, ¿quién eres tú?, además de tener como objetivo una consciencia profunda y amplia de la marca. En ese sentido, primero se realizará un análisis de los resultados de los no clientes. La variable principal en esta etapa es la de prominencia de marca. Asimismo, las subvariables para esta etapa son las de identificación de la categoría y la de necesidades satisfechas. Para esta etapa, mencionaremos los resultados encontrados en el focus group a clientes, ya que son variables cualitativas:

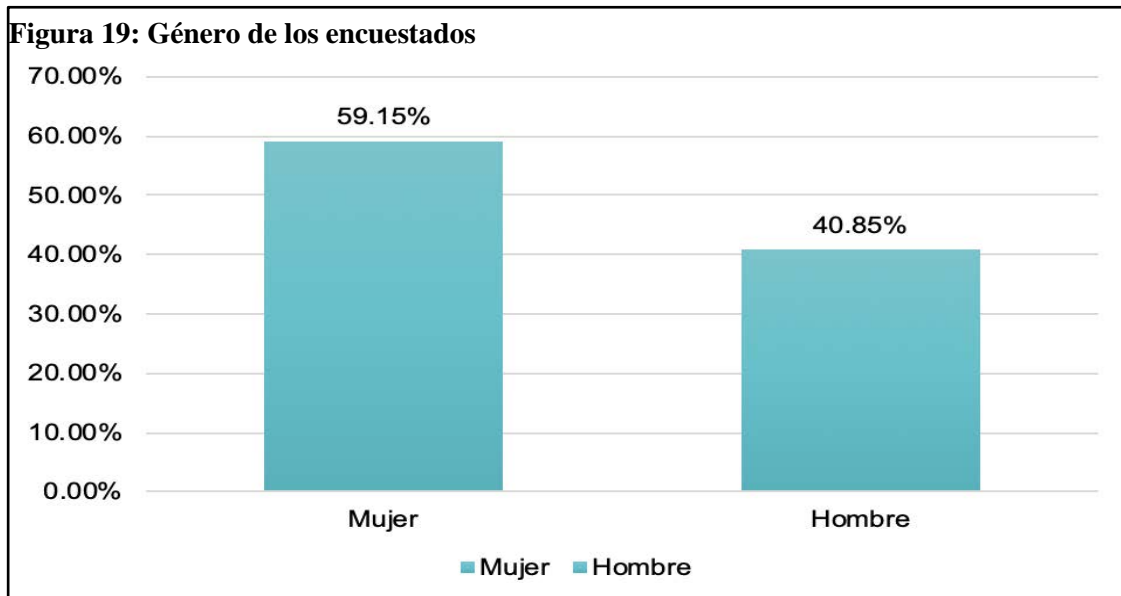
En ese sentido, primero se preguntó por la frecuencia de compra de artículos deportivos, ya sean calzado o ropa. La mayoría respondió que realizan este tipo de compras para ocasiones especiales. Esto para ellos significa, según lo expresado, fiestas, cumpleaños, navidad o alguna actividad específica que necesite realizarse con zapatillas. Otra respuesta recurrente fue que realizaban las compras cuando veían un modelo que les gustaba.

Por otro lado, se preguntó sobre las marcas prefieren dentro de los modelos deportivos. Lo que es importante destacar es que la gran mayoría los participantes escogieron a Adidas como su marca favorita. Esto muestra una clara preferencia por la marca en el focus realizado. También se mencionaron marcas como Nike, Under Armour, Umbro, Reebok y Vans.

Además, era necesario preguntar sobre qué tan conocida es la marca Runa Store como principal indicador de la subvariable de identificación de categoría. En ese sentido, consideran que si bien aún la marca no tiene una presencia tan grande como las principales competidoras en la mente de los consumidores, se ha crecido mucho en los últimos años y se puede hablar de la marca como una clara competidora de los líderes del mercado.

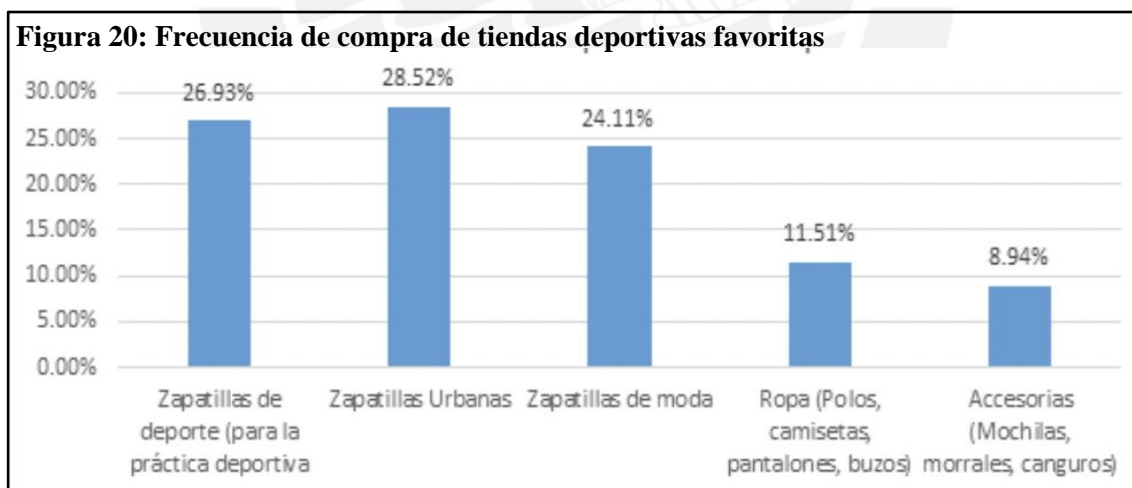
Asimismo, se hizo consultó acerca de las situaciones cotidianas o no cotidianas en las que optan por comprar en Runa Store. En ese sentido, algunos participantes respondieron que en fiestas y discotecas. Sin embargo, la respuesta más común fue que eran de uso general. A excepción de ceremonias formales, se pueden utilizar variadamente para todas las ocasiones. De esta afirmación se puede deducir que los productos comercializados por Runa Store, si bien se encuentran en el rubro de marcas deportivas, tiene un alcance mucho mayor y realmente ocupa espacios en la vida de las personas más allá del deporte. Por último, respecto a esta etapa del modelo de Keller, se preguntó sobre si se podrá considerar que existe una época del año donde compran más zapatillas. La mayoría de participantes comentó que era en invierno.

Ahora, en las encuestas se llegaron a resultados que pertenecen a esta etapa del desarrollo de marca. De esta forma, se encontró que se relacionan con los resultados analizados en el focus group, debido a que las respuestas indicaron el reconocimiento por parte de los encuestados hacia la marca Runa Store. Existe un conocimiento por parte de ambos grupos acerca de quién es la marca. Cabe precisar que los encuestados no son los mismos para ambos grupos, pero sí tienen en común que realizaron compras en las tiendas recientemente.



Así, los resultados mostraron una composición entre mujeres y hombres casi de manera equivalente, por lo cual se considera que no ha existido un sesgo desde este punto de vista. Asimismo, es necesario recalcar que esta encuesta se realizó de manera totalmente aleatoria.

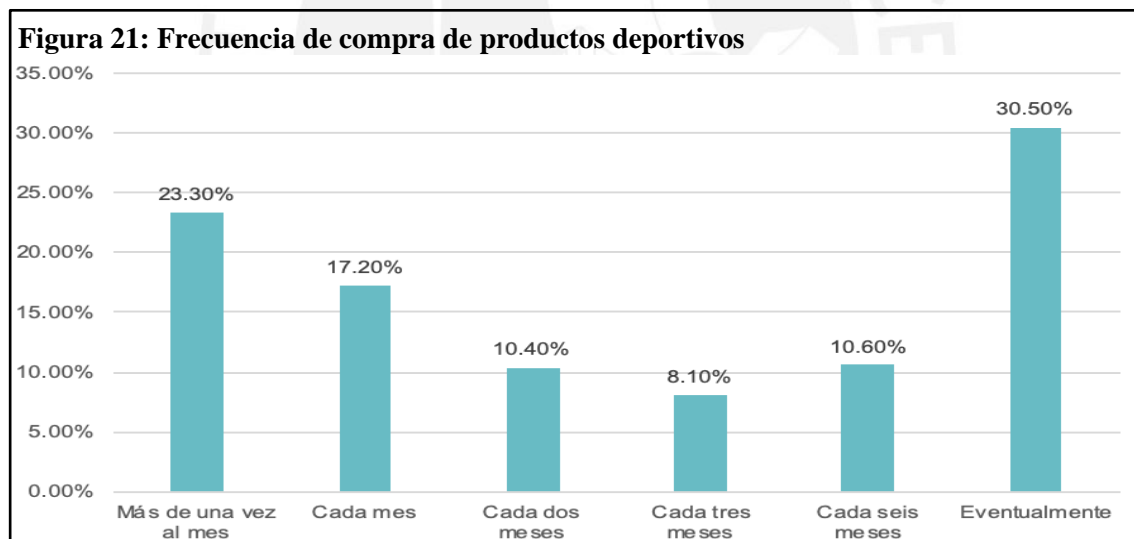
Por otro lado, segmentamos los productos en grandes grupos, de manera que los encuestados puedan responder cuál es el tipo de productos que adquieren con mayor frecuencia.



El 28.52% de las personas encuestadas ubica a las zapatillas urbanas como las que adquieren con mayor frecuencia. Es necesario aclarar que la mayoría de tiendas deportivas en su canal retail cuentan con una oferta de zapatillas urbanas, las cuales también pertenecen a marcas predominantemente relacionadas con el deporte. A modo de ejemplo, dentro de la marca Nike, se tiene una oferta considerable de productos como las Nike Classic Cortez, o las Nike Air Force 1 que, si bien fueron creadas para la práctica de deportes, el común de personas las

utiliza para un uso urbano. En segundo lugar, se encuentran las zapatillas para una práctica deportiva directa y en tercer lugar las zapatillas de moda, las cuales se pueden definir como las que apuntan a seguir la tendencia de determinada campaña de año, y que también se encuentran dentro de la oferta de las principales marcas deportivas. Por último, observamos que, tanto en el caso de ropa deportiva como accesorios, la frecuencia de compra es de menor frecuencia en comparación a las categorías de zapatillas establecidas para esta encuesta. Ello concuerda por lo indicado por el Analista de Marketing de la empresa, quien nos indicó que solo el 5% de las ventas totales era representada por la categoría de ropa/accesorios. De este modo, se puede concluir a partir de estos resultados que la mayoría de clientes va a las tiendas deportivas en busca de calzado. Del mismo modo, se aprecia que la frecuencia de compra de ropa deportiva es mucho menor al momento de compararlos. Se puede afirmar, por tanto, que la marca, para los consumidores, se relaciona principalmente con el tema del calzado, tanto urbano y de moda, como para la práctica deportiva y que la ropa para deporte no ocupa un lugar principal al momento de pensar en la marca Runa Store.

Además, se preguntó por la frecuencia de compra de productos deportivos



Se aprecia que, en un primer grupo se tiene a las personas que compran eventualmente. Ello significa que realizan una compra cuando se les presenta una necesidad específica y no lo hacen de manera regular. Luego, se observa que la mayor frecuencia de compra es de más de una vez por mes y la segunda es de cada mes. De los últimos dos resultados, se concluye que los encuestados suelen comprar calzado en Runa Store por lo menos una vez al mes.

Como conclusión, podemos ver que en el focus la gente comentó que realizaban las compras para ocasiones especiales. Asimismo, en las encuestas los resultados indican que las compras se realizan en su mayoría eventualmente o una vez al mes. Vemos que existe correspondencia entre ambos resultados y una mayor seguridad sobre la frecuencia de compra de los clientes de Runa Store.

## **1.2. Significado**

En esta etapa se analizarán los hallazgos de la etapa de significado. La pregunta que uno debe hacerse en relación a la marca es la de ¿Qué eres tú? y el objetivo de desarrollo de marca, como se mencionó en el marco teórico, es el de tener puntos de semejanza y diferencia correctamente identificados. Asimismo, en esta etapa existen dos grandes variables: una a nivel racional y otra a nivel emocional las cuales son desempeño e imágenes respectivamente. Las preguntas están relacionadas con sus respectivas sub variables.

En ese sentido, primero se realizaron preguntas sobre el desempeño. En primer lugar, se preguntó acerca de su opinión sobre los productos ofrecidos en Runa Store. Algunos mencionaron que es una ventaja el hecho de que renueven productos cada mes y eso logra diferenciarlos de la competencia. Otros mencionan que en otras marcas de la competencia no se encuentran la cantidad de modelos que sí se encuentran en Runa Store. Asimismo, en comparación a nivel de precios mencionaron que eran similares y se encontraban dentro del promedio. Esto se explica también porque las distribuidoras de las principales marcas en el país te permiten tener el precio dentro de un rango.

Otra pregunta respecto a al desempeño de la marca es la de que opinaban sobre la decoración de las tiendas. En ese sentido, se respondió que se podría trabajar más en ello ya que hay otras marcas como Triatlhlon por ejemplo pone mayor énfasis a sus locales en cuanto a branding por marca y en cuanto a ubicación. Asimismo, hubo comentarios respecto a los colores, los cuales consideran que conectan más ahora que anteriormente. Además, se preguntó por la confiabilidad que genera la marca Runa Store, la cual representa una de las principales sub-variables del desempeño. Los comentarios fueron positivos, ya que mencionaron que les genera mucha confianza porque los productos siempre les han durado mucho, así como han procedido con los cambios de manera rápida cuando se encuentra dentro de los plazos establecidos.

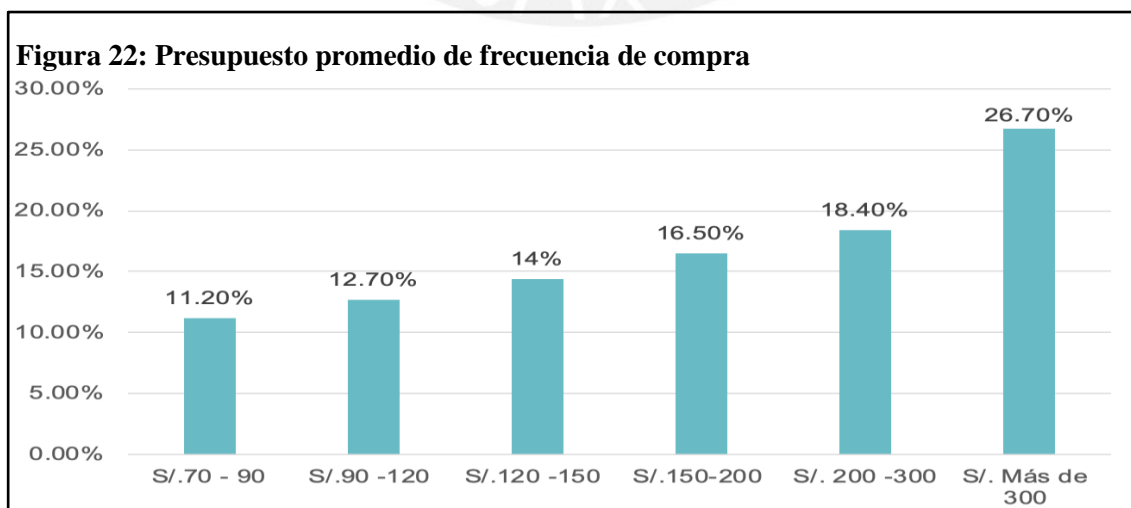
Luego se preguntó por el rango entre el cual oscila el precio total de sus compras a lo que respondieron que entre 200 y 450 en general, siempre dependiendo de los modelos que hayan en

el momento y la búsqueda por parte del cliente, lo cual determinará un mayor o menor monto de compra.

Por último, respecto al desempeño, se preguntó por qué tan desarrollada estaba la marca dentro del mercado peruano. Hubo cierto consenso respecto a que la marca se encuentra ya posicionada, aunque aún no llega al nivel de los líderes. Asimismo, sobre el rubro en sí mismo, se comentó que la única tienda especializada netamente en el rubro deportivo es Marathon, mientras que Triathlon y Runa Store podrían encajar pero también cubren el rubro urbano, por lo que se puede entender como life style o lifetime.

Una vez analizada la variable racional de desempeño, ahora se explicarán los resultados y respuestas de la variable emocional de imágenes. Respecto a esta variable, en primer lugar, se preguntó por la personalidad que dirían que tiene Runa Store en el caso de que fuera una persona. A lo cual algunos respondieron que sería una persona extrovertida, otros que sería una persona juvenil, a la cual le gusta mucho hacer deporte. Esto tiene relevancia ya que la marca espera ser reconocida de esta manera, por lo que puede decirse en esta etapa la marca se encuentra en un punto importante de su desarrollo. Asimismo, se preguntó la imagen a la que relacionan mayormente a la marca. Si bien hubo una persona que respondió que el nombre y la marca le hacía pensar en ruinas., la mayoría si relacionaba a la marca con una persona haciendo deporte. De estas afirmaciones puede inferirse que, si bien la marca no tiene el típico nombre relacionado con deporte, se puede llegar a posicionar en la mente de los consumidores de la manera que se busca.

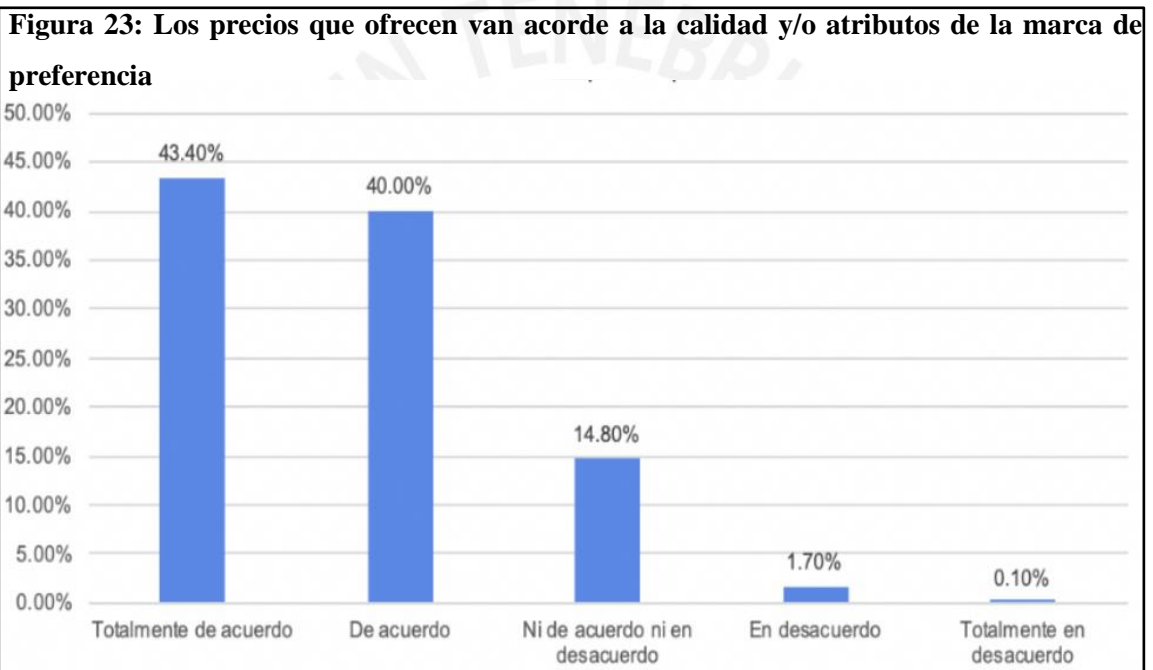
Por otro lado, los resultados hallados en la encuesta sobre esta etapa de desarrollo de marca son los siguientes: Respecto a la variable del precio. Las personas encuestadas también respondieron sobre cuánto presupuesto destinan para su gasto en promedio.



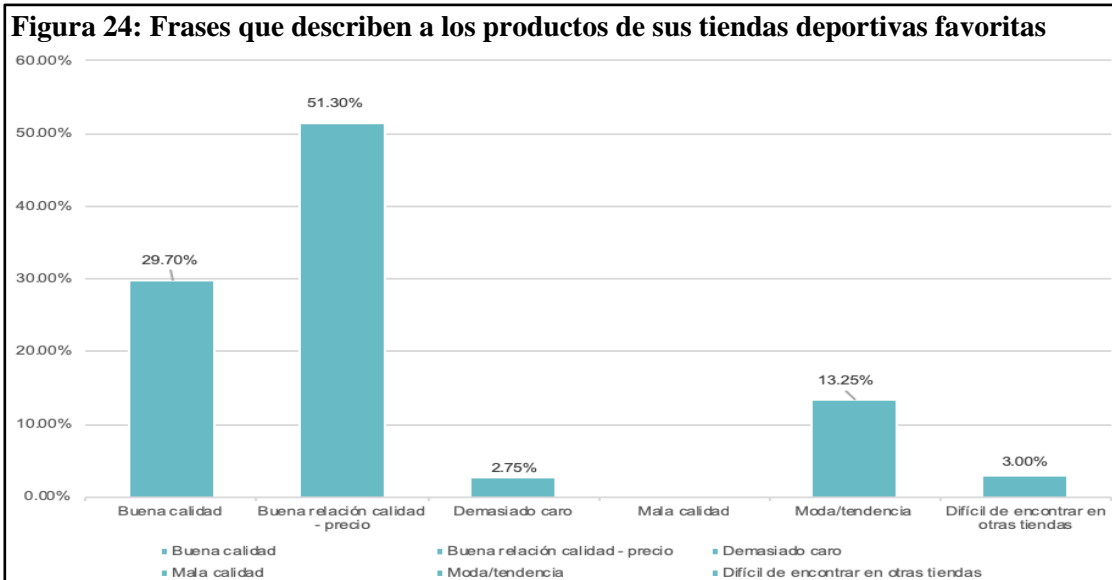


El 26,7% de las personas encuestadas respondió que gastaron más de 300 nuevos soles y el 18,4% gastó entre 200 y 300 nuevos soles, mientras que los que gastaron entre 70 y 90 soles fueron solo el 11,20%. Estos resultados guardan relación con lo encontrado anteriormente. En promedio, el calzado, ya sea para práctica deportiva o de tipo urbano, tiene un precio mayor que la ropa deportiva, lo cual corresponde con que la mayoría de personas encuestadas haya respondido que compra zapatillas.

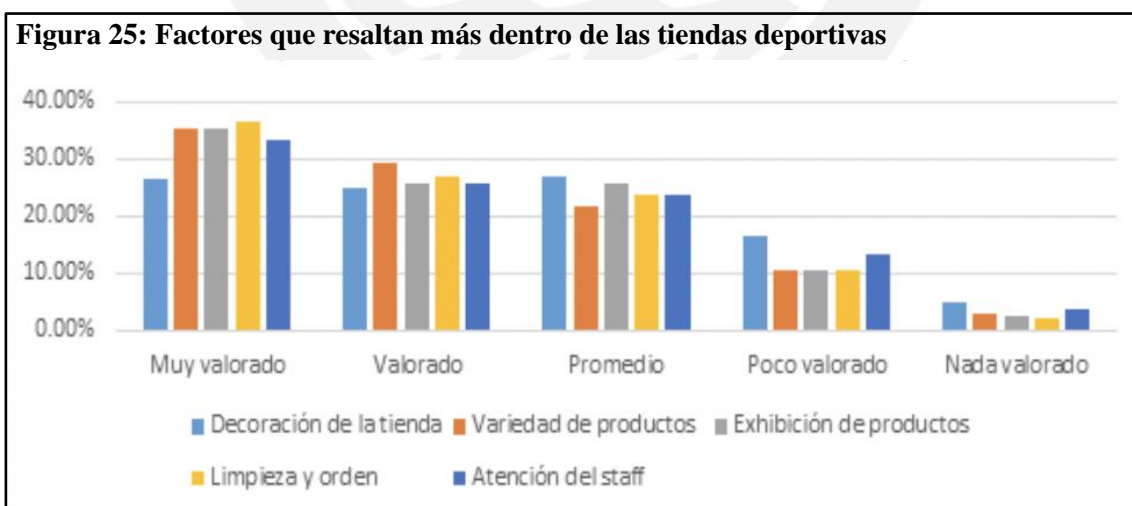
Respecto a los precios que se ofrecen en Runa Store, se encuentra de las encuestas que para los clientes van acorde a la calidad y/o atributo. El 43.40% de los encuestados mencionaron estar “Totalmente de acuerdo”, seguido por un 40% “De acuerdo”.



Por otro lado, se les consultó en base a las frases que utilizará para vincular a los productos que ofrece su tienda favorita. El 51.30% relaciona “Buena relación calidad- precio”, seguido por 29.70% con “ Buena Calidad”. En consecuencia con los resultados se puede inferir que más del 50% de ellos considera que los productos que ofrece Runa Store tienen buena relación la calidad con el precio.



Del siguiente gráfico, se observa que el aspecto calificado como muy valorado por la mayoría de gente fue el de limpieza y orden. Así mismo, la variedad de productos y la decoración de la tienda fueron calificadas como valorado y promedio respectivamente. Podemos observar que, de estos tres aspectos, dos están relacionados con la tienda en sí misma más que con los productos y las marcas que se ofrecen en ellas. El cliente valora la experiencia de la compra; sin embargo, se observa que uno de los aspectos predominantes como no valorados es el de atención del staff.



En esta etapa, podemos observar que la principal variable medida en la encuesta que puede ser comparada con los resultados del focus es la del precio y cómo se relaciona este con la concepción que se tiene de la marca. En ese sentido, hay total correspondencia en los resultados

de ambas herramientas. Por un lado, en el focus las personas comentaron que el precio a pagar oscilaría entre 200 y 400 soles. En la encuesta, el resultado es que la mayoría pagaría más de 300 soles por compra. Podemos deducir que el monto aproximado para realizar compras en cada ocasión se encuentra en este rango. Además, la frase que más se relaciona con la marca según los resultados de la encuesta es la de “Buena calidad - precio”, así como también la de “Buena calidad” por sí misma. Podemos ver que los clientes valoran el precio que ofrece Runa Store en tanto se encuentre respaldado por la calidad de los productos. Mientras los productos sigan teniendo garantía de originalidad, este es un valor que Runa Store seguirá teniendo como marca.

### **1.3. Respuesta**

La etapa de respuesta responde a la pregunta de ¿Qué me puedes decir de ti? a nivel de marca. Así, se realizó la investigación respecto a esta etapa tanto en encuestas a clientes como focus group también a clientes. De esta manera, en esta etapa se tiene como objetivo obtener reacciones accesibles y positivas por parte de los clientes. También, la variable racional de esta etapa son los juicios y la variable del camino emocional son los sentimientos que pueda generar la marca. Como podemos observar, mientras se avanza en las etapas, las relaciones que se busca tener con los clientes como objetivo, ya sea a nivel racional o emocional son más fuertes y duraderas.

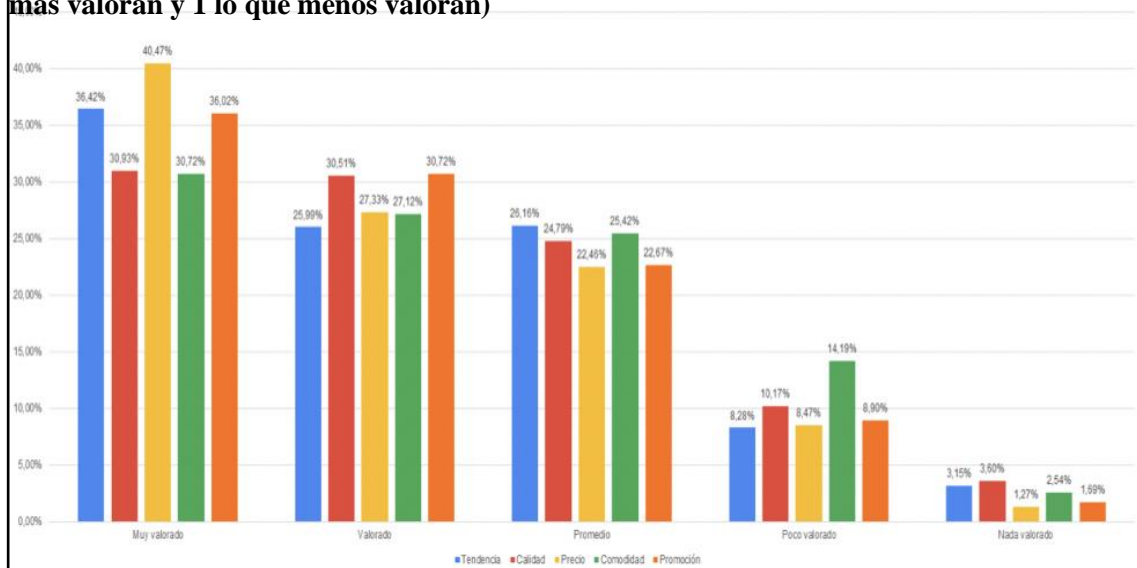
En primer lugar, se preguntó por la variable racional de juicios. En ese sentido, se preguntó por la calidad de los productos de Runa Store, a lo que respondieron que son muy buenos por la garantía de su originalidad y la duración que tienen. Algunos mencionaron que tienen productos por más de dos años de uso y en muy buen estado. Sobre la subvariable de consideración, todos los participantes comentaron que recomendarían las tiendas Runa Store para realizar compras de productos deportivos. Asimismo, al preguntarse sobre si se admiraba a la marca, la mayoría coincidió en que no hay un nivel de admiración aún, sin embargo, si existe preferencia por la marca por sobre los competidores principales. Consideran que está en un proceso de crecimiento. Por último, respecto a la variable de juicios se pregunta sobre la superioridad de la marca respecto a los principales competidores. En ese sentido, consideran que es superior en dos aspectos en concreto: la variedad de modelos que se tiene en la tienda a diferencia de otras marcas, y la calidad de sus productos. Se puede inferir que estos dos aspectos son claros diferenciadores para Runa Store y de ahí en más deberían tomar relevancia para la marca.

Por otro lado, se preguntó sobre los sentimientos que provocaba la marca en los clientes, lo cual constituye el camino emocional del modelo. En primer lugar, se preguntó sobre las sensaciones que provocaba la marca en ellos a lo cual respondieron principalmente que les

causaba confianza, libertad, alegría y aventura, aunque resaltando sobretodo en la mayoría el sentimiento de confianza. Podemos ver que en general la marca se encuentra bien considerada tanto en el aspecto de credibilidad, y en despertar un sentimiento de confianza, por lo cual es otro aspecto diferenciador de sus principales competidores. Por último, se preguntó sobre qué sentimientos tenían cuando veían el logo de la marca Runa Store a lo que la mayoría respondió que lo relacionan con un tema de urbanidad y ciudad. En ese sentido, se puede deducir que el trabajo en este aspecto, concretamente relacionado con el logo, puede aún tener una oportunidad de mejora para llevar los sentimientos que genera al ámbito buscado, que en este caso es el deportivo.

En el caso de la encuesta, los resultados encontrados que se encuentran más relacionados con esta etapa de desarrollo de marca se presentan en el siguiente gráfico:

**Figura 26: Atributos de los productos ofrecidos por una tienda deportiva (Siendo 5 lo que más valoran y 1 lo que menos valoran)**



Aquí podemos observar que el principal atributo que se tiene como muy valorado es el precio, seguido de otra variable importante no mencionada hasta el momento: la tendencia. Podemos ver que si se pregunta en comparación con otras variables, la calidad pierde valor frente a lo que se había visto; sin embargo, si se toma en cuenta de manera aislada, los clientes le dan un valor fundamental a este aspecto.

Por último, es relevante mencionar que al preguntar sobre la importancia de variables como credibilidad, consideración y calidad mediante un cuadro de afirmaciones, la mayoría se encontraba de acuerdo o muy de acuerdo con las valoraciones positivas estrictamente relacionadas con las variables mencionadas.

## 1.4. Relaciones

Por último, tenemos a la etapa de las relaciones. Aquí se hace la pregunta ¿Qué hay de ti y de mí? para entender que esta variable depende no solo de la marca ni solo de los consumidores, sino de la interconexión de ambos y las sinergias que esta puede llevar a cabo. Asimismo, el objetivo de desarrollo de marca en esta etapa es el de lograr una lealtad activa e intensa. En ese sentido, se formularon preguntas para conocer en qué nivel se encuentra esta relación. En primer lugar, se preguntó por si se consideraban leales a la marca. En este caso, hubo una respuesta por parte de los clientes en la cual coincidían: aún no sentían que puedan considerarse leales a la marca. Si bien se considera que existe una mejora notable respecto a la relación que se tiene con los consumidores y un crecimiento por parte de la marca, aún no se podría hablar de una lealtad. En esa misma línea, se preguntó sobre si existía amor a la marca, esto entendido como si en un hipotético caso la marca desapareciera, extrañaría a la marca y sería complicado poder encontrar un reemplazo. Sobre la pregunta del amor, los clientes consideran que aún no existe dicha relación, algo similar a lo que sucede con la pregunta sobre si existe lealtad. Si bien se reconocen los aspectos en los cuales se ha avanzado, se tiene una clara percepción de que aún no se llega al nivel máximo de relación que puede haber entre cliente y marca.

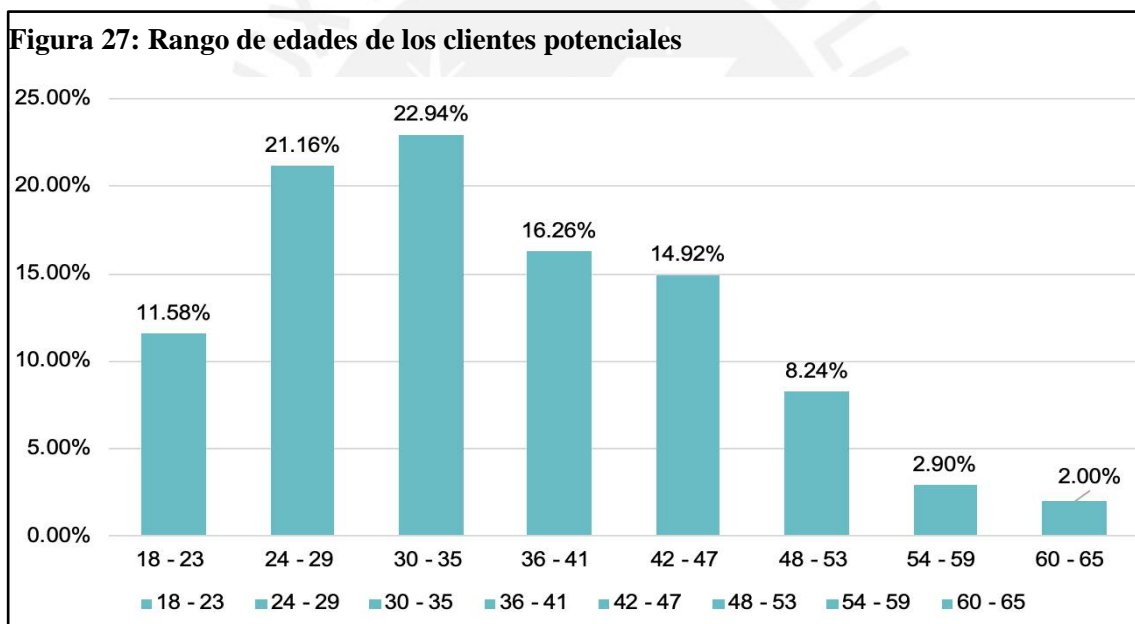
Asimismo, otra herramienta usada es la de encuestas. En ese sentido, no es la herramienta más idónea para este tipo de variables; sin embargo, nos puede dar un acercamiento al nivel en que se encuentran las mismas en la mente de los consumidores. Por ejemplo, se preguntó sobre qué tan leales se consideraban a la marca en una escala de medición. El resultado fue que estuvieron dentro del promedio, ni muy valorado ni poco valorado. Esto se corresponde de alguna manera con los resultados encontrados en el focus group. Asimismo, se obtuvieron resultados de la observación en el caso de algunas variables que permiten acercarse, aunque en definitiva estas variables son mejor recogidas por el focus. Por ejemplo, en el caso del equipo de ventas y atención, se observó que un mejor trato/atención conlleva a una mejor experiencia de compra y esto permitía que los clientes permanezcan más tiempo en la tienda y tengan mayor probabilidad de volver en un futuro. Asimismo, otra variable a considerar es el espacio físico, mientras más grande es la tienda, se pudo observar que los clientes tenían una mejor experiencia y permitía que permanezcan más tiempo en la tienda a diferencia de otros puntos de venta más pequeños de la cadena.

## 2. Hallazgos de No Clientes

De modo complementario, se muestran los hallazgos de la encuesta a no clientes. En este caso, no se puede enmarcar en el modelo de Keller ya que este se encuentra formulado para una marca en específico. Sin embargo, es necesario y relevante mostrar los resultados para poder conocer las expectativas de los clientes potenciales y el mercado en el cual puede expandirse la marca Runa Store.

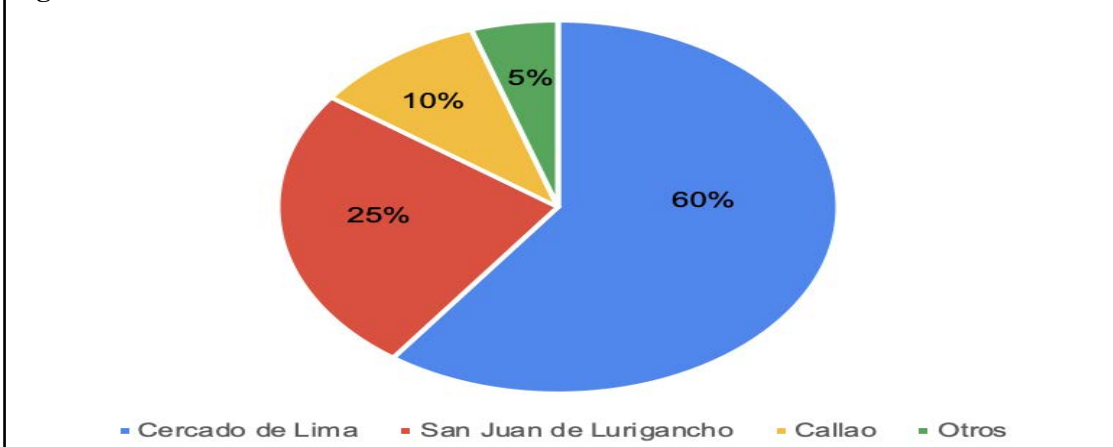
### 2.1. Variables demográficas

En ese sentido, podemos ver que el rango de edad de la gente encuestada que prevalece más se encuentra entre 30 y 35 años con una representación del 23%, seguido por 21% entre un rango entre 24 y 29 años , y el 12% se encuentra entre 18 y 23 años. De esta manera se podría decir que más del 50 % pertenecen a nuestro público objetivo.



Por otro lado, en base al distrito de los encuestados más del (60%) provienen de los Distritos de Lima Metropolitana que comprende los distritos de Cercado de Lima y La Victoria. Así, un 25% provienen del distrito de San Juan de Lurigancho. Finalmente, 15% provienen de Callao y otros distritos 5%. Cabe resaltar que estos distritos significan su lugar de residencia, más no el lugar donde fueron entrevistados. En este caso, se realizaron las encuestas en los centros comerciales donde Runa Store tiene competidores.

**Figura 28: Distritos de residencia**

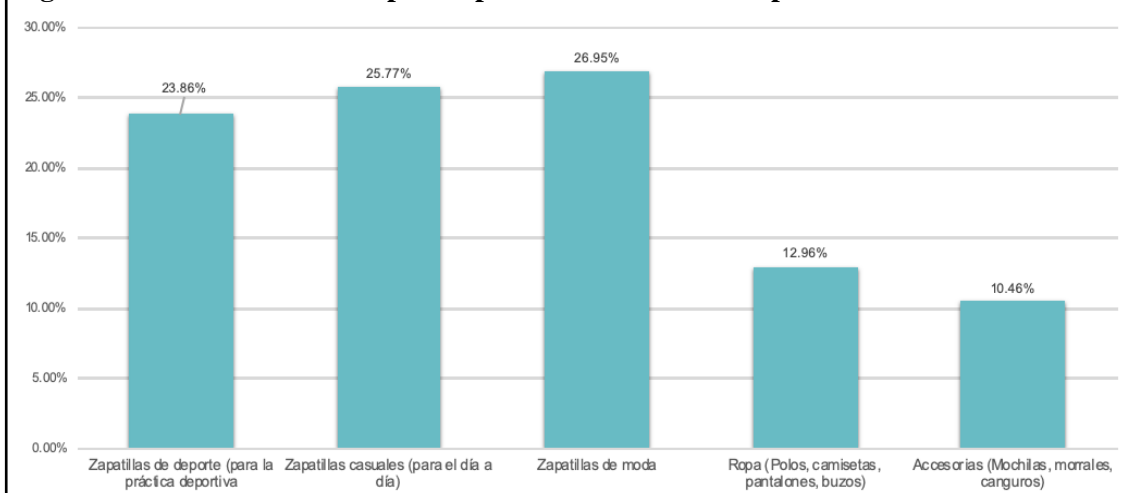


De esta manera, se puede apreciar según el gráfico que predominan más los distritos Cercado de Lima, La Victoria, San Juan de Lurigancho a la vez estos se caracterizan por pertenecer al target de nuestra investigación.

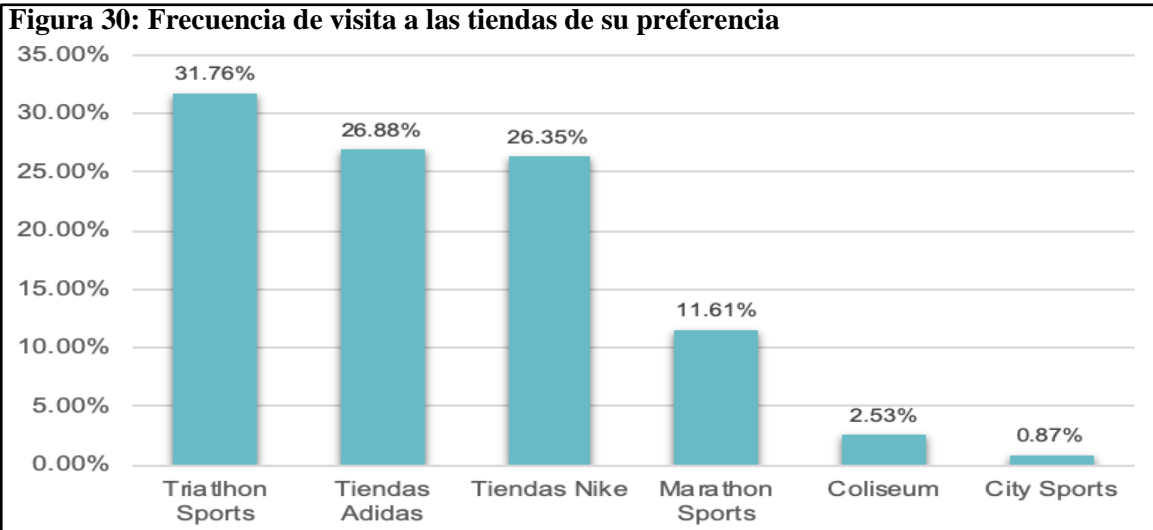
## 2.2. Comportamientos de compra

En base a los productos que los encuestados adquieren con mayor frecuencia en las tiendas deportivas resaltó un 26.95% “Zapatillas de moda “, seguido por un 25.77% “Zapatillas casuales para el día a día”, y 23.86% “Zapatillas de deporte (para la práctica deportiva)” . En esto se puede inferir que los clientes potenciales prefieren adquirir más zapatillas de moda, Runa Store les podría ofrecer una variedad de productos , puesto que, mensualmente rotan su mercadería.

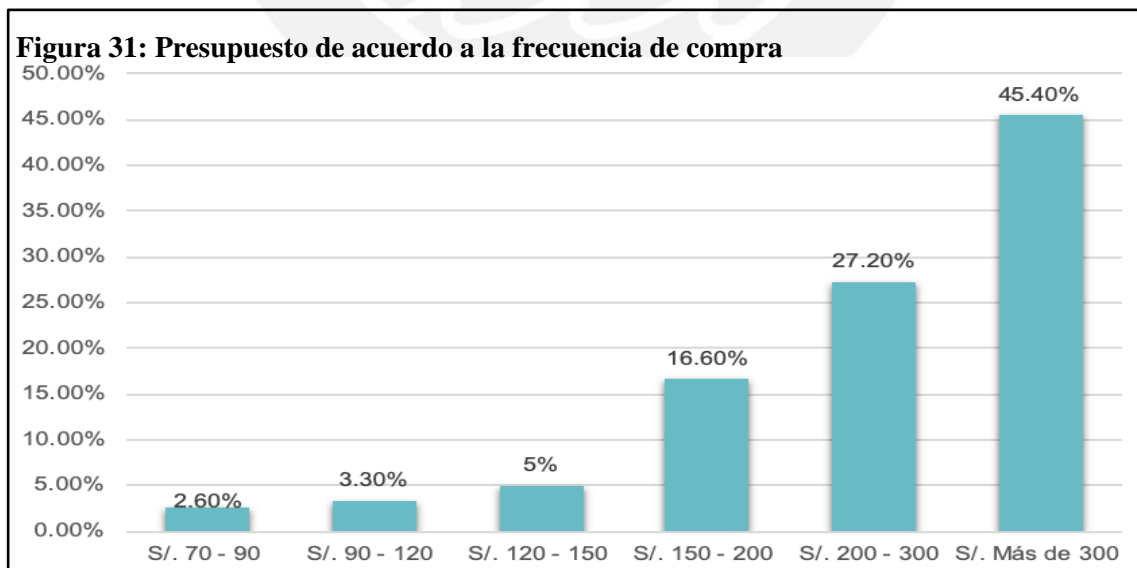
**Figura 29: Frecuencia de compra de productos de tiendas deportivas**



Por otro lado, a los encuestados se les consultó sobre las tiendas de su preferencia lo cual se obtuvo un mayor porcentaje de 31.76% Triathlon Sports , 26.88% Adidas, Tiendas Nike 26.35% ,y 11.61% Marathon Sports . Dado estos resultados se puede inferir que la mayoría de los clientes potenciales visitan Triathlon Sports y Tiendas Adidas.



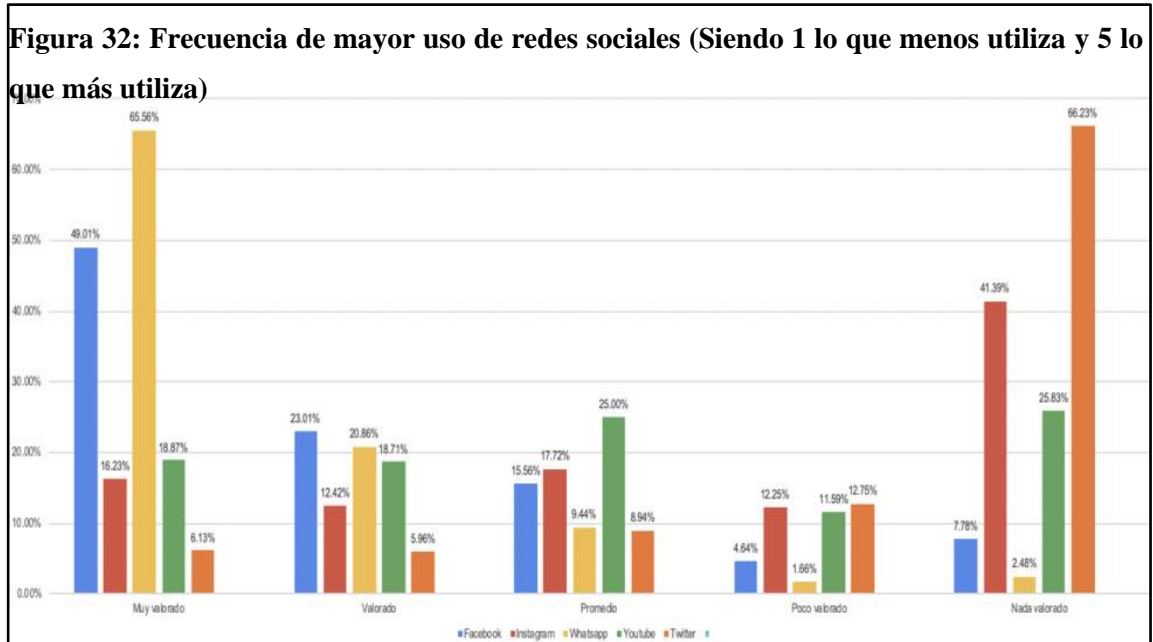
Respecto al promedio de presupuesto que suelen gastar los entrevistados la gran mayoría 45.40% consideró más de 300 nuevos soles, seguido por un 27.20% entre 200 y 300 nuevos soles ,y 16.60% entre 150 y 200 nuevos soles. Por consiguiente, se puede inferir según a los encuestados que el mayor porcentaje de ellos gasta más de 300 nuevos soles al momento de realizar compras de artículos deportivos.



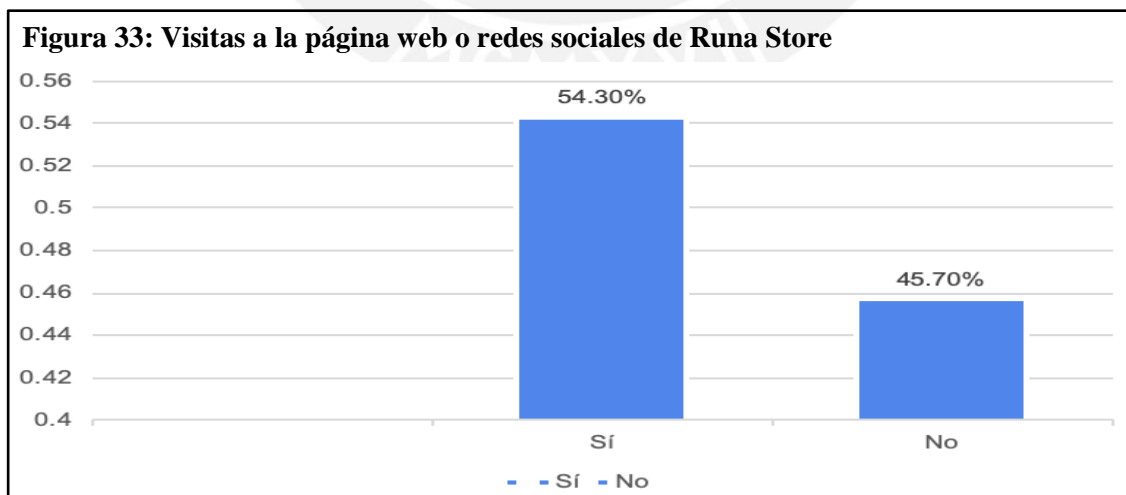
En cuanto a las redes sociales que más utilizan los encuestados mediante una escala de 1 al 5 , siendo 1 la que menos utiliza y 5 la red social más utilizada. El 65.56% mencionó que la red



social más utilizada “Whatsapp”, seguido por “Facebook” con 49.01% . Finalmente, “Youtube” con 18.87%. De esta manera, se puede inferir que los encuestados hacen un mayor uso de “Whatsapp” y “Facebook”.

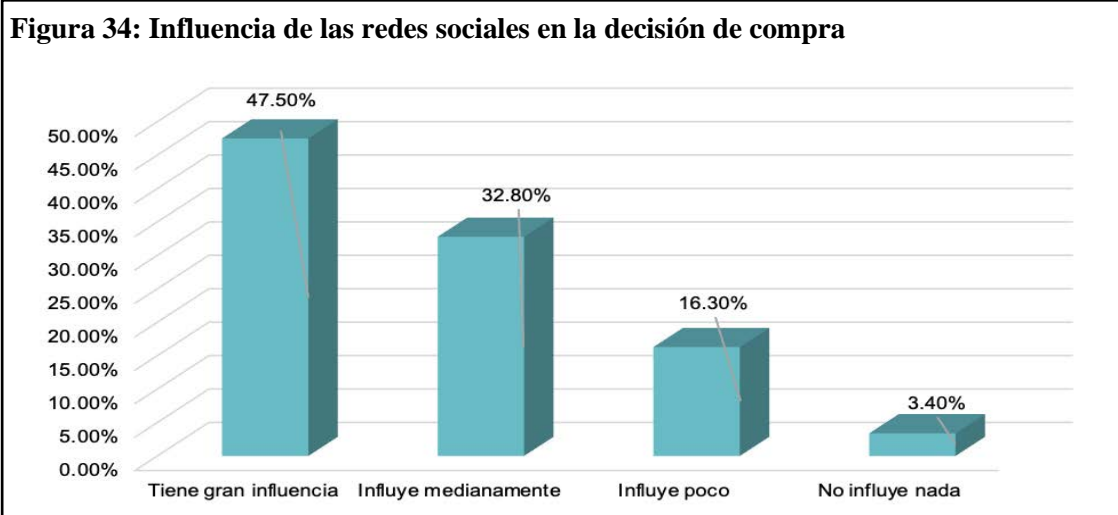


Por otra parte, se les consultó si habían visitado la página web o alguna de las redes sociales que cuenta Runa Store. Un 54.30% de los participantes mencionaron que “Sí” y 45.70% señalaron lo contrario. De esta manera , e-commerce que maneja Runa Store está teniendo más acogida tanto para clientes potenciales como clientes actuales.



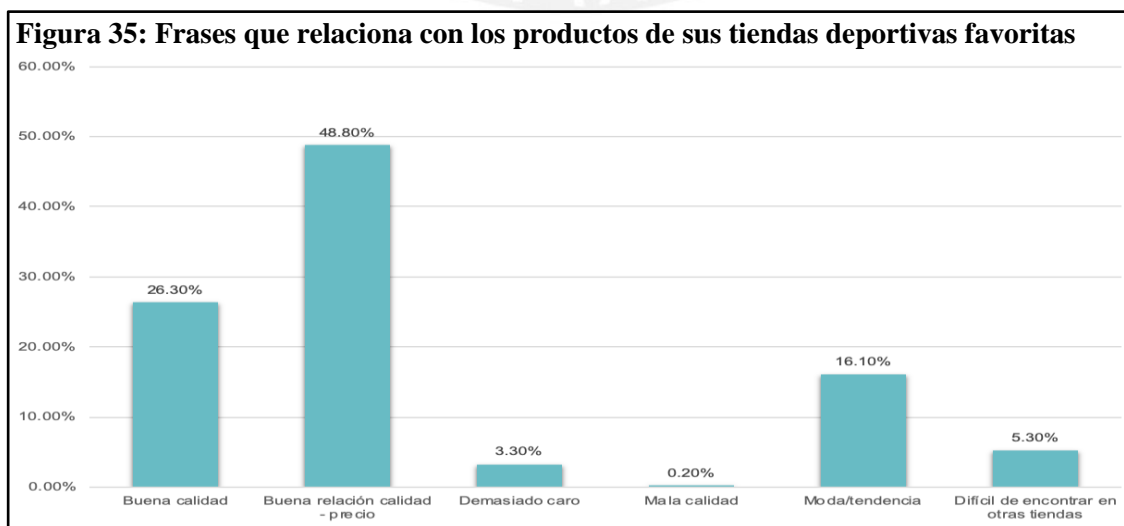
Al mismo tiempo, los encuestados mencionaron acerca de la influencia de las redes sociales en la decisión de compra un 42.90% señaló que “Tiene gran influencia” y 28.50% de

ellos mencionó que las redes sociales influye solo un 28.50%. En consecuencia, se puede inferir que para los encuestados el uso de las redes sociales tiene una gran influencia al momento de tomar una decisión de compra . Por esta razón, Runa Store está teniendo una mayor interacción con los consumidores , puesto que trata de exhibir la mayoría de sus productos en estos canales y llegar a más consumidores.



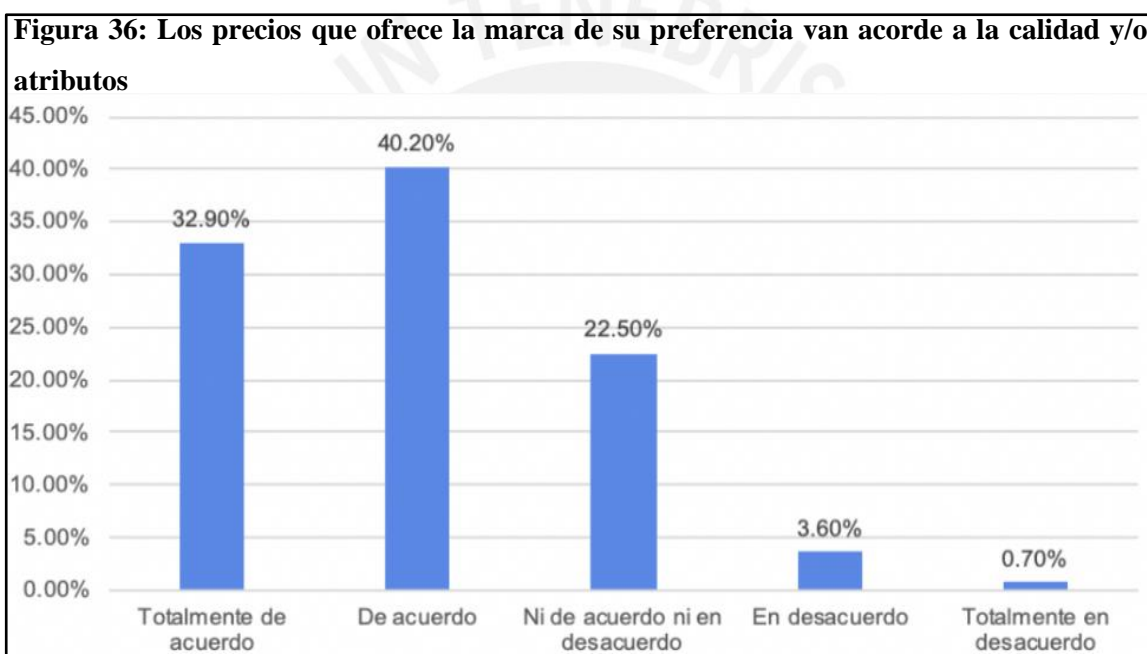
### 2.3. Posicionamiento de marca

Los encuestados consideran la frase “Buena relación de calidad y precio” la que mejor describe a los productos de su preferencia en sus tiendas de ropa deportiva el 48.8%. Las siguientes opciones con mayor frecuencia fueron “Buena Calidad”, “Difícil de encontrar en otras tiendas”, “Moda y tendencia” que está representado con un 26.30%, 16.10% y 5.30% respectivamente. Por consiguiente, se puede inferir que el mayor porcentaje de entrevistados buscan buenos productos que su precio pueda estar relacionado con la calidad que ofrece.



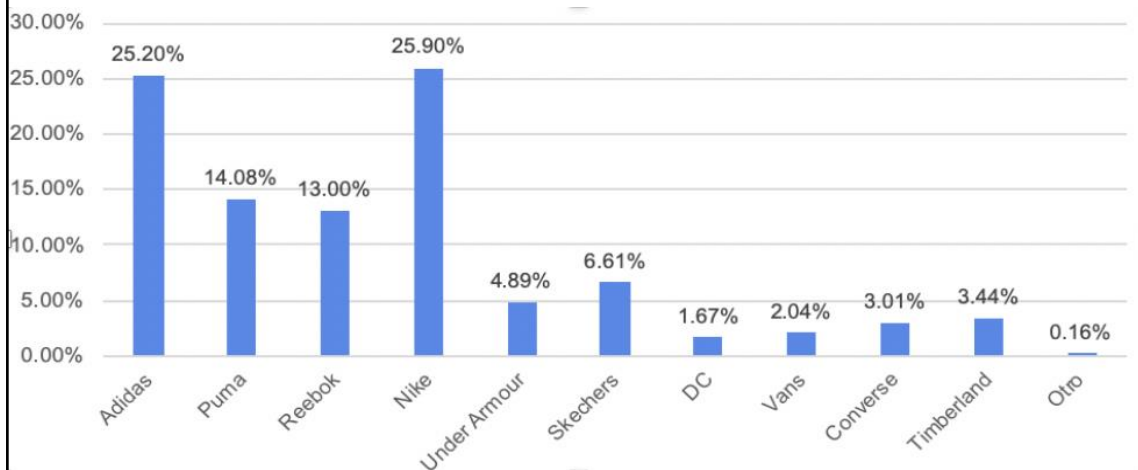
En base a la frecuencia de compra de artículos deportivos (calzado, ropa o accesorios) se destaca a un 43.24% más de una vez al mes , seguido por 17.70 % eventualmente y un 15.36% cada mes. La mayoría de los encuestados compran artículos deportivos más de una vez al mes y solo una minoría del 4.67% semestralmente.

En base a los precios que se ofrecen si van acorde a la calidad y/o atributos que ofrece la marca de su preferencia , el 40.20% de los encuestados mencionaron “estar de acuerdo”, 32.90% se encuentran ”totalmente de acuerdo” y un 22.50% de ellos “ni acuerdo ni en desacuerdo”. Por tanto, se puede deducir que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con los productos que compraron ,ya que se encuentra acorde su precio a la calidad del producto.



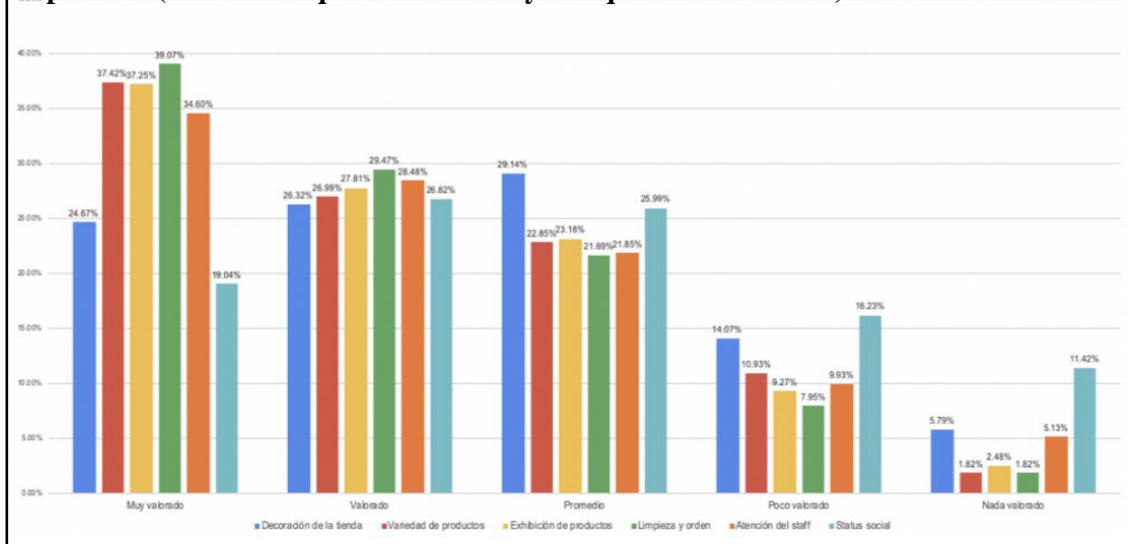
Los encuestados mencionaron que la marca que más utilizan al comprar ropa deportiva (calzado, ropa y accesorios) representado por un 25.90% a Nike, seguido por Adidas, Puma, Reebok, Skechers, Under Armour representado por 25.20% , 14.08%, 13%, 6.61%,y 4.89% respectivamente. Por lo tanto, se puede inferir que la marca preferida en artículos deportivos por los encuestados son Nike , Adidas ,y Puma. Se puede vincular estos resultados con los que se obtuvo en los focus group , pues en ellos se obtuvo un resultado similar.

**Figura 37: Marcas preferidas al comprar ropa deportiva**



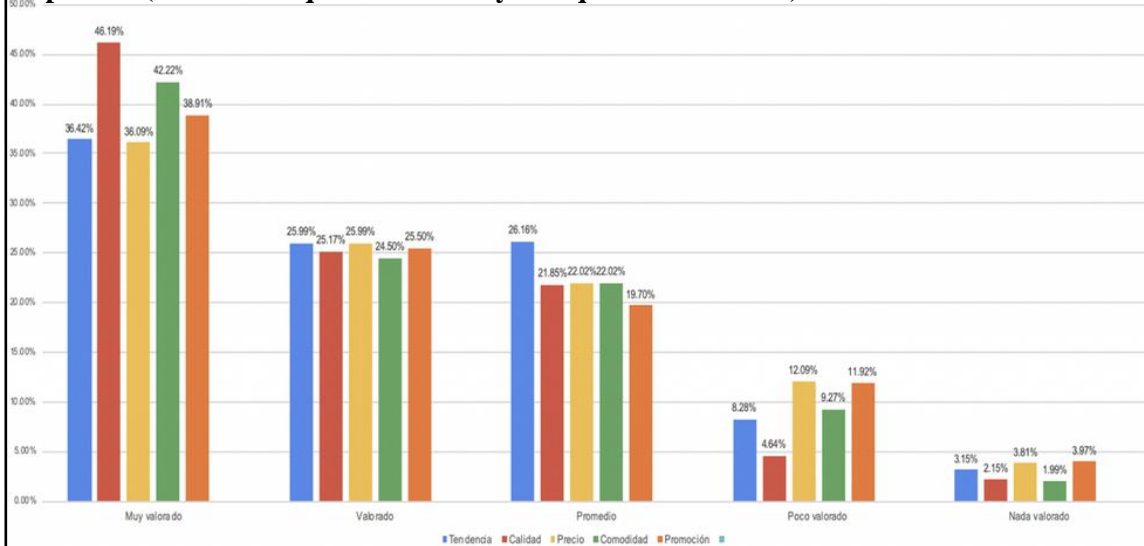
Por otro lado, en cuanto a lo que más resaltan en las tiendas deportivas para los clientes potenciales mencionaron en una escala de 1 al 5, donde uno representa lo que menos valora y cinco lo que más valora. En este caso, 39.07% lo muy valorado fue “Limpieza y orden”, seguido por 37.42% en “variedad de productos”. Además, en base a lo más valorado destaca “Limpieza y orden” por un 29.47%, seguido por 28.48% “variedad de productos”. También, en base al promedio el 29.14% de los encuestados mencionaron que más valoran “decoración de tienda”, seguido por un 25.99% “status social”. Sin embargo, lo menos valorado fue estatus social 16.23% en alguno de ellos. Por consiguiente, se puede inferir que la mayoría de los encuestados valoraron más de las tiendas deportivas “Limpieza y orden” y “Exhibición de productos”.

**Figura 38: Enúmere del 1 al 5 los factores que más resaltan dentro de las tiendas deportivas (Siendo 5 lo que más valoran y 1 lo que menos valoran).**



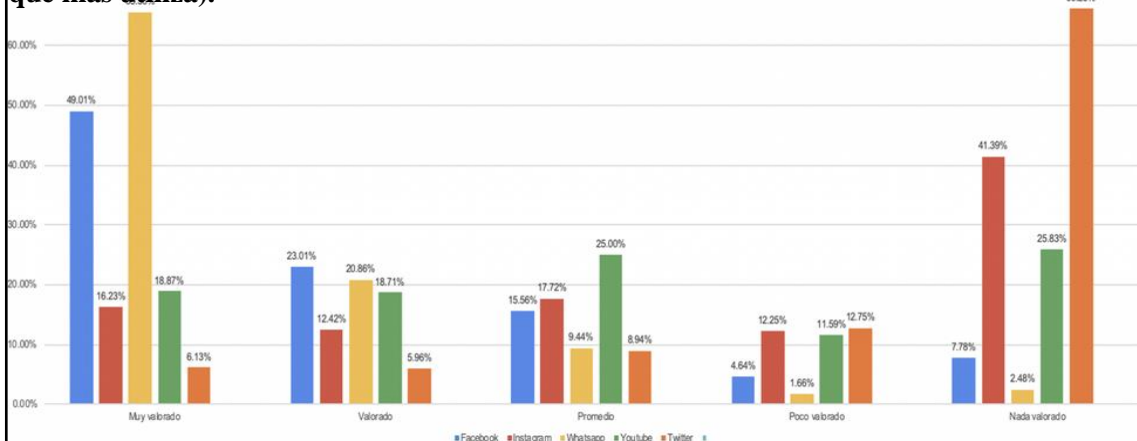
En base a los atributos de los productos ofrecidos por una tienda deportiva lo que más valoran en una escala de 1 al 5 , siendo 5 la más valorada y 1 menos valorada. Los encuestados mencionaron que más valoran “ Calidad” con 46.19%, seguido por “ Comodidad” con 42.22% y “Tendencia” con 38.91%. Así mismo, mediante estos resultados se puede vincular cierta similitud con el focus group realizado ,puesto que resaltaron también “Comodidad” y “Tendencia“.

**Figura 39: Atributos que más destacan de los productos ofrecidos por una tienda deportiva (Siendo 5 lo que más valora y 1 lo que menos valora).**



En cuanto a las redes sociales que más utilizan los encuestados mediante una escala de 1 al 5 , siendo 1 la que menos utiliza y 5 la red social más utilizada. El 65.56% mencionó que la red social más utilizada “Whatsapp”, seguido por “Facebook” con 49.01% . Finalmente, “Youtube” con 18.87%. De esta manera, se puede inferir que los encuestados hacen un mayor uso de “Whatsapp” y “Facebook”.

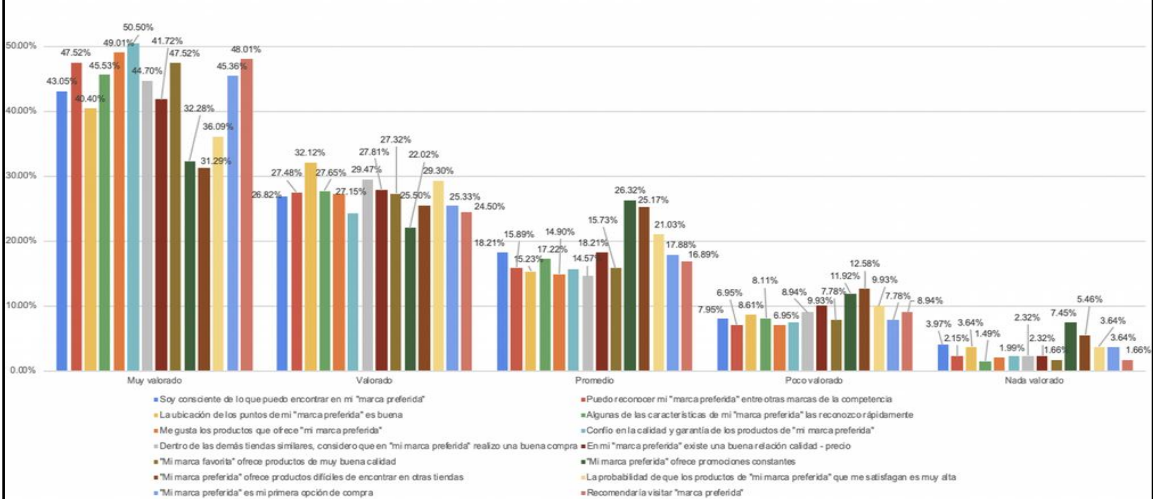
**Figura 40: Frecuencia de mayor uso de redes sociales (Siendo 1 lo que menos utiliza y 5 lo que más utiliza).**



Finalmente, se les pidió una valoración de 1 al 5 donde 1 representa que están completamente en desacuerdo con la información y 5 completamente de acuerdo. Las siguientes afirmaciones sirven para comparar la percepción que tienen los clientes potenciales de las marcas competidoras, en este caso de su marca preferida, con la percepción actual que tienen los clientes de Runa Store. Esto permitirá tener claridad sobre los puntos de diferencia y de paridad que se tiene con otras marcas y poder realizar planes de acción a partir de dicha información.

Un 50.50% de los encuestados valoran más “ Mi marca preferida es mi primera opción de compra”, seguido por 49.01% “Me gusta los productos que ofrece mi marca preferida” y 48.01% “ Recomiendan visitar su marca preferida”. Por lo tanto se puede inferir de los encuestados que la mayoría de ellos son fieles a su marca de su preferencia, ya que antes de elegir una marca diferente primero anteponen su marca preferida.

**Figura 41: La frase que valoran más del 1 al 5 (Siendo 1 completamente en desacuerdo con la información y 5 completamente de acuerdo)**



## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- La economía peruana, a pesar de no crecer en un ritmo similar al de la década anterior, es de las más competitivas de Latinoamérica. De este modo, la industria de la moda deportiva en el Perú no es ajena a tal crecimiento. Además, el ingreso de más marcas internacionales a la industria, generan más competitividad con las marcas peruanas, ya que aquellas observan en nuestro mercado bastante potencial para expandir sus negocios. Por ello, es vital para las marcas pequeñas y medianas realizar un exhaustivo análisis del valor de su marca, y establecer una estrategia que les permita alcanzar una sólida construcción de marca para que puedan ofrecer a los clientes más que solo un producto y/o servicio.
- Se puede observar que la marca Runa Store mantiene oportunidades de mejora desde el enfoque del desarrollo de la marca. Ello, dado que basado en el modelo evaluador de valor de una marca, BrandAsset Valuator, Runa Store no habría aún alcanzado un nivel aceptable de desarrollo en ninguno de los pilares que explica el modelo (se hace referencia a fortaleza y estatura de marca). Del mismo modo, bajo el modelo de desarrollo de marca de Aaker (Aaker, 2006), Runa Store no posee un conocimiento riguroso de sus clientes y competidores (extraído luego de entrevistas con la gerencia de la empresa) con lo cual no puede realizar una estrategia de acuerdo a sus necesidades. Si bien la empresa conoce el rumbo que aspira alcanzar, dado el crecimiento de empresas del mismo giro, aún no cuenta con una estrategia en cuanto a un desarrollo de su marca.
- Se encontró que la mayoría de empresas peruanas tienen un escaso interés en desarrollar marcas propias, así como un posterior posicionamiento de las mismas en el mercado nacional. La empresa ya es consciente de la importancia en emprender esfuerzos para el desarrollo de su marca retail. No solo por los beneficios económicos que le significaron, sino para asegurar una ventaja competitiva que le permita alcanzar una sostenible rentabilidad y posicionarse en el mercado. En un contexto creciente para la industria de la moda deportiva, y sumado a ello, que la empresa también se encuentra en un proceso de profesionalización, resulta importante trabajar en una construcción del desarrollo de la marca. No es suficiente que la empresa solo se enfoque dentro del sector del deporte, sino que, deberá buscar atacar al estilo de vida de sus consumidores.

- En la presente investigación, se utilizó el modelo de Keller de resonancia de marca para analizar a Runa Store. En ese sentido, el análisis para las etapas de identificación y asociación por parte de los consumidores de la marca con categoría de productos o necesidad específica; y establecer el significado de la marca en la mente de los consumidores, fue más oportuno y se encontró mayor simplicidad al momento de realizarlo, ya que justamente Runa Store se encuentra en dichas etapas de desarrollo. Por otro lado, respecto a las etapas de provocar las respuestas apropiadas por parte de los consumidores, en cuanto a sus juicios y sentimientos relativos a la marca ;y transformar las respuestas de los consumidores en una relación de lealtad intensa y activa con la marca, se encontraron dificultades ya que Runa Store no tiene un nivel alto de desarrollo en las últimas etapas del modelo, sin embargo, el análisis permitió validar justamente aquello. Por último, al realizar el análisis de los no clientes, también se encontraron dificultades ya que el modelo de Keller está enfocado en una marca en particular, mientras que los clientes potenciales tienen marcas diversas favoritas. Sin embargo, si bien no se pudo hacer el análisis a través de etapas, si se pudo tomar las variables del modelo para analizar qué es lo que espera y qué es el cliente potencial en las marcas de su preferencia.
- Bajo el modelo Valor Capital de Marca según Keller, se encuentra que el poder de una marca depende del espacio que se ocupa y lo que se quiere lograr en la mente del consumidor. Esta marca debe estar de acuerdo a lo que buscan sus consumidores tanto en experiencias, emociones, imágenes, creencias y opiniones. Del mismo modo, podemos concluir que el valor de capital de marca brinda un efecto diferencial, es decir como una ventaja competitiva respecto a la competencia. También, brinda un conocimiento de marca, en el cual se centra la experiencia del consumidor. Después, busca encontrar respuestas del consumidor a la estrategia de marketing. Así los consumidores brindan respuestas acerca de sus percepciones, preferencias como el recuerdo de la marca o el impacto que obtuvieron de algún mensaje publicitario todo en base al valor de marca.
- Runa nace y se desarrolla con su primera tienda en el CC Plaza Norte con la finalidad de brindarle al consumidor peruano los mejores modelos de las marcas deportivas y urbanas más reconocidas y solicitadas en el mundo. Así, la marca ofrece productos de



segmentos como training, running, basketball, sportswear, lifestyle en sus 8 puntos de venta para su target que está compuesto por hombres y mujeres entre 20 a 35 años, de NSE C y D, y que poseen un gusto por la moda deportiva, sumado a preferencia por marcas multinacionales.

- Por último, luego de analizar a la marca bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller, se afirma que Runa Store, presenta oportunidades de mejora en cuanto al valor que proyecta a sus clientes, y seguramente también a los no clientes, que deberá auto reconocer y proponer un plan de construcción de marca más agresivo para alcanzar a ser una marca fuerte. Así se observa que la marca presenta un crecimiento constante no solo en ingresos, sino también en un plan expansión, por lo que es necesario aprovechar ese potencial.
- Sobre el modelo de resonancia de marca y como se encuentra Runa Store en cada una de sus etapas se puede decir que, a nivel general, la marca se encuentra bien posicionada en las dos primeras etapas de desarrollo de marca: la de identidad y la de significado. Los clientes mencionan que tienen una consciencia de la marca y puntos en común que les permiten sentirse parte de la misma. Sin embargo, según los resultados de todas las herramientas utilizadas en las etapas de respuesta y relaciones, consideran que existe un gran avance, sin embargo no consideran que la marca haya llegado a el desarrollo pleno de dichas etapas. No se tiene una lealtad profunda por la marca, que permita tener reacciones accesibles y positivas, ni tampoco se ha llegado al nivel de amor hacia la marca que es lo principal la variable de relaciones y resonancia de marca, lo cual viene a ser la última etapa y cumbre del modelo.
- Basado en las encuestas y focus group a los clientes actuales de Runa Store, ellos reconocen a la marca como deportiva, aunque un grupo de ellos también la reconoce como lifestyle. Asimismo, si pudieran relacionarla con una personalidad lo harían con alguien deportista y extrovertido. Sería ideal para la marca poder trabajar esta definición para lograr posicionarse con todo el potencial de crecimiento con el que cuentan actualmente.

## 2. Recomendaciones

- Implementar exámenes sobre el valor capital de marca ya que este concepto ayudará a revisar la manera en que el público se relaciona con la marca y encontrar los distintos significados que se pueda tener. Además, al tratar con un concepto que depende de la percepción e influye en las opiniones y en el actuar de las personas, brinda a la empresa un posicionamiento que puede ser vital y una diferenciación respecto de sus competidores. De esta manera, se sugiere realizar investigaciones con el objetivo de obtener data sobre la participación de mercado de Runa Store, dado que se lograría establecer indicadores fundamentales para el crecimiento y consolidación de la marca.
- El crecimiento de la industria de moda deportiva urbana no se da solamente en Latinoamérica o Europa, ya que esto contribuye a la empresa Runa Store de tener una gran oportunidad para el crecimiento de marca y por ende de sus ingresos. En este sentido se recomienda a la empresa una reingeniería en la área de marketing y la implementación de un área de investigación de mercado que pueda tener como objetivo el análisis del estudio, monitoreo de marca y de otras marcas con la finalidad reforzar las alianzas con los proveedores, realizar un cambio de perfiles con los consumidores, consolidar la marca y, estar constantemente actualizados e informados.
- La presente investigación permitirá que la empresa posea un primer acercamiento hacia un plan de construcción de valor de marca que ya la empresa necesita para ser una marca fuerte. Por ello, se recomienda a los encargados de la empresa, dar el siguiente paso y elaborar un plan que englobe todas las áreas de la empresa con el objetivo de fortalecer más a la marca. Asimismo, será importante hacer una nueva medición del valor de marca basado en el mismo modelo para realizar una comparación y encontrar nuevos planes de acción. De esta manera, Runa Store brindará las herramientas necesarias para que los usuarios también puedan hacer la adquisición de productos demandados.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Aaker, D. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona. Deusto.
- Cámara de Comercio (2018), *Cinco marcas concentran más del 80 % de las importaciones de zapatillas*. Perú [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800_3/comercio%20exterior.pdf)
- Decreto Legislativo 1086: ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Ministerio de la Producción, Gobierno del Perú. 28-06-08.
- Domínguez, G (1976) *La Gerencia de Marca*. Mexico: Editorial Diana.
- Gradim, L. (2009). Proyecto UE-PERÚ/PENX. Lima: Mincetur. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/50.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hill, CWL, Schilling, MA, Jones, GR & Cruz Mercado González, E 2019, *Administración estratégica : teoría y casos un enfoque integral*, 12a ed., Cengage Learning Editores, viewed 9 May 2020, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02225a&AN=pucp.652188&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Keller, K (2008). *Administración estratégica de la marca. Branding* (3ra ed). México D.F: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (4ª ed.). México D.F: Pearson.
- Kotler, P., y Armstrong G. (2012). *Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson Educación
- Lalama, M. (2009). *La marca, el activo más importante*. Guayaquil: Sagsta.
- Lamb, C (2011). *Marketing* (11a ed). South-Western, Cengage Learning
- Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República (2013).
- Liedtka, J., Ogilvie, T. y Brozenske, R. (2014). *The designing for growth field book: a step-by-step project guide*. New York: Columbia University Press.
- Luque, M.(2017) *Gestión de Marca, Concomitancia con el Posicionamiento de un Museo*, Arequipa 2017 (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú). Recuperado de [chrome-extension://ohfgljdgelakfkefopgkclcohadegdpjf/http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4797/CCLUayma.pdf?isAllowed=y&sequence=1](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4797/CCLUayma.pdf?isAllowed=y&sequence=1)
- Maqueda, J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios*. Madrid: Libros profesionales de empresas. Recuperado de [http://www.efectosagasta.com/whitepapers/sgsta\\_wp\\_003.pdf](http://www.efectosagasta.com/whitepapers/sgsta_wp_003.pdf)
- Obando, S. (2015). Construcción de marcas peruanas: estudio descriptivo de las actividades de marketing de cuatro marcas peruanas destacadas. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

- Ortegón, L. (2010). *Panorama actual de los métodos de medición de marca y valor de marca desde la orientación del consumidor*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784480.pdf>
- Perú lidera desarrollo de sector retail en América Latina y es noveno en el mundo* (13 de diciembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-y-noveno-mundo-2177035>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Cía. Editorial Continental.
- Saavedra, J. (2004). *Capital de Marca desde la perspectiva del consumidor*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9 (27), pp. 508-528. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002708>
- Soriano, C. (1990) *Estrategias de crecimiento con los productos existentes*. Madrid: Marketing Publishing Center.
- Ybáñez, I. (2020). *Perú Retail la web del retail y de los canales comerciales*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>
- Young y Rubicam (2010). Y y R BrandAssest™ Valuator: *Consumer awareness is the key to brandvalue*. Recuperado de: <http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandassetvaluator/?lang=en>

## ANEXOS

### ANEXO A: Diagrama de Gantt

**Tabla A1: Diagrama de Gantt**

<b>Diagrama Gantt - Seminario de Tesis II</b>														
ACTIVIDAD	INICIO	DURACIÓN	MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investigación sobre empresas	1	4	■	■	■	■								
Revisión Teórica	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Asesoría de Expertos	3	10			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Planificación de Entrevistas	3	1			■									
Desarrollo de Guías y Cuestionarios	4	1				■								
Entrevista a Empresa (Gerente General y Área de Marketing)	3	3			■	■	■							
Entrevista a Clientes	3	3			■	■	■							
Observaciones	3	1			■									
Focus Group	5	1					■							
Recopilación de resultados	6	3						■	■	■				
Redacción de Capítulos	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Revisión de información	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Focus Group 2	6	1						■						
Revisión Preliminar	7	1							■					
Ajustes Finales	8	3								■	■	■		
Revisión Final	9	12									■	■	■	■

## **ANEXO B: Guía de preguntas de *focus group***

### **Presentación**

El moderador se presentará y realizará la respectiva explicación del motivo del focus group. Además, cada integrante se presentará para poder crear un clima favorable entre los clientes y mencionar la duración de aproximadamente 1 hora.

### **Explicación Introductoria para la Sesión de Grupo**

El moderador explicará la dinámica del focus group, informará que bajo esta metodología lo que importa es la opinión desde la más sencilla que quizá algunos consideren demasiado simples o poco interesantes, a veces suelen ser las más importantes para la investigación. Así mismo, cada integrante se puede sentir en la libertad de discutir y defender sus ideas con confianza. No hay respuestas buenas ni malas. Cabe resaltar que el focus group será grabado para rescatar las opiniones que servirán para la muestra de la investigación.

### **Rompimiento del Hielo**

Para romper el hielo se les realizará las siguientes preguntas: cómo les gusta que los llamen, ocupación, hobbies, edad y distrito.

### **Preguntas Generales o de Apertura**

- ¿Con cuánta frecuencia compra artículos deportivos (zapatillas, ropa deportiva, etc) ?
- ¿Qué es lo que más le llama la atención al realizar una compra?
- Cuando realizas una compra, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda? (ubicación, precio)
- ¿Qué marcas eligen en artículos deportivos (ropa, deportiva, zapatillas, etc)? ¿Por qué?
- ¿Qué marcas de la competencia han escuchado?
- ¿Qué es lo que más valoran de Runa Store, respecto a las otras tiendas? ¿Por qué?

### **Preguntas de Transición**

- ¿En qué medio de comunicación consideras que la marca Runa Store tiene más presencia?
- ¿Cuál es el local que más frecuentan? ¿Por qué?
- ¿Cómo fue su experiencia de compra en las tiendas de Runa Store?
- ¿Considera días especiales u horarios para realizar sus compras en Runa Store?

## **Preguntas Específicas**

Para llevar a cabo estas preguntas, se realizarán preguntas directas acerca:

### **Prominencia de la marca**

- ¿Con cuánta frecuencia compras productos de la marca Runa Store?
- ¿Cuándo compras ropa deportiva, qué marcas se te vienen a la mente?
- En base a estas marcas mencionadas del 1 al 5, ¿qué tan conocida es la marca?
- ¿En qué situaciones utilizan los artículos deportivos que se venden en las tiendas Runa Store? (diario, hacer deporte, etc)
- ¿Se podría considerar que existe una época del año en la que se compra más ropa?

### **Desempeño de la marca**

- ¿Cuál es tu opinión de los productos de Runa Store? (duraderos, calidad, diseño, etc.)
- Comparado a otras marcas de la categoría, ¿esta marca tiene precios (altos, promedios, bajos)?
- ¿Cuál es tu experiencia de compra con Runa Store? (servicio, ambiente, rapidez) ¿Te gusta el estilo/diseño que proyecta la marca?
- ¿En base a la decoración le gusta la decoración o que recomendación le daría?
- Del 1 al 5 ¿Cuánta confiabilidad te genera la marca Runa Store?
- En base al precio, ¿Les parece que el precio es adecuado a los productos que ofrece Runa Store?
- Cuando va a comprar, ¿qué criterios utiliza para escoger una tienda?
- ¿En qué rango oscila el precio total de sus compras?
- ¿Considera que el mercado peruano se encuentra desarrollado en este sector de moda deportiva?
- Pregunta cierre del bloque: ¿Cuál característica valoras más de la marca?

### **Imagen de la marca**

Si Runa Store fuera una persona ¿Cómo dirías que es? ¿Qué personalidad tiene?

¿Con qué imagen relacionas la marca Runa Store? ¿Qué viene a tu mente cuando se menciona a la marca?

### **Juicio de los consumidores**

- Calidad: ¿Qué opinas sobre la calidad de los productos que se venden en Runa Store?
- Credibilidad: ¿Qué tan conocidos son los creadores de esta marca? ¿En qué medida crees que importan tus opiniones a los creadores de la marca? ¿Dirías que admiras a esta marca?
- Consideración: ¿Recomendarías Runa Store a otros clientes?
- Superioridad: ¿Qué tan superior es esta marca con respecto a las otras de la categoría?(Marathon, Triathlon,etc)

#### **Sentimiento de los consumidores**

- ¿Esta marca te da una sensación de: (alegría, seguridad, aprobación social, confianza en ti mismo, diversión, libertad)? ¿Crees que incrementa tu status social al usar productos de esta marca?

#### **Resonancia de la marca**

- Lealtad. ¿Te consideras leal a la marca Runa Store?
- Apego. ¿Amas a esta marca? ¿Extrañarías a la marca si dejara de existir?
- Comunidad. ¿Te identificas con otras personas que utilizan esta marca? ¿Por qué?
- Compromiso Activo. ¿Te gusta hablar sobre la marca?



## **ANEXO C: Guía de observación**

### **Guía de observación**

Ubicación de la tienda:

Fecha:

#### **Productos**

- ¿Qué tipos de productos se encuentra en la tienda?
- ¿Existe variedad de modelos en la tienda?
- ¿Los productos que se ofrece son de calidad?
- ¿Cantidad de marcas que trabajan en la exhibición?

#### **Precios**

- ¿Cuál es el precio de los diferentes productos deportivos que ofrece?
- ¿El precio de sus productos se encuentra acorde a la competencia?
- ¿Cuál es el precio del artículo más caro?

#### **Promoción**

- ¿Realizan promociones o ofertas actualmente?
- ¿Realizan promociones en las redes sociales?
- ¿Existe alguna campaña promocional de sus productos?

#### **Personal**

- ¿Cuántas personas atienden en la tienda?
- ¿Como es el servicio de la atención al cliente?
- ¿El servicio con los clientes es uniforme en todas sus tiendas?
- ¿Como es el perfil de los empleados?
- ¿Los empleados se sienten identificados con la marca?

#### **Evidencia Física**

- ¿Cuál es la dimensión de las tiendas en comparación de la competencia?
- ¿Cómo es la decoración en las tiendas?
- ¿Hay música de fondo en las tiendas?
- ¿Cuáles son los colores que predominan más?
- ¿La decoración es uniforme en todas sus tiendas?

#### **Productividad y Calidad**

- ¿Cuántas personas se encargan de la atención al cliente por tienda?
- ¿Cómo es la calidad de atención cuando hay mayor afluencia de clientes?
- ¿El trato con los clientes es amigable?

## **ANEXO D: Guía de preguntas de Entrevista al Gerente General de Athletic Depor SAC.**

### **Nombre y cargo**

Alejandro Huamaní Quispe, Gerente General de Athletic Depor SAC.

### **Motivo de la entrevista**

La entrevista con el Gerente General de la Empresa Athletic Depor SAC. nos permitirá conocer a mayor detalle la visión que aspira alcanzar la empresa respecto a la marca que manejan como es Runa Store . La información extraída de esta entrevista será de vital importancia al momento de tomar decisiones en base a la marca de Runa Store y los puntos débiles que se deben gestionar.

### **Guía de pautas**

Presentación de la entrevistadores, Samuel Farfan, Loorie Ponce y Luis Huamaní.

Consentimiento informado

Permiso del entrevistado para grabación la entrevista

Explicación breve del tema central de la investigación

Inicio de las preguntas

### **Guía de preguntas**

Preguntas de Introducción

- ¿Quisiera que nos comente ¿Cómo nació la empresa Athletic Depor SAC.?
- ¿Cómo ha sido el crecimiento en el mercado de artículos deportivos?
- ¿Cómo consideras que ha sido el desarrollo a nivel interno a lo largo de estos años?
- ¿Cómo surgió la marca Runa Store?
- ¿Se planificó la gestión de marca de Runa Store?
- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo?
- ¿Cuáles son sus proveedores y cómo trabajan con ellos?

### **Preguntas en base a la Marca**

- ¿Cuánto tiempo lleva vigente la marca Runa Store en el mercado ?
- En base a la creación de marca de Runa Store ¿Se guió de algún modelo teórico?
- ¿Qué imagen se busca dar con la marca Runa store?
- ¿Qué significa la marca Runa Store?

- ¿Qué consideras que es el valor de marca de Runa Store?
- ¿Cuáles son los productos que comercializa la marca Runa Store?
- ¿Cómo crees que se ha desarrollado la identidad de la marca Runa Store?
- Según su perspectiva ¿En qué se diferencia Runa Store de otras marcas del mercado?
- ¿Cuáles consideras tus principales competidores?
- Según su perspectiva ¿Cuáles son los valores de la empresa? y ¿Cómo lo difunden?
- ¿Cuál cree que es la imagen que se está dando realmente la marca?

### **Medios de comunicación y conexión con los clientes**

- ¿Cuál es el público objetivo de la marca Runa Store? y ¿Cómo fue el proceso de definición?
- ¿Cómo interactúan con sus clientes?
- ¿Cuando las personas piensan acerca de Runa Store, ¿cuáles son los sentimientos y las asociaciones que deseamos que tengan? ¿Son únicos?
- ¿Cuando piensa en la marca Runa Store, ¿Qué imagen asocia a la marca?
- ¿Por qué cree que el público que no está dentro del público objetivo que no compra los productos de la marca Runa Store?
- ¿Qué estrategias de comunicación y canales emplea la empresa?
- ¿De qué manera hablan los empleados a la marca Runa Store?
- ¿Cómo crees que podrías comunicar mejor los atributos de la marca Runa Store?
- ¿Qué nivel de frecuencia de compra poseen los consumidores de la marca Runa Store?
- ¿Qué otros nuevos productos complementarios podrías ofrecer a este mismo público con la marca Runa Store?
- ¿Cuáles son los valores fundamentales de la marca Runa Store?
- ¿Está preparada la empresa Athletic Depor SAC. para cumplir con la inversión de marketing en la marca Runa Store?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva para Runa Store y cómo lo comunican?

## **ANEXO E: Guía de preguntas de Entrevista al Gerente de Marketing de Athletic Depor SAC.**

**ATHLETIC DEPOR S.A.C**

### **Nombre y cargo**

Lennyn Castañeda, Area de Marketing Athletic Depor S.A.C.

### **Motivo de la entrevista**

Athletic Depor S.A.C se dedica a la comercialización de productos de deportivos. La entrevista con el Área de Marketing aportará a la investigación en gran medida por ser el caso del estudio. A través de la entrevista se busca conocer a profundidad la empresa, su desarrollo en marketing y cómo se encuentra actualmente en el mercado. Se utilizará la información de sus principales productos, la actividad de comercialización, y la gestión de marca que emplea para sus ventas. Además, se tomará información de los clientes que tiene la empresa y la relación con sus proveedores.

### **Guía de pautas**

Presentación del entrevistador, Loorie Ponce.

Consentimiento informado

Permiso del entrevistado para grabación la entrevista

Explicación breve del tema central de la investigación

Inicio de las preguntas

### **Guía de preguntas**

1. ¿Cuál es la misión y visión del área de marketing?
2. ¿Cuánto tiempo están en el mercado?
3. ¿Qué te atrajo para trabajar en Athletic Depor SAC.?
4. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene la marca?
5. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la marca Runa Store?
6. En tus propias palabras ¿Qué significa tener identidad de marca?

7. ¿Cuál consideras que es la propuesta de valor de Runa Store?
8. ¿En qué aspecto consideras que se diferencia Runa Store de otras marcas del mercado?
9. ¿Cuáles consideras que son sus principales competidores y ¿Por qué?
10. ¿Conoces los valores de la empresa?
11. ¿Cómo realiza la empresa para poder difundir los valores de su marca? y ¿Bajo qué medios emplea?
12. ¿Se tiene identificado al público objetivo que se dirige la marca?
13. ¿Dónde se concentra el mayor número de ventas? ¿Alguna zona específica?
14. ¿Qué tipo de estrategias han seguido para generar un despegue y desarrollo de marca?
15. ¿Usan indicadores para medir el posicionamiento y ¿Cuáles son?
16. ¿Cuál cree usted que son los principales retos a los que se enfrenta la marca Runa Store?
17. ¿Cuál ha sido desde tu perspectiva el reto más importante para la marca Runa Store a nivel de desarrollo?
18. ¿Cuáles son los productos de la marca Runa Store que tienen mayor margen de ganancia?
19. ¿Cuál es la proyección de Runa Store? y ¿Cómo piensan lograrlo?
20. ¿A qué factores atribuyes el crecimiento de Runa Store?
21. ¿Manejan una estructura para crecer de esa manera o solo surgió de manera orgánica?
22. ¿Cuáles son sus estrategias a futuro para el crecimiento de la marca Runa Store?
23. ¿Qué productos buscan los clientes y no encuentran en la tienda?
24. ¿La empresa se encarga de difundir los valores de su marca Runa Store? ¿Qué medios emplea para su difusión?
25. ¿Quiénes son sus principales clientes?
26. ¿Cuáles son las estrategias de difusión de marca que utilizan?
27. ¿Qué nivel de frecuencia de compra poseen sus principales clientes?

28. ¿Cuáles son los beneficios que dan a sus clientes principales?
29. ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
30. ¿Realiza promociones para atraer más clientes?
31. Actualmente, ¿Desarrollan algún tipo de estrategia de recordación de marca?
32. ¿Ha pensado en comercializar sus productos por otros canales de distribución?
33. ¿Cuáles cree que son las fortalezas de la marca Runa Store?
34. ¿Cuáles cree que son los puntos en lo que la marca Runa Store debe mejorar?
35. ¿Usted tiene en consideración expandirse al interior del país?
36. ¿Actualmente el área de marketing maneja un presupuesto limitado?
37. ¿En base al personal de su fuerza de ventas manejan un perfil específico?
38. ¿Piensan en hacer alguna diversificación de la marca?
39. ¿ Con qué tipo de indicadores gestiona el desarrollo de la marca Runa Store en el mercado?

## ANEXO F: Guía de encuesta para clientes actuales de Runa Store

### Encuesta

Hola. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando una investigación para la marca Runa Store (tiendas retail). De antemano, agradecemos su amable colaboración respondiendo este cuestionario. La información recogida es de carácter estricto confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

#### ***Pregunta filtro***

¿Eres cliente de las tiendas Runa Store? (Si la respuesta es NO, se termina la encuesta)

- Sí       No

#### ***Datos generales***

1. Sexo

- Masculino       Femenino

2. ¿En qué distrito resides actualmente? \_\_\_\_\_

3. Edad: \_\_\_\_\_

#### ***Hábitos de consumo en clientes***

1. ¿Cada cuánto compras productos (calzado, ropa o accesorios) en Runa Store? (Marcar solo una opción)

- Más de una vez al mes  
 Cada (01) mes  
 Cada dos (02) meses  
 Cada tres (03) meses  
 Cada seis (06) meses  
 Eventualmente

5. De acuerdo a su frecuencia de compra, en promedio, ¿Cuánto suele asignar por vez? (Marcar solo una opción)

- 70 – 90 nuevos soles  
 90 – 120 nuevos soles  
 120 – 150 nuevos soles  
 150 – 200 nuevos soles  
 200 – 300 nuevos soles  
 Más de 300 nuevos soles

6. ¿Consideras que los precios que se ofrecen van acorde a la calidad y/o atributos que ofrece la marca? (Marcar solo una opción)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Cuáles son los productos que adquiere con mayor frecuencia en las tiendas Runa Store? (Marcar **todas** las que sean necesarias)

- Zapatillas de Deporte
- Zapatillas Casuales
- Zapatillas de Tendencia
- Ropa
- Accesorios

**Valoración del punto de venta y producto**

8. Enumere del 1 al 5 los factores que creen que más resaltan dentro de las tiendas Runa Store. (Marcar con una X, en los espacios señalados, siendo 5 lo que más valora y 1 lo que menos valora)

**Tabla F1: Factores que más resaltan dentro de las tiendas de Runa Store**

	Decoración de la tienda	Variedad de productos	Limpieza y orden	Exhibición de productos	Atención del staff
1					
2					
3					
4					
5					



9. ¿Qué atributos de los productos ofrecidos por Runa Store considera que son los que más destacan? (*Marcar con una X, en los espacios señalados, siendo 5 lo que más valora y 1 lo que menos valora*)

**Tabla F2: Atributos que más destacan de los productos ofrecidos por Runa Store**

	Tendencia	Calidad	Precio	Comodidad	Promoción
1					
2					
3					
4					
5					

10. ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para los productos que encuentra en Runa Store? (*Marcar solo una opción*)

- De buena calidad
- De buena relación calidad - precio
- Demasiado caro
- De mala calidad
- De moda/tendencia
- Difícil de encontrar en otras tiendas

### **Presencia en medios digitales**

1. ¿Qué red social utiliza más? (*Marcar con una X, siendo 1 la que menos utilizas y 5 la más utilizada*)

**Tabla F3: Redes sociales que más utiliza**

2. ¿Las redes sociales tienen influencia en tu decisión de compra? (Marcar solo una opción)

	Facebook	Instagram	Whatsapp	Youtube	Twitter
1					
2					
3					
4					
5					

- Tiene gran influencia
- Influye medianamente
- Influye poco
- No influye nada

3. ¿Ha visitado la página de Facebook de Runa Store?

- Sí  No

**Valor de Marca**

A continuación, responda todas las afirmaciones presentes en el cuestionario elaborado una escala de valoración, en donde 1 significa que está completamente en desacuerdo con la afirmación y 5 significa que está completamente de acuerdo con la afirmación. Los valores de la escala vienen dados por:

**MARCAR SOLO CON UNA X**

**Tabla F4: Cuestionario sobre el valor de marca**

		Total ment e en desac uerd o	Parcia lment e en desac uerdo	Indif erent e o neutr al	Parcia lment e de acuer do o confor me	Total ment e de acuer do
		1	2	3	4	5
1.	Soy consciente de lo que puedo encontrar en Runa Store					
2.	Puedo reconocer Runa Store entre otras marcas de la competencia.					
3.	La ubicación de los puntos de Runa Store es buena.					
4.	Algunas de las características de la marca Runa Store las reconozco rápidamente					
5.	Me gusta los productos que ofrece Runa Store					
6.	Confío en la calidad y garantía de los productos Runa Store					
7.	Dentro de las demás tiendas similares, considero que en Runa Store realizo una buena compra					
8.	En Runa Store existe una buena relación calidad- precio					
9.	La marca Runa Store ofrece productos de muy buena calidad					
10.	La marca Runa Store ofrece promociones constantes					
11.	Runa Store ofrece productos difíciles de encontrar en otras tiendas					
12.	La probabilidad de los productos de esta marca me satisfacen es muy alta					
13.	Runa Store es primera opción de compra					
14.	Si Runa Store sube sus precios, seguiría comprando allí.					
15.	Recomendaría visitar Runa Store					

### **ANEXO G: Guía de encuesta para clientes potenciales de Runa Store**

## Encuesta

Hola. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando una investigación para la marca Runa Store (tiendas retail). De antemano, agradecemos su amable colaboración respondiendo este cuestionario. La información recogida es de carácter estricto confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

### *Datos generales*

- Sexo
  - Masculino     Femenino
  
- ¿En qué distrito resides actualmente?  
\_\_\_\_\_
  
- Edad: \_\_\_\_\_
- Correo electrónico: \_\_\_\_\_

### *Hábitos de consumo en clientes*

1. ¿Cada cuánto compras productos (calzado, ropa o accesorios)? (Marcar solo una opción)

- Más de una vez al mes
- Cada (01) mes
- Cada dos (02) meses
- Cada tres (03) meses
- Cada seis (06) meses
- Eventualmente

2. De acuerdo a su frecuencia de compra, en promedio, ¿Cuánto suele asignar por vez? (Marcar solo una opción)

- 70 – 90 nuevos soles
- 90 – 120 nuevos soles
- 120 – 150 nuevos soles
- 150 – 200 nuevos soles
- 200 – 300 nuevos soles
- Más de 300 nuevos soles

3. ¿Consideras que los precios que se ofrecen van acorde a la calidad y/o atributos que ofrece la marca que consumes? (Marcar solo una opción)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Cuáles son los productos que adquiere con mayor frecuencia en las tiendas Retail deportivas de su preferencia? (Marcar todas las que sean necesarias)

- Zapatillas de Deporte
- Zapatillas Casuales
- Zapatillas de Tendencia
- Ropa
- Accesorios

**Valoración del punto de venta y producto**

5. Enumere del 1 al 5 los factores que creen que más resaltan dentro de las tiendas Retail deportivas. (Marcar con una X, en los espacios señalados, siendo 5 lo que más valora y 1 lo que menos valora)

**Tabla G1: Factores que creen que más resaltan dentro de las tiendas Retail Deportivas**

	Decoración de la tienda	Variedad de productos	Limpieza y orden	Exhibición de productos	Atención del staff
1					
2					
3					
4					
5					

6. ¿Qué atributos de los productos ofrecidos en una tienda Retail deportiva considera que son los más importantes? (Marcar con una X, en los espacios señalados, siendo 5 lo que más valora y 1 lo que menos valora)

**Tabla G2: Atributos más importantes de los productos ofrecidos en una tienda Retail deportiva**

	Tendencia	Calidad	Precio	Comodidad	Promoción
1					
2					
3					
4					
5					

7. ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para los productos que encuentra en tiendas Retail deportivas? (*Marcar solo una opción*)

- De buena calidad
- De buena relación calidad - precio
- Demasiado caro
- De mala calidad
- De moda/tendencia
- Difícil de encontrar en otras tiendas

***Presencia en medios digitales***

8. ¿Qué red social utiliza más? (*Marcar con una X, siendo 1 la que menos utilizas y 5 la más utilizada*)

**Tabla G3: Red social que más utiliza**

9. ¿Las redes sociales tienen influencia en tu decisión de compra? *(Marcar solo una opción)*

	Facebook	Instagram	Whatsapp	Youtube	Twitter
1					
2					
3					
4					
5					

- Tiene gran influencia
- Influye medianamente
- Influye poco
- No influye nada

10. ¿Ha visitado la página de Facebook de Runa Store?

Sí

No

## ANEXO H: Matriz de consistencia

**Tabla H1: Matriz de consistencia**

OBJETIVO GENERAL: Diseñar una estrategia de desarrollo de marca para Runa Store que le permita posicionarse en el mercado e incrementar los ingresos de sus 6 puntos de venta de Lima Metropolitana.								
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuál es la estrategia de desarrollo de marca para Runa Store que le ayudaría a perfilarse en el canal retail e incrementar sus ventas?								
OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTA	ACTOR
Realizar un análisis de la situación interna y externa de la marca Runa Store.	¿Cuál es el valor de marca que poseen los clientes actuales respecto a la marca Runa Store?	Resonancia	Lealtad	Grado de Sincronía de Marca	¿Cuán comprometidos están los clientes de Runa Store con las acciones que toma la marca (promociones, contenido, precios, campañas, presencia en redes)?	-	-	-
			Apego					
			Comunidad					
			Enlace					
		Desempeño	Características primarias y secundarias	Grados de Satisfacción	¿Qué tanto satisfacen las necesidades funcionales del clientes los productos y el servicio ofrecido por Runa Store?			
			Confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto					
			Efectividad, eficiencia y empatía del servicio					
			Estilo y diseño					
			Precio					
		Juicios	Calidad	Porcentaje de Aprobación de la Marca	¿Qué opinión y valoración poseen los clientes respecto a Runa Store?			
			Credibilidad					
			Consideración					
			Superioridad					
		Imágenes	Perfiles del usuario	Grado de Correlación entre la personalidad de la marca y las opiniones de los clientes	¿Qué es lo que los clientes de Runa Store piensan abstractamente (imaginan) de la marca?			
			Situaciones de compra y uso					
			Personalidad y valores					
			Historia, herencia y experiencias					
		Sentimientos	Calidez	Porcentaje de respuestas positivas hacia la marca	¿Cuáles son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes respecto a Runa Store?			
Diversión								
Emoción								
Seguridad								
Aprobación social								
Autorrespeto								
Prominencia	Identificación de las categorías	Índice de Recordación de marca	¿Hasta qué punto es Runa Store es fácil de reconocer o recordar respecto a otras marcas de la competencia?					
	Necesidades satisfechas							



**Tabla H1: Matriz de consistencia**

OBJETIVO GENERAL: Diseñar una estrategia de desarrollo de marca para Runa Store que le permita posicionarse en el mercado e incrementar los ingresos de sus 6 puntos de venta de Lima Metropolitana.											
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuál es la estrategia de desarrollo de marca para Runa Store que le ayudaría a perfilarse en el canal retail e incrementar sus ventas?											
OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	ÍTEMES	METODOLOGÍA	HERRAMIENTA	ACTOR			
Analizar la percepción y posicionamiento actual de la marca Runa Store en sus clientes actuales.	¿Cuál es la visión de marca que espera alcanzar la organización respecto a su marca Runa Store?	Percepción	Conocimiento	-	¿Cómo influye el conocimiento que se tiene de la marca Runa Store para definir su visión de marca?	Cualitativa	Entrevista a profundidad al Gerente General y encargado del área de Marketing.	Gerente General y encargado del área de Marketing.			
		Capacidad	Fortaleza	Capacidad de respuesta	¿Cómo influye la capacidad y fortaleza para la visión de la marca Runa Store ?						
		Valores	Cultura Organizacional	Grado de identificación de los colaboradores con la marca	¿Cuáles serán los valores y actitudes claves de la empresa?		Focus Group	Focus Group a colaboradores de la empresa.			
		Herencia	Identidad	Personalidad de marca.	¿Cómo reconocen la marca Runa Store los colaboradores de la empresa?						
		Resonancia	Lealtad	Apego	Comunidad	Enlace	¿Qué tal leal siente que es a la marca Runa Store?	Cualitativa	Focus group	A clientes actuales y potenciales	
							¿Qué tanto apego siente hacia la marca Runa Store?				
							¿Qué tanto sentido de comunidad le genera la marca Runa Store?				
							¿Qué tanto se involucra con otras actividades no relacionadas con la compra y consumo de la marca Runa				
		Desempeño	Características primarias y secundarias	Confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto	Efectividad, eficiencia y empatía del servicio	Estilo y diseño	Precio	¿Qué atributos considera que tiene la marca Runa Store?	Cuantitativa	Encuesta	A clientes actuales y potenciales
								¿Qué tanta confiabilidad tiene en el producto y en el servicio post-venta de la marca Runa Store?			
								¿El producto logra satisfacer más allá de la necesidad básica que tiene?			
								¿Qué tan buenos considera el estilo y diseño de los productos Runa Store?			
								¿Considera que los precios de los productos de Runa Store son adecuados?			
		Juicios	Calidad	Credibilidad	Consideración	Superioridad	¿Qué tanta calidad percibe que tiene los productos de Runa Store?	Cuantitativa	Encuesta	A clientes actuales y potenciales	
							¿Qué tanta credibilidad tiene la marca Runa Store?				
							¿Qué tanta consideración tiene por la marca Runa Store?				
							¿Qué tanta superioridad cree que tiene Runa Store respecto a otras marcas del Rubro?				
		Imágenes	Perfiles del usuario	Situaciones de compra y uso	Personalidad y valores	Historia, herencia y experiencias	¿Cree que la marca tiene un perfil de usuario en específico?	Cualitativa	Focus group	A clientes actuales y potenciales	
							¿Relaciona la marca con alguna situación de compra en específico?				
							¿Le podría atribuir algún tipo de personalidad a Runa Store?				
¿Logra vincular a Runa Store con alguna experiencia personal que haya tenido?											
Sentimientos	Calidez	Diversión	Emoción	Seguridad	Aprobación social	Autorrespeto	Cualitativa	Focus group	A clientes actuales y potenciales		
										¿Qué tan cálida considera que es la marca?	
										¿Qué tan divertida considera a la marca?	
										¿Qué tanta emoción le genera la marca?	
										¿Qué tanta seguridad le genera la marca?	
										¿Qué tanta aprobación social cree que la marca le brinda?	
¿Qué tanto autorrespeto le provoca la marca Runa Store?											
Prominencia	Identificación de las categorías	Necesidades satisfechas	Indice de Recordación de marca	¿Logra identificar a qué categoría de productos pertenece la marca Runa Store?	Cuantitativa	Encuesta	A clientes actuales y potenciales				
				¿La necesidad es satisfecha con los productos de Runa Store?							