

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la transferencia del valor de marca de Valetodo
Downtown a Downtown Market durante la pandemia
COVID-19

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Soraya Desire Elera Torres
Cynthia Elena Lopez Zavalaga

Asesor:

Jorge Isaias Octavio Martinez Lobaton

Lima, 2022

La tesis:

**Análisis de la transferencia del valor de marca de Valetodo Downtown a
Downtown Market durante la pandemia COVID-19**

ha sido aprobada por:

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Jorge Isaias Octavio Martinez Lobaton
[Asesor Jurado]

Mgtr. Roxana López Rojas
[Tercer Jurado]



A mi familia, en especial a mi hermana Vilma, quien me acompañó durante este proceso. De igual manera, doy gracias a mis amigos, por su alegría y entusiasmo en los buenos y duros momentos. Agradezco también a Brisa y Lobo, quienes fueron mi soporte emocional. Finalmente agradezco a mi mejor amiga y compañera de tesis, Cynthia, sin su amistad, esfuerzo y dedicación esta tesis no hubiera sido posible.

Soraya Elera

A Dios, por llenar mi vida de momentos felices ante toda adversidad, a mis padres y abuelos, por brindarme su apoyo y amor incondicional, a mi familia, quienes cerca o lejos, los tengo presentes en cada paso que doy. A mis amigos, mis cómplices desde hace once años. A mi pareja de tesis y mejor amiga, no hay nadie más con quien podría haber pensado en hacer este trabajo. Finalmente a mi amado plumífero, nunca dejes de volar, mi ángel.

Cynthia López



Queremos expresar nuestro más grande y sincero agradecimiento a nuestro asesor Jorge Martínez, quién nos ha guiado en este largo camino con su inteligencia, paciencia y buen humor. A nuestros docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, quienes nos brindaron todos los conocimientos necesarios para ser grandes profesionales en el futuro. A nuestros queridos docentes del C.E.P. “Santísima Trinidad”, quienes tenemos presentes por sus consejos y apoyo hasta el día de hoy. A la organización Valetodo Downtown, por su buena disposición para dar a conocer de cerca su historia durante la pandemia.



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la transferencia de valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia del COVID-19, bajo el modelo valor capital de marca basado en el Cliente de Kevin Keller. Se realizó un estudio de caso de la marca Valetodo Downtown, la discoteca LGTBQ+ más grande del Perú, que tuvo que reinventarse por la pandemia del COVID-19, convirtiéndose en una tienda de comercio minorista llamada Downtown Market. Primero, se examinaron los enfoques teóricos sobre el valor capital de marca y se detallaron las tres formas de construirlo: los elementos de la marca, las 7ps del marketing mix, y el apalancamiento de asociaciones secundarias de marca. Luego, se analizaron las dinámicas sectoriales y el perfil de las organizaciones en el sector de entretenimiento y comercio minorista. Posteriormente, se realizaron entrevistas a los trabajadores para conocer las estrategias de gestión de marca que se efectuaron en la discoteca y market. Luego, a través de entrevistas, focus groups y encuestas a los clientes que acudieron a ambos establecimientos, se analizó cuál es el conocimiento transferido de la marca Valetodo Downtown a la marca Downtown Market. Se concluyó que la transferencia de valor capital de marca existe y se da por subvariables dentro de los bloques del modelo VCMBC de Keller.

Finalmente, en base a los hallazgos se proponen recomendaciones y mejoras a las operaciones de marketing actuales para contribuir a un desarrollo de marca que mejore el desempeño de la organización.

Palabras clave: transferencia de valor capital de marca, brand equity, cambio de rubro de negocio, COVID-19, Valetodo Downtown, Downtown Market.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1. Problema de investigación	20
2. Objetivos de Investigación.....	24
2.1. Objetivo general de la investigación	24
2.2. Objetivos específicos.....	24
3. Pregunta general.....	24
3.1. Preguntas específicas.....	24
4. Justificación.....	25
5. Viabilidad y limitaciones	26
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	28
1. Marketing.....	28
2. Marca.....	28
3. Modelos de Valor Capital de marca.....	29
3.1. Modelo de valor de marca de David Aaker.....	29
3.2. Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Consumidor de Keller	31
3.3. Modelo Brand Asset Valuator de Young & Rubican.....	34
3.4. Modelo Brand Dynamics de Millward Brown	36

4. Modelo elegido.....	38
5. Proceso de Administración Estratégica de la marca (Branding).....	40
5.1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca	40
5.2. Planeación e implementación de los programas de marketing de marca	41
5.3. Integración de la marca a las actividades y al programa de apoyo al marketing.....	41
5.4. Apalancamiento de las asociaciones secundarias.....	43
5.5. Medición e interpretación del desempeño de la marca.	44
5.6. Crecimiento y conservación del valor capital de marca.....	44
6. Transferencia del valor de capital de marca.....	44
6.1. Construcción de Valor.....	44
6.2. Apalancamiento de asociaciones secundarias	46
6.3. Fuerza del Apalancamiento	46
6.4. Entidades como fuentes secundarias de conocimiento de marca	48
6.5. Transferencia del valor capital de marca por bloques.....	51
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL.....	55
1. Sector de entretenimiento en tiempos de COVID-19.....	55
1.1. Cambios en el sector de entretenimiento debido a la pandemia COVID-19.....	56
1.2. Regulación introducida a partir de la pandemia.....	58
1.3. Adaptación de las empresas del sector entretenimiento a la crisis COVID-19.....	60

2. Sector de comercio minorista en tiempos de COVID-19.....	61
2.1. Cambios en el sector de comercio minorista debido a la pandemia COVID-19.....	62
2.2. Nuevas tendencias del consumidor de comercio minorista.....	63
2.3. Regulación introducida a partir de la pandemia.....	64
2.4. Adaptación de las empresas del sector de comercio minorista a la crisis COVID-19.....	66
3. Situación actual de la comunidad LGTBQ+ en épocas de pandemia	67
4. Perfil organizacional de la organización ValeTodo Downtown.....	69
4.1. Antes de la pandemia COVID-19	69
4.2. Durante la pandemia COVID-19 reinención de discoteca a market	70
4.3. Planes a futuro de la organización.....	73
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
1. Alcance de la investigación.....	75
1.1. Diseño metodológico de la investigación.....	76
1.2. Enfoque	76
1.3. Estrategia general de la investigación	77
1.4. Técnicas de recolección de información	78
2. Selección Muestral.....	82
3. Operacionalización de variables.....	84
4. Técnicas de análisis de información.....	85

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS.....	87
1. Elementos de la marca.....	87
1.1. Nombres de Marca	87
1.2. Logotipo	89
1.3. Símbolo	91
2. Mezcla de marketing mix	91
2.1. Mezcla de marketing mix de Valetodo Downtown Discoteca	92
2.2. Mezcla de marketing de Downtown Market	100
3. Información demográfica de la muestra.....	109
3.1. Edad.....	109
3.2. Sexo con el que se identifican	110
3.3. Distrito de residencia.....	111
3.4. Frecuencia de consumo de la muestra.....	112
4. Prueba de fiabilidad.....	114
4.1. Prominencia.....	115
4.2. Desempeño	116
4.3. Sentimientos	122
4.4. Imágenes.....	125
4.5. Juicios.....	128
4.6. Resonancia	130
5. Hallazgos del conocimiento de marca de Valetodo Downtown.....	132

5.1.	Prominencia.....	132
5.2.	Imaginería.....	137
5.3.	Desempeño.....	149
5.4.	Sentimientos.....	166
5.5.	Juicios.....	171
5.6.	Resonancia.....	181
6.	Hallazgos del conocimiento de marca de Downtown Market.....	192
6.1.	Prominencia.....	192
6.2.	Imaginería.....	197
6.3.	Desempeño.....	209
6.4.	Efectividad, eficiencia y empatía en el servicio.....	209
6.5.	Sentimientos.....	225
6.6.	Juicios.....	230
6.7.	Resonancia.....	239
7.	Hallazgos de asociaciones secundarias de la marca.....	248
7.1.	Prominencia.....	248
7.2.	Imágenes.....	249
7.3.	Desempeño.....	252
7.4.	Sentimientos.....	254
7.5.	Juicios.....	255
7.6.	Resonancia.....	256

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	259
1. Conclusiones	259
2. Recomendaciones.....	269
REFERENCIAS.....	272
ANEXOS	284
ANEXO A: Informe bibliométrico para la investigación	284
ANEXO B: Consentimiento informado de entrevistas a profundidad	302
ANEXO C: Consentimiento informado focus group	304
ANEXO D: Matriz de consistencia.....	306
ANEXO E: Cifras del gasto promedio desde el año 2015 al 2018	318
ANEXO F: Ficha técnica de entrevista a profundidad a los trabajadores de la organización... 321	
ANEXO G: Guía de entrevista a profundidad a trabajadores	322
ANEXO H: Ficha técnica de entrevista a profundidad clientes.....	327
ANEXO I: Guía de entrevista a profundidad a clientes	328
ANEXO J: Ficha técnica de focus group	334
ANEXO K: Guía de focus group a clientes	336
ANEXO M: Cuestionario de encuesta a clientes	343
ANEXO N: Cuadro comparativo 7p's de marketing mix de Valetodo Downtown y Downtown Market.	351
ANEXO Ñ: Diagrama de Gantt	353

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de Brand Equity	39
Tabla 2: Técnicas de recolección de información	79
Tabla 3: Tamaños de muestras usadas en estudios de investigación de mercados.....	84
Tabla 4: Frecuencia de asistencia a la discoteca Valetodo Downtown	113
Tabla 5: Frecuencia de asistencia al Downtown Market.....	114
Tabla 6: Estadística de fiabilidad de Prominencia VT	115
Tabla 7: Estadística de total del elemento de Prominencia VT.....	115
Tabla 8: Estadística de fiabilidad de Prominencia DT	116
Tabla 9: Estadística de total del elemento de Prominencia DT.....	116
Tabla 10: Estadística de fiabilidad de Desempeño VT	117
Tabla 11: Estadística de total del elemento de Desempeño VT	117
Tabla 11: Estadística de total del elemento de Desempeño VT (continuación).....	118
Tabla 11: Estadística de total del elemento de Desempeño VT (continuación).....	119
Tabla 12: Estadística de fiabilidad de Desempeño DT	120
Tabla 13: Estadística de total del elemento de Desempeño DT	120
Tabla 13: Estadística de total del elemento de Desempeño DT (continuación).....	121
Tabla 13: Estadística de total del elemento de Desempeño DT (continuación).....	122
Tabla 14: Estadística de fiabilidad de Sentimientos VT	123
Tabla 15: Estadística de total del elemento de Sentimientos VT	123
Tabla 16: Estadística de fiabilidad de Sentimientos DT	124
Tabla 17: Estadística de total del elemento de Sentimientos DT	124
Tabla 18: Estadística de fiabilidad de Imágenes VT	125
Tabla 19: Estadística de total del elemento de Imágenes VT.....	125
Tabla 19: Estadística de total del elemento de Imágenes VT (continuación)	126
Tabla 20: Estadística de fiabilidad de Imágenes DT	127
Tabla 21: Estadística de total del elemento de Imágenes DT.....	127
Tabla 22: Estadística de fiabilidad de Juicios VT	128
Tabla 23: Estadística de total del elemento de Juicios VT.....	128
Tabla 24: Estadística de fiabilidad de Juicios DT	129
Tabla 25: Estadística de total del elemento de Juicios DT	129
Tabla 26: Estadística de fiabilidad de Resonancia VT.....	130
Tabla 27: Estadística de total del elemento de Resonancia VT.....	130

Tabla 28: Estadística de fiabilidad de Resonancia DT.....	131
Tabla 29: Estadística de total del elemento de Resonancia DT.....	131
Tabla 30: Identificación de la categoría	134
Tabla 31: Necesidades satisfechas	136
Tabla 32: El servicio que ofrece la discoteca Valetodo Downtown se adapta a muchos perfiles de usuario.....	139
Tabla 33: La gente que va a la discoteca es agradable.....	140
Tabla 34: Situaciones de compra y uso.....	143
Tabla 35: La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como.....	146
Tabla 36: La marca Valetodo Downtown me trae buenos recuerdos.....	149
Tabla 37: El servicio de Valetodo Downtown satisface mis expectativas y necesidades	152
Tabla 38: El servicio de Valetodo Downtown es veloz y tiene capacidad de respuesta	153
Tabla 39: La atención del personal de Valetodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes.....	154
Tabla 40: La atención del personal de Valetodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes.....	156
Tabla 41: El diseño del establecimiento de Valetodo Downtown es muy bueno	159
Tabla 42: Los precios van acorde a los atributos del servicio Valetodo Downtown.....	162
Tabla 43: Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es.....	165
Tabla 44: La marca Valetodo Downtown me da una sensación de.....	171
Tabla 45: Siento una satisfacción completa con Valetodo Downtown	173
Tabla 46: A Valetodo Downtown le importan tus necesidades y opiniones.....	176
Tabla 47: Recomendaría Valetodo Downtown a familiares y/o amistades.....	178
Tabla 48: La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana.....	181
Tabla 49: La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana.....	183
Tabla 50: Si la marca Valetodo Downtown no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho.....	186
Tabla 51: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que van.....	189
Tabla 52: Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown	191
Tabla 53: Conozco qué servicio brinda Downtown Market.....	193

Tabla 54: Si deseo ir a una tienda mi primera opción es Downtown Market	196
Tabla 55: El servicio que ofrece la discoteca Downtown Market se adapta a muchos perfiles de compradores. (Edad, sexo, género, orientación sexual, ingreso, estatus, etc.).....	199
Tabla 56: La gente que va al market es agradable	200
Tabla 57: Es muy probable que asista a Downtown Market para	204
Tabla 58: La marca Downtown Market puede ser descrita como	207
Tabla 59: La marca Downtown Market me trae buenos recuerdos.....	209
Tabla 60: El servicio de Downtown Market satisface mis expectativas y necesidades	212
Tabla 61: El servicio de Downtown Market es veloz y tiene capacidad de respuesta	213
Tabla 62: La atención del personal de Downtown Market es cortés, amable, y tiene en mente los intereses de sus clientes.....	214
Tabla 63: La experiencia del servicio brindado por Downtown Market es grata y es así desde siempre	216
Tabla 64: El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno.....	218
Tabla 65: Los precios van acorde a los atributos del servicio de Downtown Market.....	220
Tabla 66: Algo de lo que más valoro de Downtown Market	224
Tabla 67: La marca Downtown Market me da una sensación de.....	229
Tabla 68: Siento una satisfacción completa con Downtown Market	232
Tabla 69: A Downtown Market le importan mis necesidades y opiniones.....	234
Tabla 70: Recomendaría Downtown Market a familiares y/o amigos	236
Tabla 71: La marca Downtown Market es superior a otras marcas de comercio minorista en Lima Metropolitana	238
Tabla 72: Compro en Downtown Market siempre que puedo	241
Tabla 73: Si la marca Downtown Market no volviera a abrir la extrañaría mucho	243
Tabla 74: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que compran en Downtown Market	245
Tabla 75: Enlace.....	247

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Aaker.....	12
Figura 2: Modelo VCMBC de Kevin Keller	13
Figura 3: Modelo Brand Asset Valuator	16
Figura 4: Modelo Brand Dynamics de Millward Brown	17
Figura 5: Comprensión de la transferencia del conocimiento de marca	26
Figura 6: Fuentes secundarias de conocimiento de marca	27
Figura 7: Modelo de transferencia de valor capital de marca	31
Figura 8: Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC).	52
Figura 9: Logotipo Valetodo Downtown	62
Figura 10: Logotipo Downtown Market en su página web.....	63
Figura 11: Símbolo Valetodo Downtown Market.....	63
Figura 12: Promoción Valetodo Downtown 1	66
Figura 13: Promoción Valetodo Downtown 2	67
Figura 14: Promoción Valetodo Downtown 3	67
Figura 15: Promoción Valetodo Downtown 4	72
Figura 16: Promoción Valetodo Downtown 5	73
Figura 17: Barra de bebidas Downtown Market	76
Figura 18: Góndola Downtown Market	76
Figura 19: Mural Downtown Market	78
Figura 20: Rango de edad de encuestados.....	79
Figura 21: Sexo con el que se identifican los encuestados.....	80
Figura 22: Lugar de residencia de los encuestados	81
Figura 23: Asistía con bastante frecuencia a la discoteca Valetodo Downtown	82
Figura 24: Asisto con bastante frecuencia a Downtown Market.....	83
Figura 25: Conozco qué servicio brinda Valetodo Downtown	103
Figura 26: Si deseo ir a una discoteca mi primera opción es Valetodo Downtown.....	105
Figura 27: El servicio que ofrece la discoteca Valetodo Downtown se adapta a muchos perfiles de usuario	107
Figura 28: La gente que va a la discoteca es agradable.....	108
Figura 29: Situaciones de compra y uso.....	111

Figura 30: La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como.....	114
Figura 31: La marca Valetodo Downtown me trae buenos recuerdos	116
Figura 32: El servicio de Valetodo Downtown satisface mis expectativas y necesidades.....	119
Figura 33: El servicio de Valetodo Downtown es veloz y tiene capacidad de respuesta.....	120
Figura 34: La atención del personal de Valetodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes	121
Figura 35: La experiencia del servicio brindado por Valetodo Downtown es grata y es así desde siempre	123
Figura 36: El diseño del establecimiento de Valetodo Downtown es muy bueno	125
Figura 37: Los precios van acorde a los atributos del servicio Valetodo Downtown	127
Figura 38: Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es.....	130
Figura 39: La marca Valetodo Downtown me da una sensación de	134
Figura 40: Siento una satisfacción completa con Valetodo Downtown.....	136
Figura 41: A Valetodo Downtown le importan tus necesidades y opiniones.....	139
Figura 42: Recomendaría Valetodo Downtown a familiares y/o amistades	140
Figura 43: La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana	142
Figura 44: Voy a Valetodo Downtown siempre que puedo	144
Figura 45: Si la marca Valetodo Downtown no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho.....	147
Figura 46: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que van.....	149
Figura 47: Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown	151
Figura 48: Conozco qué servicio brinda Downtown Market	153
Figura 49: Si deseo ir a una tienda mi primera opción es Downtown Market	155
Figura 50: El servicio que ofrece la discoteca Downtown Market se adapta a muchos perfiles de compradores. (Edad, sexo, género, orientación sexual, ingreso, estatus, etc.).....	157
Figura 51: La gente que va al market es agradable	158
Figura 52: Es muy probable que asista a Downtown Market para.....	161
Figura 53: La marca Downtown Market puede ser descrita como:.....	164
Figura 54: La marca Downtown Market me trae buenos recuerdos	166
Figura 55: El servicio de Downtown Market satisface mis expectativas y necesidades.....	168
Figura 56: El servicio de Downtown Market es veloz y tiene capacidad de respuesta.....	169

Figura 57: La atención del personal de Downtown Market es cortés, amable, y tiene en mente los intereses de sus clientes.....	170
Figura 58: La experiencia del servicio brindado por Downtown Market es grata y es así desde siempre	171
Figura 59: El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno	173
Figura 60: Los precios van acorde a los atributos del servicio de Downtown Market.....	175
Figura 61: Algo de lo que más valoro de Downtown Market	178
Figura 62: La marca Downtown Market me da una sensación de	182
Figura 63: Siento una satisfacción completa con Downtown Market.....	184
Figura 64: A Downtown Market le importan mis necesidades y opiniones.....	186
Figura 65: Recomendaría Downtown Market a familiares y/o amigos.....	187
Figura 66: La marca Downtown Market es superior a otras marcas de comercio minorista en Lima Metropolitana	189
Figura 67: Compro en Downtown Market siempre que puedo	191
Figura 68: Si la marca Downtown Market no volviera a abrir la extrañaría mucho	193
Figura 69: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que compran en Downtown Market	195
Figura 70: Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown	197

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia del COVID-19. El término “transferencia de valor capital de marca” hace alusión al conocimiento de marca del consumidor que se transfiere de una entidad a otra; en otras palabras, se estudiará las asociaciones de marca de Valetodo Downtown que se han transferido al Downtown Market. Para comprender el conocimiento que los consumidores tenían tanto de la entidad vinculada como de la marca misma, se empleará el modelo valor capital de marca basado en el consumidor de Kevin Keller. Por último, para conocer cómo se ha construido el valor capital de marca de ambas organizaciones, se realizará una investigación a profundidad de la administración estratégica de la marca; enfocando el estudio en la planeación e implementación de los programas de marketing de marca tanto de Valetodo Downtown y Downtown Market. Este proceso lo integran tres conceptos claves a desarrollar en la investigación: (1) Los elementos de la marca, (2) marketing mix y (3) el apalancamiento de asociaciones secundarias. Es así cómo se realizará un análisis de la transferencia del valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia del COVID-19.

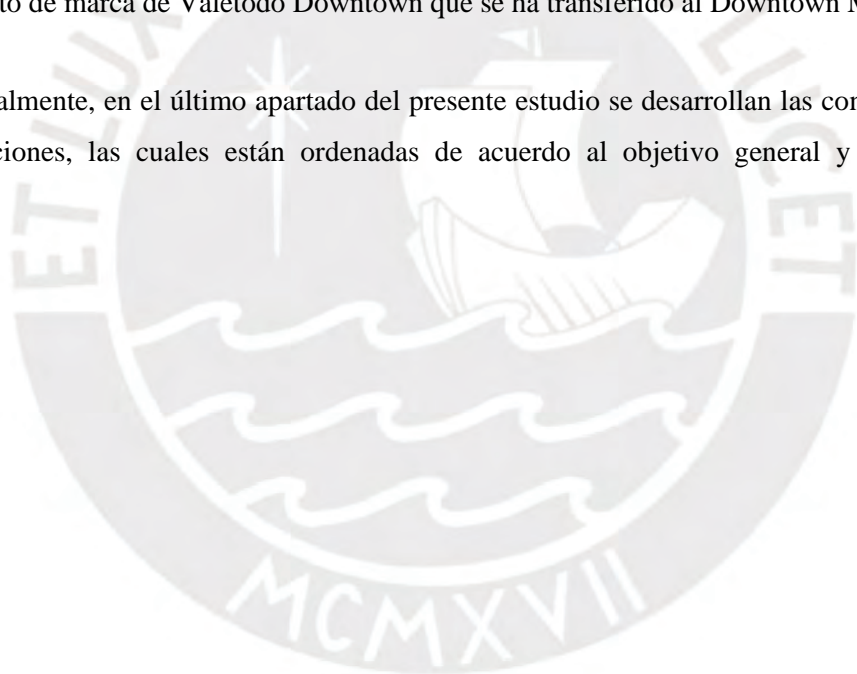
En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación en base a la crisis que atravesaron muchas empresas peruanas debido a la pandemia COVID-19, la cual obligó a las organizaciones a suspender sus operaciones indefinidamente o a cambiar de rubro como lo hizo la actual empresa a estudiar; en esa misma línea, se presenta la importancia de la gestión de marca y se justifica la investigación. Además, se precisan las preguntas, objetivos, la viabilidad y las limitaciones que presenta el trabajo.

En el segundo capítulo, se examinan los distintos conceptos teóricos en relación al tema de estudio con el fin de construir el marco que oriente la investigación. Primero se hace una introducción al tema a través del concepto del marketing y se explica qué es la marca. Luego, se presentan los modelos de valor de capital de marca planteados por diversos autores y se argumenta por qué se aplicará a esta investigación el modelo Valor Capital de Marca basado en el Consumidor de Kevin Keller. Después, se presenta el proceso de administración estratégica de la marca (*branding*) de Keller para lograr valor capital de marca. Se finaliza con la explicación de la transferencia del valor de la marca.

En el tercer capítulo se analizarán las dinámicas sectoriales y el perfil de las organizaciones en el sector de entretenimiento y comercio minorista en el marco de la pandemia COVID-19, siendo estos los rubros en los que se desarrollaba Valetodo Downtown y Downtown Market. Además, se hace referencia a los planes futuros de la organización, los cuales incluyen la apertura de un *lounge* y el posterior cierre del *market*. De igual manera, se explora la situación de la comunidad LGTBQ+ durante la pandemia, en ese sentido se describen detalles como la demanda naciente de esta comunidad y la oferta existente en el país.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se desarrolla el alcance de la investigación, el cual es exploratorio con un enfoque mixto, cuya estrategia de investigación corresponde a un estudio de caso. Así mismo, se presenta la selección muestral y las técnicas de recolección de información implementadas para conocer la mezcla de marketing mix y el valor capital de marca basado en el consumidor de ambas marcas. Por último, con los hallazgos obtenidos se compara el conocimiento de marca de Valetodo Downtown que se ha transferido al Downtown Market.

Finalmente, en el último apartado del presente estudio se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, las cuales están ordenadas de acuerdo al objetivo general y específicos planteados.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende analizar la transferencia del valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19. Para ello se desarrolla la problemática de gestionar la marca de un negocio que se encuentra en un contexto de crisis, tal y como es el caso del sujeto de estudio. Luego se indica el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se enfocan en construir un marco analítico y contextual para estudiar el valor de marca que se ajuste a las particularidades de la organización. Por último, se abordará la justificación y viabilidad que sustentan la investigación.

1. Problema de investigación

En medio de la pandemia COVID-19, muchas empresas se encontraban en constante cambio afrontando distintas crisis, ya sea internas o externas, lo cual les exigía una respuesta rápida y capacidad de resiliencia.

Una crisis es un evento inesperado o inevitable, que potencialmente puede afectar a una organización, ya sea respecto a sus activos críticos, estructura financiera, trabajadores e incluso la reputación de marca (Deloitte, s.f.). En el marco de una crisis sanitaria global, gestionar una marca, activo estratégico de toda organización, es de suma importancia frente a las situaciones de crisis que puedan repercutir sobre su desempeño (Contreras, 2016).

La marca es un término, palabra, símbolo, logo, diseño o la combinación de todas estas variables que identifica el producto o servicio que ofrece una empresa. La marca es un activo intangible que se construye a través de la experiencia de compra del consumidor; por ello, cada interacción con el cliente debe añadir valor hacia la marca para generar una ventaja competitiva difícil de imitar para otras organizaciones (Kotler & Keller, 2012). Precisamente, el proceso de *branding*, o de gestión de la marca, busca diseñar e implementar estrategias que inserten en la mente del consumidor disposiciones mentales positivas sobre la organización (Keller, 2008). En otras palabras, el *branding* busca formular estrategias que transmitan el valor de la marca o el valor capital de marca de la organización. Hay diversas formas de definir valor capital de marca, pero todas coinciden en que es el valor añadido o diferencial de una marca (Forero & Duque,

2014). El valor capital de marca puede analizarse desde dos diferentes perspectivas: la perspectiva financiera, en donde se busca que el valor de la marca origine resultados monetarios positivos a la organización; y la perspectiva basada en el cliente, la cual se centra en generar un impacto en la mente de los consumidores (Palomino & Veliz, 2021). Adicionalmente, Kotler y Keller (2016) añaden un término más al valor de marca basado en el cliente cuando escriben que el valor de capital de marca se refleja en la manera en que los consumidores piensan, sienten y actúan, en el posicionamiento en el mercado, en los precios y en rentabilidad. Para fines de esta investigación, se realizará un análisis del valor capital de marca desde una perspectiva basada en el cliente, ya que se busca explorar el valor intangible de la marca a través del conocimiento de marca de los consumidores.

Se debe resaltar la importancia del *branding* o la gestión de marca en tiempos de crisis. Según Ipsos (2020), hay cinco consideraciones claves para afrontar los tiempos de crisis desde el *branding*. En primer lugar, se debe construir un compromiso emocional fuerte con la marca en vez de hacerlo con el producto o servicio de la empresa, ya que la marca prevalece en la mente de los consumidores mientras que los productos o servicios que ofrece una compañía pueden cambiar a través del tiempo. Segundo, es necesario desarrollar el conocimiento de marca del consumidor. Tercero, no se debe dejar de lado la perspectiva financiera de la empresa, sino que se debe garantizar que las estrategias de *branding* influyan en la maximización de las ventas. Cuarto, se deben atender las necesidades de las localidades, es decir, tener una visión más local que global. Por último, se debe hacer un seguimiento del comportamiento de los consumidores en estos tiempos de crisis para establecer relaciones significativas con el valor capital de marca de la organización. Todas estas acciones en tiempos de crisis serán necesarias para que las gestiones estratégicas de la marca sean eficaces en la organización.

Una de las crisis económicas y sociales más importantes en Perú, fue la crisis generada por la pandemia del COVID-19. En ese contexto, el 11 de marzo del 2020 se declaró el Estado de emergencia sanitaria (Decreto Supremo N° 008-2020-SA, 2020), disponiendo medidas como el aislamiento social obligatorio y el cierre de establecimientos comerciales como restaurantes, bares, hoteles, centros recreativos y culturales, exceptuando a locales minoristas que comercializaban productos de primera necesidad. (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, 2020). Cabe resaltar que en marzo del año 2021 se reanudaron algunas actividades económicas como la de centros comerciales y restaurantes, aunque con un aforo limitado, mientras que otras siguieron

sin ser reactivadas, como en el caso de los bares, pubs, discotecas, karaokes y afines (Decreto Supremo N.º 187-2020-PCM, 2020).

De forma concreta el INEI reportó que las ventas del subsector comercio minorista, incluyendo supermercados y minimarkets, disminuyó en 17,08% en marzo 2020 respecto al mismo mes en el año anterior, mientras que las actividades de servicio entretenimiento presentaron una reducción de 49,43%, por la contracción de la demanda en bares y discotecas (2020).

Por otro lado, el Decreto legislativo N° 1272 (2020) que posibilitó el cambio de giro del negocio de los emprendimientos debido a la situación generada por la pandemia, ocasionó que muchas empresas, que a la fecha siguen con restricciones en sus operaciones, decidan cambiar formalmente su modelo de negocio y redirigirlas al subsector de comercio minorista (Gestión, 2020a). Entre las empresas más destacadas que hicieron este cambio se encuentran la panadería San Antonio, el restaurante Rústica y la discoteca miraflores Valetodo Downtown, las cuales dejaron sus actividades de servicios para convertirse en tiendas de comercio minorista.

El análisis del valor capital de marca en tiendas minoristas se explora en la investigación de Pham (2020). El estudio se focalizó en tiendas minoristas de Vietnam y tuvo por objetivo analizar la relación entre las bases de la segmentación de marca (demográfica, psicográfica, geográfica y conductual) y el valor de marca (calidad percibida, conciencia de marca, lealtad de marca y asociaciones de marca). Los resultados indican y sugieren realizar un examen exhaustivo de la dimensión asociación de marca, ya que el análisis de la investigación existente indicó una relación positiva con la mayoría de las bases de segmentación del mercado. Por otro lado, Palomino & Veliz (2021) tienen una investigación sobre valor capital de marca y comportamiento del consumidor en el sector retail, cuyo sujeto de estudio es una cafetería peruana, con la particularidad de que se añade como factor contextual la crisis sanitaria derivada de la COVID-19. La conclusión principal del estudio es que existe un efecto positivo y significativo entre dimensiones del valor capital de marca, tales como calidad percibida, lealtad de marca y el comportamiento del consumidor del caso de estudio. Por otro lado, la investigación de Hegner et al. (2014), demuestra que existe una percepción positiva del valor de marca desde la perspectiva del cliente cuando la organización responde ante una crisis, y se da una valoración negativa incremental cuando la empresa decide no responder.

Los estudios detallados en el párrafo anterior evalúan organizaciones dentro de un mismo sector, para una cafetería como caso de estudio o en contextos de crisis; sin embargo, no se plantea el análisis comparativo del valor de marca luego de migrar de un sector económico a otro. Para corroborar los escasos estudios empíricos sobre esta temática se realizó un informe bibliométrico (ver Anexo A), donde se evidencia que no se han encontrado investigaciones empíricas que estudian el valor capital de marca y tengan como sujeto de estudio a la organización Valetodo Downtown, cuya particularidad es la de haber cambiado de rubro durante un contexto de crisis económica y sanitaria, lo cual requiere estrategias específicas para administrar el valor capital de marca.

De forma concreta, el inicio de la pandemia COVID-19 en Perú obligó a Valetodo Downtown a acatar las regulaciones de bioseguridad del gobierno para evitar aglomeraciones y contrarrestar la cantidad creciente de contagios. Como consecuencia de ello, la empresa tuvo que decidir entre dejar de operar, adaptar su modelo de negocio o reinventarse en un nuevo rubro. Según el Productor General de la organización, la reinención de Valetodo Downtown se dio con la finalidad de mantener la presencia de la marca en redes sociales. Sin embargo, aún necesitaban pensar en una estrategia sostenible para su negocio aún paralizado (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). Para poder sobrevivir a la crisis sanitaria y no abandonar a todo su equipo humano, los directivos vieron la oportunidad de importar y vender mascarillas, así como también comercializar el stock de licor que se tenía de la discoteca. Gracias al permiso otorgado por la municipalidad de Miraflores, la empresa pudo reinventarse en una tienda de productos de primera necesidad (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). A la hora de reinventarse como un *market*, la organización definió primero qué es lo que los diferenciaba e identificaba; así pues, prepararon un lugar distinto en comparación a otros locales de comercio minorista: Downtown Market, un negocio dedicado a la venta de productos de primera necesidad que brindaba una experiencia de compra inspirada en la discoteca Valetodo Downtown. (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

En ese contexto, esta investigación busca analizar esta transferencia del *valor capital de marca* de la empresa Valetodo Downtown a Downtown Market después de la pandemia COVID-19.

2. Objetivos de Investigación

2.1. Objetivo general de la investigación

Analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.

2.2. Objetivos específicos

- Conocer la gestión estratégica de marca de Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor de marca en base a los elementos de marca y componentes de la mezcla de marketing.
- Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.
- Conocer las percepciones de los clientes de la marca Downtown Market bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.
- Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.

3. Pregunta general

¿Cuál es la transferencia de valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19?

3.1. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la gestión estratégica de marca que realizaron Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor a través de los elementos de marca y los componentes de la mezcla de marketing?
- ¿Cuáles son las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller?

- ¿Cuáles son las percepciones de los clientes de la marca Downtown Market bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller?
- ¿Cuál es el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market?

4. Justificación

En primer lugar, es necesario determinar de qué manera la pandemia COVID-19 ha perjudicado el desarrollo económico del sector entretenimiento, aquel que aportó entre el 6 y 7% del PBI mundial a finales del año 2019, y cuyos ingresos globales serían de casi 102 mil millones de dólares estimados antes de la crisis del COVID-19 (Salinas, 2020). Estas actividades aportan significativamente a la economía mundial y dado el contexto de restricciones gubernamentales, ha disminuido de manera importante su aporte a la economía, afectando directamente en el desempeño cotidiano de muchas organizaciones, incluida la discoteca Valetodo Downtown.

Asimismo, resulta importante estudiar de forma concreta cómo la crisis sanitaria podría haber afectado la supervivencia y estabilidad de actividades económicas del rubro entretenimiento, ya que las medidas extremas de confinamiento total y parcial, obligaron a varias de estas organizaciones con marcas posicionadas en el mercado a cambiar de rubro de negocio. En ese sentido, también se pretende explorar los retos enfocados en *marketing* que afrontaron estas organizaciones durante este contexto de crisis y cambio. Esto es importante debido a que cualquier organización que tenga limitaciones en su capacidad de respuesta, o que no consiga tranquilizar rápidamente a sus *stakeholders* internos y externos en una situación de crisis, puede sufrir graves daños a su reputación como marca y comprometer sus relaciones clave de negocio (Sarpong, 2018). Por lo tanto, debe estudiarse cómo las empresas deben prepararse para comprometerse de manera proactiva con sus partes interesadas para asegurarse una respuesta rápida y adecuada cuando se enfrentan a problemas de esta magnitud.

La principal contribución de esta investigación guarda relación con la escasa literatura empírica enfocada en la gestión de marca de empresas que cambian de rubro durante épocas de crisis. Las investigaciones realizadas sobre la temática, no contemplan el marco contextual de crisis y solo se enfocan en estudiar y comparar el valor de marca de empresas de un mismo sector competitivo. La importancia de esta investigación radica en analizar la transferencia de valor

capital de marca de una organización que ha cambiado de rubro de negocio en un contexto de crisis como la pandemia COVID-19.

Es necesario resaltar el interés personal de las investigadoras por indagar cuál es la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market, ya que, teniendo una marca consolidada en el sector de entretenimiento, tuvo que cambiar de rubro de negocio debido a la pandemia COVID-19. Además, se destaca la gestión de marca Valetodo Downtown en este contexto de crisis, ya que como organización lograron sobrevivir como tienda de comercio minorista en medio de la crisis sanitaria. Cabe destacar la importancia de esta marca para sus clientes al ser una empresa gay olí enfocada en satisfacer las necesidades de la comunidad LGTBQ+, un público objetivo poco atendido en el mercado. Todo ello contribuye a la formación académica como gestoras para generar la correcta toma de decisiones basada en las ciencias de la gestión según la coyuntura actual del país. Adicionalmente esta investigación, será pieza clave para futuras asociaciones de marca que se requieran realizar entre la marca Valetodo y otras entidades relacionadas.

5. Viabilidad y limitaciones

Se corroboró la viabilidad del estudio, ya que existe un contacto directo con la jefa de marketing Merli Ramírez y el productor general Marcos Rodríguez de la organización Valetodo Downtown, quienes se comprometieron a brindar toda la información necesaria para la realización de la investigación.

Así mismo, existe abundante teoría de marketing sobre temas que se verán a continuación en este estudio, tales como: *branding*, valor de marca, y marketing mix, por lo que, se tuvo un acceso amplio a fuentes de información secundarias que contribuirán al logro de los objetivos de esta investigación. Sin embargo, es importante precisar que aún hay escasos estudios empíricos relacionados al análisis de transferencia de valor capital de marca en un contexto peruano.

La investigación tiene un alcance de carácter exploratorio de un caso de estudio y se propuso un enfoque mixto, ya que se analiza la transferencia de valor de marca de dos entidades; en otras palabras, se explora la percepción del conocimiento de marca del consumidor que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market. En ese sentido, el trabajo de campo contempló la realización de encuestas, entrevistas y *focus group*, las cuales se realizaron de forma

virtual para cumplir con los protocolos de bioseguridad, ya que la presente investigación se desarrolló durante la pandemia COVID-19.

Finalmente, en lo que respecta a la aplicación de las técnicas de recolección dirigidas a los clientes de la organización, se puede mencionar que no existieron dificultades en el transcurso de la investigación, ya que existe un amplio número de seguidores en redes sociales de las marcas Valetodo Downtown y Downtown Market. Es importante resaltar que las redes sociales mencionadas fueron plataformas de difusión de la encuesta de investigación, lo cual permitió llegar a la cantidad apropiada de datos para extrapolar las conclusiones y recomendaciones finales. También es importante mencionar que se brindaron los protocolos de ética a todos los participantes de esta investigación, en ese sentido se pueden apreciar los consentimientos informados en el Anexo B y el Anexo C.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se contrastan distintos modelos de valor capital de marca y se desarrolla a profundidad el modelo elegido. Así mismo, se detallarán los conceptos teóricos necesarios para poder cumplir con los objetivos de esta investigación relacionados al marketing y la administración estratégica de la marca. Por último, se explica la transferencia de valor capital de marca de una entidad a otra según Kevin Keller.

1. Marketing

En primer lugar, el *marketing* según Czinkota & Ronkainen (2013), es una disciplina clave e inherente dentro de las organizaciones que existe con el fin de crear, comunicar, entregar y mantener una propuesta de valor atractiva para los clientes y *stakeholders* de la compañía. La visión de este autor sobre el concepto del marketing se centra en la generación de valor a sus grupos de interés, con la finalidad de que se encuentren satisfechos con los productos y/o servicios de la organización.

Por otro lado, Kotler señala que el *marketing* en los negocios implica generar relaciones beneficiosas y valiosas con los clientes; por ello, describe al *marketing* como un proceso social y directivo, cuyo fin último es lograr que todos los actores involucrados satisfagan sus necesidades a través del intercambio de valor. Así, para fines de esta investigación, se definirá al marketing como el proceso generador de valor que permite construir relaciones de intercambio entre la empresa y sus clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

2. Marca

La marca según Kotler & Keller (2012) es un término, palabra, símbolo, logo, diseño o la combinación de todas estas variables que identifica el producto o servicio que ofrece una empresa. Existen otras definiciones que conceptualizan a la marca en base a las percepciones y experiencias de los consumidores cada vez que se relacionan con ella (Aaker & Álvarez del Blanco, 2014). Por ejemplo, para Aaker & Joachimsthaler (2006), una marca es mucho más que un nombre y un logotipo, pues es la promesa de suministrar la razón de ser de la organización en términos de beneficios funcionales de autoexpresión, funcionales, emocionales y sociales.

Por otro lado, la marca es considerado uno de los activos intangibles más importantes de una empresa, ya que impacta directamente en el mercado de clientes, mercado de productos y mercado financiero, creando un valor acumulado llamado valor capital de marca o *brand equity* (Keller & Lehmann, 2006).

3. Modelos de Valor Capital de marca

En el siguiente apartado se mencionan los principales modelos de valor capital de marca, para luego hacer un balance entre ellos y sustentar la elección de uno de los modelos para su aplicación al presente caso de investigación.

3.1. Modelo de valor de marca de David Aaker

El valor capital de marca según Aaker (1991), se compone de cinco dimensiones, reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y fidelidad a la marca.

A. Fidelidad a la marca. Al hablar de fidelidad de marca, el autor señala que es la dimensión más importante, definida como el apego que siente el cliente hacia la marca. Según Gremler & Brown (1999), la fidelidad a la marca puede clasificarse en comportamental y cognitiva: La primera hace referencia al comportamiento del consumidor al momento de realizar compras reiteradamente; mientras que la lealtad cognitiva se desarrolla cuando el consumidor piensa en la marca como primera opción de compra.

B. Reconocimiento: La segunda dimensión es el conocimiento de marca, también llamada conciencia de marca, y se refiere a la capacidad de recordación del consumidor sobre la marca en cuanto al nombre, símbolo, logotipo, etc.

C. Calidad. La tercera dimensión, la calidad percibida, hace referencia a la percepción del consumidor sobre la calidad de marca frente a la calidad global del propósito de un producto o servicio, y frente a la calidad de las alternativas existentes en el mercado (Aaker, 1991).

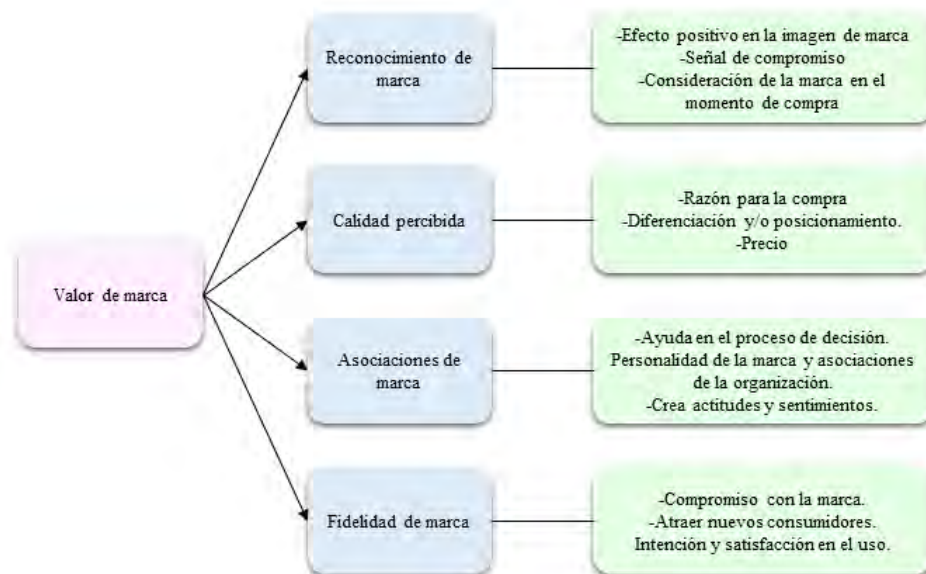
D. Asociaciones. Luego, la asociación de marca, representa todos los sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias y actitudes que experimentan los consumidores (Aaker, 1991). Se recomienda dividir la medición de las asociaciones en tres

perspectivas: la marca como producto (valor), la marca como persona (personalidad de la marca) y la marca como organización (asociaciones organizacionales) (Aaker, 1991).

E. Comportamiento. Por último, el comportamiento de mercado es la dimensión más simple de medir, ya que se compone de la cuota de mercado, el precio de mercado y la distribución de la cobertura geográfica (Aaker, 1991).

El modelo *brand equity* de Aaker asigna un valor a la marca tanto para los consumidores como para la empresa. En esa perspectiva, el valor capital de marca ayuda al consumidor a interpretar, procesar, almacenar y recuperar la información de los productos y las marcas; afecta la toma de decisiones de los consumidores al momento de elegir una marca ya que se sienten más confiados en elegir marcas conocidas que han utilizado o que crean de alta calidad; y refuerza la satisfacción del consumidor, cuando usa el producto de la marca (Aaker, 1992). En esa misma línea, el valor que adquiere la empresa comprende seis beneficios: 1) aumenta la eficiencia y eficacia de las estrategias de marketing, 2) provoca la lealtad de los consumidores, pues estos optarán por comprar los productos o servicios de la marca, 3) genera márgenes de ganancia que posibilitan una subida de precios y reducen la dependencia del negocio a las promociones u ofertas, 4) favorece el desarrollo de la extensión de la marca, 5) provee confianza a los distribuidores del producto o servicio, pues es más fácil lidiar con una marca reconocida y con asociaciones ya construidas por los consumidores, y 6) proporciona una ventaja competitiva al establecer barreras de entrada en términos de fidelización de clientes (Aaker, 1992) (ver Figura 1).

Figura 1: Modelo de Aaker



Adaptado de Aaker (2006).

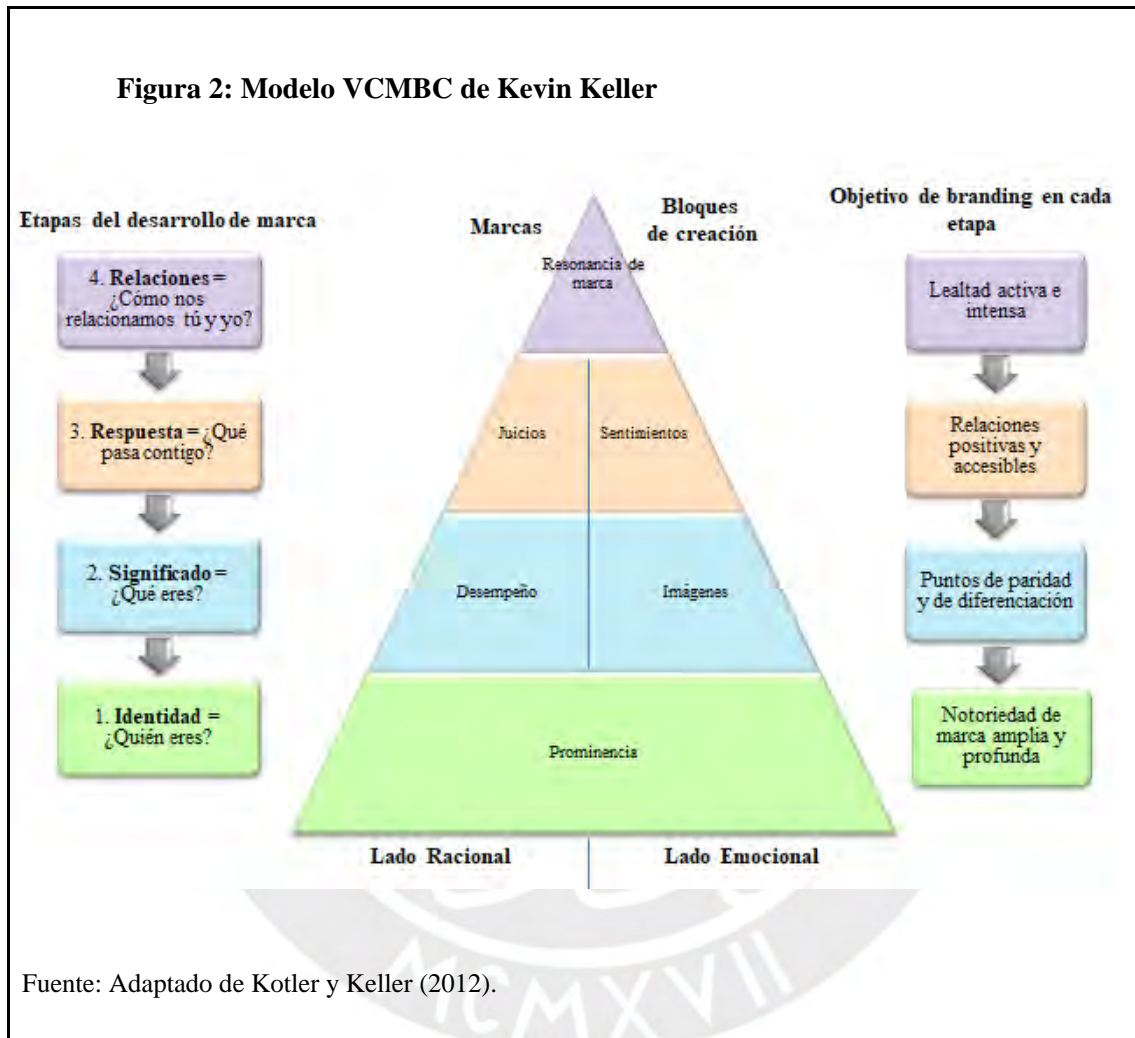
Si bien Aaker señala que su modelo puede adaptarse a cualquier tipo de marca y categoría de producto (Forero Siabato & Duque Oliva, 2014), este modelo se enfoca en la medición del valor de marca en vez de evaluar cómo construir una (Forero Siabato & Duque Oliva, 2014). En otras palabras, el modelo de Aaker no resuelve la problemática organizacional a explorar en esta investigación que tiene como objetivo profundizar en cómo se ha generado valor y cómo éste se ha transferido de una entidad a otra.

3.2. Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Consumidor de Keller

El modelo Valor Capital de marca basado en el consumidor (VCMBC) de Keller busca crear lazos de lealtad intensos y activos con los clientes en relación con la marca (Keller, 2001; Keller & Swaminathan, 2020). El modelo se basa en los pensamientos, sentimientos, actitudes y conexiones que tienen los consumidores con la marca; es decir, evalúa cómo resuenan los consumidores con la marca. Según Keller (2001), el modelo valor capital de marca aplicable a las organizaciones debe cumplir con tres objetivos claves: debe ser lógico, integrado y estructurado;

debe emplearse en toda clase de marcas y en toda industria; y, por último, debe ser exhaustivo, amplio y profundo para ofrecer reflexiones y lineamientos derivados del análisis de marca.

El modelo VCMBC está conformado por una pirámide de cuatro niveles con seis bloques de construcción de marca. A estos cuatro niveles les corresponden cuatro etapas y cuatro objetivos (ver Figura 2).



Según Keller (2001), el primer paso, o nivel en la pirámide, consiste en asegurar que los clientes identifiquen la marca y la asocien con una clase de producto específica o un conjunto de necesidades, el segundo paso comprende establecer en su totalidad el significado de marca en la mente de los consumidores a través de un vínculo estratégico de asociaciones tangibles e

intangibles. El tercer paso consiste en buscar las respuestas adecuadas de los clientes en términos de juicios y sentimientos sobre la marca y, el último paso y más importante, tiene por objetivo generar una lealtad intensa y activa. Según Keller (2020) el modelo enfatiza la dualidad de marcas en los niveles dos y tres; por el lado izquierdo de la pirámide se encuentra la ruta racional de la marca y por el lado derecho la ruta emocional de la marca. Para llegar a la cúspide de la pirámide, Kotler y Keller (2008) señalan que es necesario que se coloquen correctamente los seis bloques de construcción de marca indicados a continuación (ver Figura 2), según las definiciones de Keller (2008).

A. *Prominencia de marca*: Este primer bloque de construcción se enfoca en el conocimiento de marca de los consumidores. Se busca encontrar qué tan frecuentemente los consumidores piensan en una marca y en qué situaciones lo hacen; el objetivo es crear una conciencia profunda y amplia de la marca (Keller, 2008).

B. *Desempeño de marca*: Es uno de los dos bloques de la etapa del significado de la marca. Consiste en conocer en qué medida los productos o servicios de la marca satisfacen las necesidades de los consumidores con base en los beneficios utilitarios, estéticos y económicos que ofrece la marca. Los cinco atributos más importantes del desempeño de la marca son las características primarias y secundarias; confiabilidad y durabilidad del servicio; eficacia, eficiencia y empatía del servicio; estilo y diseño; y precio (Keller, 2020).

C. *Imagen de marca*: Este segundo bloque del significado de la marca se construye en base al pensamiento abstracto que tienen los consumidores en relación con la marca. Las imágenes de marca se centran en un aspecto más intangible de esta que depende de las propiedades extrínsecas que brinda un producto o servicio y que satisfacen necesidades sociales y psicológicas. Las características intangibles principales que deben tomarse en cuenta son los perfiles de usuario, las situaciones de compra y uso, la personalidad y valores, y la historia, patrimonio y experiencias (Keller, 2020). El objetivo del desempeño y la imagen de la marca es establecer los puntos de semejanza y diferencia de la marca (Keller, 2008).

D. *Juicios de marca*: Según Keller (2008), este primer bloque de la etapa de respuesta está conformado por las opiniones, sentimientos y valoraciones de los clientes hacia la marca que se forman a partir de las asociaciones de imágenes y el desempeño de los productos o servicios de la organización. Los cuatro tipos de juicios principales son el juicio de calidad

de marca, credibilidad de marca, consideración de marca y superioridad de marca (Keller, 2020).

E. Sentimientos de marca: Estos sentimientos, que constituyen el segundo bloque de respuesta, engloban las respuestas afectivas y emocionales de los clientes hacia la marca (Pan, Geuens & De Pelsmaker 2013; Coleman & Williams 2013). Las estrategias de *branding* que emplea la organización afectan directamente los sentimientos de los consumidores de manera leve o intensa con connotaciones positivas o negativas. El modelo de Keller destaca seis sentimientos principales: calidez, diversión, emoción, seguridad, aprobación social y autoestima. Estos sentimientos pueden dividirse en dos grandes grupos. Según Keller (2020), los primeros tres sentimientos son experienciales e inmediatos y aumentan en intensidad mientras que los últimos tres sentimientos son privados y duraderos y aumentan en gravedad. El objetivo de los juicios y los sentimientos de la marca es generar reacciones accesibles y positivas hacia la marca (Keller, 2008).

F. Resonancia de marca: El nivel máximo de conexión del consumidor se encuentra en la cúspide de la pirámide al momento de generar una relación, un vínculo psicológico fuerte e intenso con la marca. El objetivo es construir una lealtad activa e intensa con los clientes (Keller, 2008), la cual se puede dividir en cuatro categorías: lealtad de comportamiento, apego actitudinal, sentido de comunidad y participación activa.

En síntesis, el modelo Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente (VCMBC) de Keller permite hacer un análisis completo de la construcción de valor capital de marca en términos racionales y emocionales. Además, como se verá en capítulos posteriores este modelo brinda un marco de referencia para comprender la transferibilidad del valor de marca de una entidad hacia otros entes relacionados.

3.3. Modelo Brand Asset Valuator de Young & Rubican

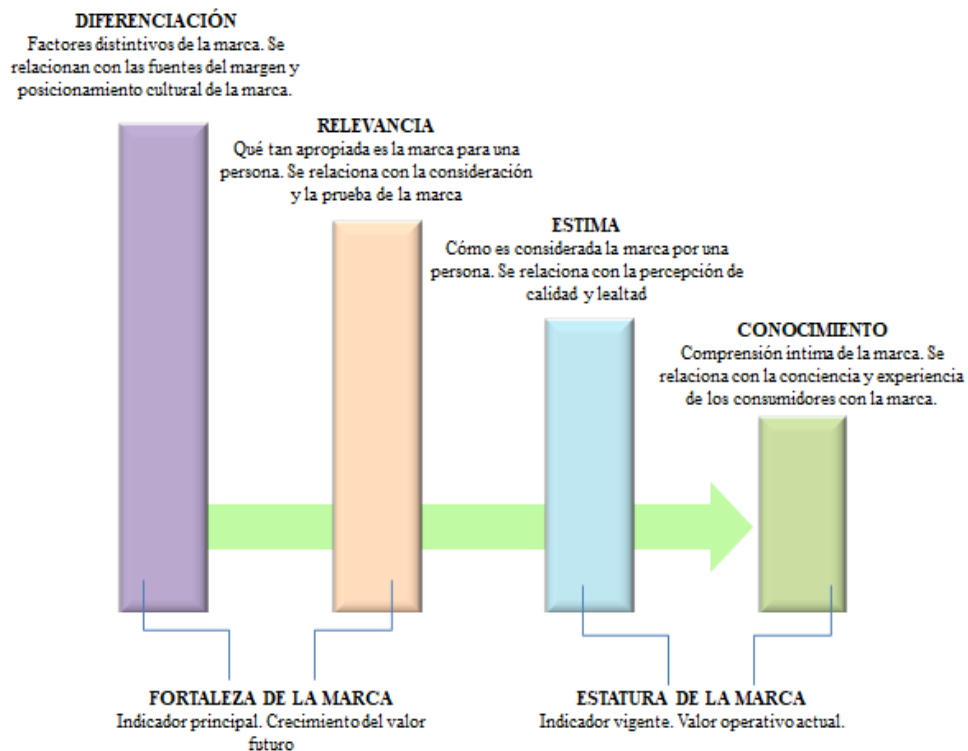
Para evaluar el desempeño de una marca de manera periódica, en diferentes aspectos del producto, la consultora Young & Rubicam utiliza la guía *Brand Asset Valuator*. Este modelo le permite identificar el valor de marca como un activo de la organización. Este modelo considera investigaciones de mercado de medio centenar de países con miles de consumidores (Kotler & Keller, 2012).

Brand Asset Valuator examina detalladamente cuatro criterios para determinar el desempeño de una marca. La *diferenciación* evalúa cómo una marca se concibe diferente de las demás por su capacidad de lograr sus objetivos e ir a la vanguardia. La *relevancia* evalúa la adecuación y amplitud del atractivo de la marca a un mayor número posible de consumidores. La *estima* valora si los consumidores aprecian y sienten respeto por la marca; y, por último, el *conocimiento* evalúa qué tan cercana y conocida es la marca para el consumidor (Keller, 2016) (ver Figura 3). Medir juntos la estima y el conocimiento permiten determinar la solidez o talla de una marca que es la conclusión de comparar los resultados anteriores y una señal actual de su valor (Kotler & Keller, 2012).

Para asegurar que los consumidores compren una determinada marca, se debe verificar que logre que se forme en ellos sentimientos positivos y fuertes lazos con dicha marca. No solamente lograr su diferenciación. (Kotler & Keller, 2012).



Figura 3: Modelo Brand Basset Valuator



Adaptado de Young & Rubican (2015), citado en Kotler & Keller, (2016).

Para implementar este modelo, se debe usar el simulador online de la consultora. No obstante, la plataforma tiene una limitación, solo permite ubicar la marca en la matriz de valoración de marca BAV; es decir, dentro de una base de datos limitada de marcas (Forero & Duque, 2014).

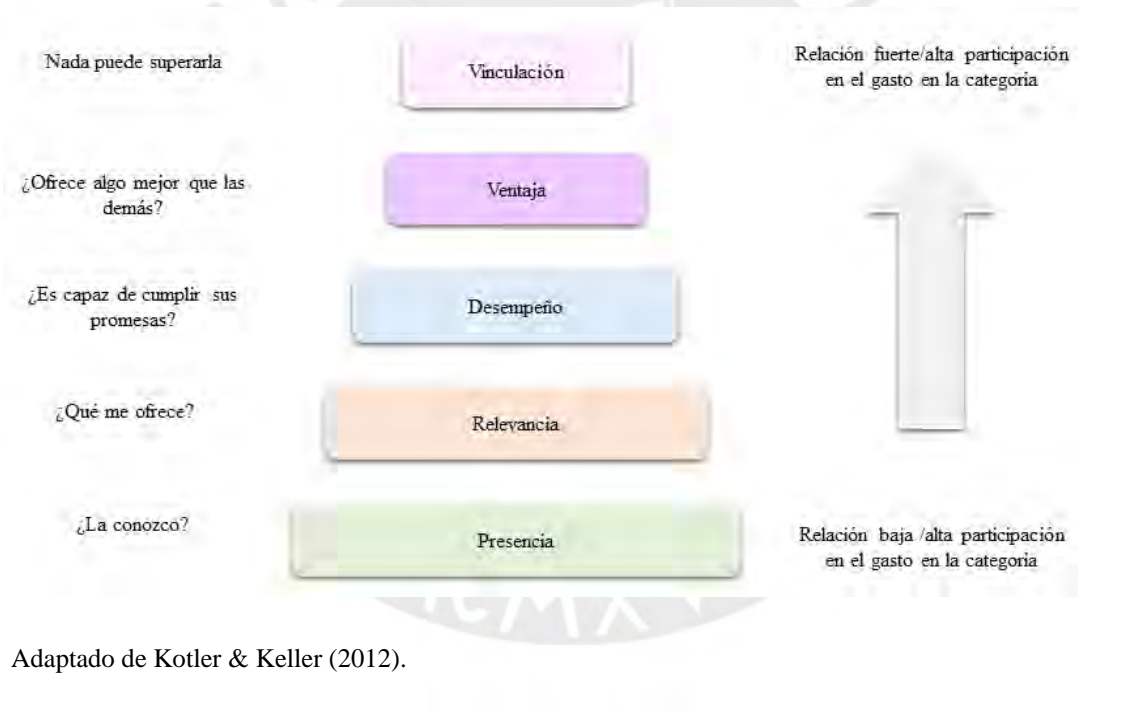
3.4. Modelo Brand Dynamics de Millward Brown

Teniendo como fundamento conceptual su pirámide *Brand Dynamics*, la compañía Millward Brown, ahora Millward Brown WPP, obtuvo el rol de un centenar de las marcas más apreciadas por los clientes a nivel mundial. La pirámide *Brand Dynamics* muestra las etapas para

establecer la fortaleza de la relación con la marca (ver Figura 4). El estudio se efectuó en diversos niveles de la pirámide de acuerdo a lo que contestaba cada persona con relación a una marca determinada (Kotler & Keller, 2012).

La estructura de la pirámide demuestra en qué nivel se encuentran los consumidores. El primer nivel es el de *presencia* (confianza en la marca y reputación de la marca) el siguiente es el nivel de *relevancia* (como responde a los requerimientos del cliente en cuanto a precio). Luego se pasa al nivel de *desempeño* (es la fe puesta en que el producto es de calidad por lo que mantiene la preferencia del cliente). Después, se asciende al nivel de *ventaja racional* (mi marca es mejor que las demás) para arribar al último nivel, que es el nivel *vinculación* (afecto y lealtad a la marca dejando de lado a las demás) (Forero & Duque, 2014).

Figura 4: Modelo Brand Dynamics de Millward Brown



Este modelo se caracteriza por tomar en cuenta dos términos importantes. El primero es el sello de marca; es decir, el mantenimiento de una relación con el consumidor y el incremento en la lealtad, que se da cuando más éxito se tenga en la vinculación de más clientes en la cúspide de la pirámide. El otro elemento relevante es el voltaje de marca, este es un indicador del

crecimiento de la marca y se basa en el número de personas que le son fieles (Forero & Duque, 2014).

El propósito de la marca es lograr una vinculación, que se puede evidenciar mediante la creación de relaciones fuertes y de mayor lealtad, asociadas a la disposición a pagar un alto valor por el producto. Para la medición de valor de marca, según Forero & Duque (2014), se necesita cumplir con una serie de condiciones claves de acuerdo con el modelo:

Para su medición se requiere de entrevistas a muestras bastante representativas para varias categorías de producto, de acuerdo con las estipuladas en el modelo que son más de 200 (...) Se requiere de una fuerte labor de investigación de mercados para obtener información de la demanda y determinar la Vinculación, Ventaja, Desempeño, Relevancia y Presencia de la marca (Forero & Duque, 2014, p. 95).

Como se aprecia en este modelo, el trabajo de campo es extenso y riguroso en cuanto a la cantidad de entrevistas a realizar para poder medir el valor de una marca.

4. Modelo elegido

Para tener una visión completa y clara sobre los distintos modelos de valor capital de marca se realizó una tabla comparativa (ver Tabla 1) en donde los modelos creados por autores se clasificaron bajo un enfoque teórico, mientras los modelos diseñados por consultoras norteamericanas para cuantificar el valor de una marca, serán consideradas bajo enfoque pragmático (Forero & Duque, 2014).

Tabla 1: Modelos de Brand Equity

Autor	Modelo	Enfoque	Variables
Aaker (1991)	Modelo Valor de Marca de Aaker	Teórico	Lealtad de marca Conciencia de marca Calidad percibida Asociaciones de marca Comportamiento del mercado
Keller (2008)	Modelo VCMBC	Teórico	Resonancia Juicio Sentimientos Desempeño Imágenes Prominencia
Young & Rubicam (1996) (citado en Forero & Duque, 2014)	Modelo Brand Asset Valuator	Pragmático	Percepción del consumidor Diferenciación Relevancia Estima
Millward Brown (2006) (citado en Forero & Duque, 2014)	Modelo Brand Z	Pragmático	Presencia Relevancia Desempeño Ventaja Vinculación

Después de conceptualizar los modelos más destacados para analizar el *brand equity* de las organizaciones, se eligió el modelo Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente (VCMBC) de Keller por cuatro razones. Primero, el modelo engloba aspectos comunes de otros modelos, por lo que se hace un análisis más completo del valor capital de marca. Según Obando (2015), el modelo de Keller abarca los puntos más importantes de todos los modelos de construcción de marca, siendo más completo, detallado y de mejor aplicación para esta investigación. En segundo lugar, el modelo de resonancia de marca tiene una estructura piramidal que permite analizar el *brand equity* de cualquier organización de manera ordenada y lógica. En tercer lugar, Keller (2020) explica la dualidad de la marca; es decir que toda marca tiene un lado racional y uno emocional, aspecto importante que los gestores deben de comprender para analizar el valor capital de marca de las organizaciones. Por último, en las palabras de su mismo autor Kevin Keller, el modelo VCMBC también se emplea para evaluar la transferencia de valor de marca de una entidad a otra. Por ello, este modelo es el indicado para evaluar los cambios generados en el conocimiento

de marca del consumidor, durante la pandemia Covid-19, debido a la transferencia de valor capital de marca de la organización Valetodo Downtown discoteca al Downtown Market.

Luego de argumentar el uso de este modelo en esta investigación, se desarrollará en el siguiente apartado el proceso de administración estratégica de marca según Keller (2008), el cual consta de cuatro pasos dentro de los cuales se encuentra la planeación e implementación de programas de marketing, es aquí donde se explica la construcción de conocimiento de marca, materia relevante para explicar la transferibilidad de valor de marca de una organización a otra entidad.

5. Proceso de Administración Estratégica de la marca (Branding)

Para Keller (2008), el *branding*, o gestión estratégica de marca, busca diseñar e implementar estrategias que inserten en la mente del consumidor disposiciones mentales positivas sobre la organización a través de programas o actividades que permitan construir, medir y administrar la marca exitosamente (Keller, 2008). Otros autores como Mayorga (2015) complementan la definición de Keller refiriendo que una gestión de marca bien implementada supera cualquier diferenciación en productos y se centra en reforzar atributos simbólicos, emocionales y sociales. Keller (2008), propone una serie de pasos para gestionar una marca de forma exitosa: (1) identificación y establecimiento de posicionamiento de marca, (2) planeación e implementación de los programas de *marketing* de marca, (3) medición e interpretación del desempeño de la marca y (4) crecimiento y conservación del valor capital de marca. A continuación, se procederá a conceptualizar cada paso mencionado haciendo énfasis en el paso dos de planeación e implementación de los programas de marketing de marca, ya que, para fines de esta investigación, se necesitará evaluar los elementos claves de la construcción de marca que emplea la organización para generar valor capital de marca.

5.1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca

El primer paso se refiere a comprender lo que simboliza la marca y cómo ésta debe ubicarse respecto a su competencia (Keller, 2008). El posicionamiento involucra diseñar la oferta e imagen de la organización, para que se coloque de forma única en la mente de los consumidores a los cuales se dirige la marca, esto con el fin de maximizar beneficios para la empresa (Keller,

2008). En esa misma línea, el posicionamiento competitivo hace especial énfasis en la creación de la idea mental de ventaja respecto a otras marcas en la mente del consumidor.

5.2. Planeación e implementación de los programas de marketing de marca

Según Keller (2008) para construir valor de marca es necesaria “la creación de una marca de la cual los consumidores estén conscientes y con la que tengan asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas” (p. 39) Para el autor, dicho proceso de construcción de conocimiento depende de tres factores (Keller, 2008): (a) elección de elementos de la marca, (b) actividades y el programa de apoyo de marketing, y (c) asociaciones que se transfieren indirectamente o que la marca aprovecha como resultado de su vinculación con otra entidad.

5.2.1. Elección de los elementos de la marca

Esto se refiere a los aspectos comunes de una marca, tales como el nombre, logotipo, empaque, eslóganes, etc. (Keller, 2008) Además, existen diversas formas de comprobar si dichos elementos contribuyen en la construcción de marca, la principal es evaluar si los consumidores piensan en el producto o servicio con solo ver el logotipo o escuchar el nombre de la marca, por ejemplo. Cada elemento ofrece ventajas únicas y los gerentes de marketing pueden optar por usar un subconjunto de todos los elementos o sólo seleccionar algunos (Keller, 2008).

5.3. Integración de la marca a las actividades y al programa de apoyo al marketing

La marca debe ser tomada en cuenta en las actividades de marketing para planificar y coordinar estrategias y/o programas que transmitan la valorización de marca de la empresa. Para desarrollar estrategias enfocadas en la marca que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y posicionarse en el mercado competitivamente, se emplean las siete palancas del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos y entorno físico).

Según Lovelock & Wirtz (2009), “las 7 Ps del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera rentable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo” (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 22). Los siete elementos mencionados serán explicados a continuación:

Producto: comprende la oferta de bienes y servicios que la empresa brinda a su *target*. Asimismo, es “todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado; es decir, que es objeto de intercambio por dinero” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 51).

Precio: cantidad de dinero a pagar por los consumidores para adquirir los productos o servicios de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012). La estrategia de precios de cualquier organización afecta la cantidad de ingresos que la misma genera; por ello, los precios suelen ajustarse según diversos factores como los costos, la segmentación de clientes, zona geográfica, nivel de demanda o capacidad de producción disponible. Asimismo, una estrategia de precios, conveniente para los clientes, debe significar un costo razonable por el beneficio adquirido, que los clientes objetivo estén dispuestos y puedan pagar (Lovelock & Wirtz, 2016).

Plaza: según Kotler & Armstrong, “...Es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios” (2012, p. 52). Según Lovelock & Wirtz (2009), existen tres formas de distribuir el servicio para establecer un vínculo estratégico con el consumidor: que el cliente se acerque al local de servicio, que el proveedor se aproxime hacia el cliente o que la transacción del servicio se haga a distancia.

Promoción: Supone comunicaciones de marketing enfocadas en dar a conocer los productos, servicios y ventajas competitivas con el fin de inducir a los clientes a comprar el valor que les brinda la compañía (Kotler & Armstrong, 2012). La promoción de servicios tiene tres objetivos claros y específicos: proporcionar información y asesoramiento necesario de la experiencia de compra, persuadir a los clientes a vivir la experiencia del servicio y animarlos a actuar en momentos específicos del servicio de forma que beneficie a la empresa. El marketing de servicios está compuesto por elementos intangibles que los clientes no pueden probar, oler, tocar o incluso escuchar; por lo que es más difícil para los consumidores evaluar las características de una experiencia antes de comprar un servicio y después de valorar su desempeño. Por lo tanto, las comunicaciones de marketing de servicios deben enfocarse en promocionar la experiencia, los beneficios del mismo y el trato de sus empleados (Lovelock & Wirtz, 2016).

Procesos: Lovelock & Wirtz señalan que los procesos eficaces son cruciales para la creación y entrega de los productos y/o servicios de la empresa. Además, estos procesos deben

estar bien diseñados porque si no lo están, pueden provocar molestias en los clientes y arruinar su experiencia de compra final (Lovelock & Wirtz, 2009). Los directivos son conscientes que en lo que respecta a los servicios, la forma en que una empresa hace las cosas es tan importante como lo que hace. De esta manera, crear y entregar valor requiere de procesos efectivos bien diseñados e implementados; si no fuera así, la prestación de servicios sería lenta, burocrática e ineficaz tanto para los empleados como para los clientes de la organización (Lovelock & Wirtz, 2009).

Presencia Física (physical): “Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes” (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 25). En esa misma línea, la ubicación de los productos, el aroma o el uniforme de los empleados deben ser elementos claves a tomar en cuenta por las organizaciones en lo que concierne al entorno físico.

personal: Según Lovelock & Wirtz, “muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio” (2009, p. 25). Además, los autores aseguran que en diversas ocasiones la diferencia entre un servicio u otro depende de la actitud y habilidades de los empleados; en ese contexto, las empresas deben preocuparse por seleccionar, formar y motivar a su personal para que posea las habilidades técnicas requeridas para los diferentes puestos de trabajo dentro del servicio y para formar buenas relaciones interpersonales con los consumidores (Lovelock & Wirtz, 2009).

5.4. Apalancamiento de las asociaciones secundarias

Keller menciona que “Las asociaciones de marca pueden estar vinculadas a otras entidades que tengan sus propias asociaciones, con lo que se crean asociaciones secundarias” (2020, p. 1). Si la marca se identifica con una entidad, así ésta no se relacione con el producto o servicio de la marca, es probable que los consumidores encuentren asociaciones con la misma; en otras palabras, se crean asociaciones secundarias para la marca (2008). Por lo tanto, las empresas que poseen una marca deben evaluar y controlar las asociaciones secundarias que construyan los consumidores para que no afecten de forma negativa en su valor capital de marca.

5.5. Medición e interpretación del desempeño de la marca.

Para evaluar el estado en el que se encuentra una marca, se necesita realizar una auditoría de marca. Según Keller (2008), este examen integral de la marca permitirá encontrar las estrategias adecuadas para crear, fortalecer, mejorar o conservar las asociaciones de marca. La auditoría de marca consta de dos dimensiones: la primera, que evalúa el perfil actual y completo de la comercialización de los productos y/o servicios de la empresa; y la segunda, que implica conocer lo que los consumidores piensan y sienten sobre la marca y su categoría de producto (Keller, 2008).

5.6. Crecimiento y conservación del valor capital de marca.

Para evaluar las estrategias que se usan para desarrollar la marca se usa la matriz marca-producto y la jerarquía de marcas (Keller, 2008). Por un lado, la herramienta matriz marca-producto brinda una presentación visual de las marcas y productos que comercializa una empresa; y, por otro lado, la jerarquía de marcas proporciona información útil sobre los componentes comunes y distintivos de la marca a través de los productos o servicios de la empresa (Keller, 2008).

6. Transferencia del valor de capital de marca

Como se mencionó anteriormente, existen tres formas para construir valor de marca, la primera se refiere a la elección de elementos de la marca, la segunda se da mediante las actividades del programa de marketing y estrategias de producto, precio, distribución y comunicaciones de marketing, el tercer y último medio es el apalancamiento de asociaciones de marcas secundarias, que implica la transferencia de valor capital de marca de una entidad a otra; en ese sentido, se busca estudiar el conocimiento de marca transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market. A continuación, se detalla a profundidad la transferencia de marca a partir del apalancamiento de las asociaciones secundarias.

6.1. Construcción de Valor

Para Keller (2008), una marca puede vincularse con otras entidades, (personas, lugares, cosas, compañías) las cuales a su vez tienen determinadas estructuras de conocimiento en la mente

de los consumidores (p. 208). Subsecuentemente, gracias a estos vínculos los consumidores pueden deducir que ciertas asociaciones propias de otras entidades pueden ser atribuidas a la marca en cuestión. Dicho de otro modo, una marca puede adueñarse del conocimiento creado por otra marca y, tomando en cuenta el origen de estas asociaciones y respuestas, es probable que también se adueñe del valor capital de marca, esto es llamado por Keller (2008) como apalancamiento del conocimiento derivado de la marca y es la tercera forma de crear valor capital de marca (p.280).



6.2. Apalancamiento de asociaciones secundarias

El apalancamiento del conocimiento derivado de otra entidad es un método indirecto de construcción de valor y es relevante, ya que puede crear asociaciones fuertes, favorables y únicas o respuestas positivas para la marca (Keller, 2008). El proceso de apalancamiento se da cuando una marca se vincula con otra entidad (lugares, empresas, cosas, etc.) de tal forma que puede originarse dos situaciones en la mente del consumidor: se genera un nuevo conjunto de asociaciones respecto a este apalancamiento o el apalancamiento cambia las asociaciones ya existentes de la marca (Keller, 2008). A continuación, se explicarán ambos escenarios:

De acuerdo a Keller (2008) cuando se vincula una marca a otra entidad, surge una asociación mental en los consumidores, de tal forma que también se asocian juicios, sentimientos y demás elementos de la entidad relacionada. Al realizar esta transferencia de valor, el conocimiento de los usuarios se ve influenciado por este apalancamiento, creando en la mente de cada persona nuevas asociaciones de juicios, sentimientos, imágenes, etcétera, con respecto a la marca que realizó un apalancamiento derivado de las asociaciones de otra entidad (Keller, 2008).

Como se mencionó, también existe la posibilidad de que la vinculación entre una marca y otra entidad devenga en una alteración de las asociaciones de marca existentes (Keller, 2008). Dicho de otro modo, los consumidores poseen conocimientos actuales de una entidad, y cuando son conscientes de que una marca se vincula con esta, ellos pueden deducir o inferir que las asociaciones particulares de la entidad también se pueden aplicar a la marca. Keller (2008), atribuye a este proceso el término psicológico “consistencia cognitiva” (p. 282).

6.3. Fuerza del Apalancamiento

Se debe tomar en cuenta tres factores para determinar la fuerza de apalancamiento que surge de vincular una marca con otra entidad.

a. Conciencia y conocimiento de la entidad: si los clientes no conocen o no están familiarizados con la entidad, no existirá algo para ser transferido.

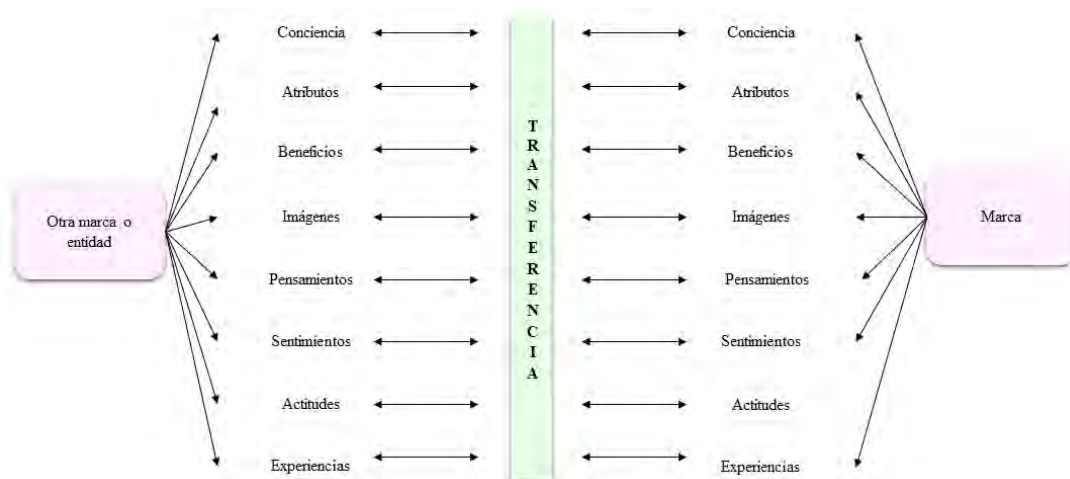
b. Relevancia del conocimiento de la entidad: si la entidad evoca asociaciones, juicios o sentimientos positivos, se debe corroborar la relevancia y valor de los mismos para la marca en cuestión, ya que pueden ser poco trascendentes para los consumidores.

c. Fuerza de la transferibilidad del conocimiento de la entidad: en el caso de que existan asociaciones, juicios o sentimientos conocidos y familiares, con la posibilidad de ser útiles y significativos respecto a la entidad y que se puedan transferir a la marca, es decir, que puedan tener relevancia y valor para la marca, debe preguntarse ¿con cuánta fuerza se vincula este conocimiento de la entidad a la marca en cuestión?

En suma, estos tres factores son puntos a tomar en cuenta para transferir el conocimiento secundario de otra entidad hacia una marca y se puede resumir en las siguientes preguntas: “¿Qué saben los clientes sobre la entidad? ¿Este conocimiento afecta su forma de pensar cuando se asocie o vincule la marca con esta otra entidad? ¿Qué fuerza tiene esa asociación?” (Keller, 2008, p. 282).

Para Keller (2008) “los consumidores pueden atribuir cualquier aspecto del conocimiento que tengan de otras entidades a la marca” (p. 282). En términos de las dimensiones del conocimiento, los juicios (que comprenden las actitudes) y/o sentimientos son los que se transfieren con mayor sencillez que otras asociaciones concretas, como beneficios o atributos (Keller, 2008). El proceso de inferencia que se da en la mente de los consumidores al vincular una marca con otra entidad tiene cierta fortaleza del vínculo o conexión. Adicionalmente, a medida que más consumidores hallen semejanzas entre la otra entidad y la marca, es más probable que infieran un conocimiento similar (Keller, 2008) (ver Figura 5).

Figura 5: Comprensión de la transferencia del conocimiento de marca

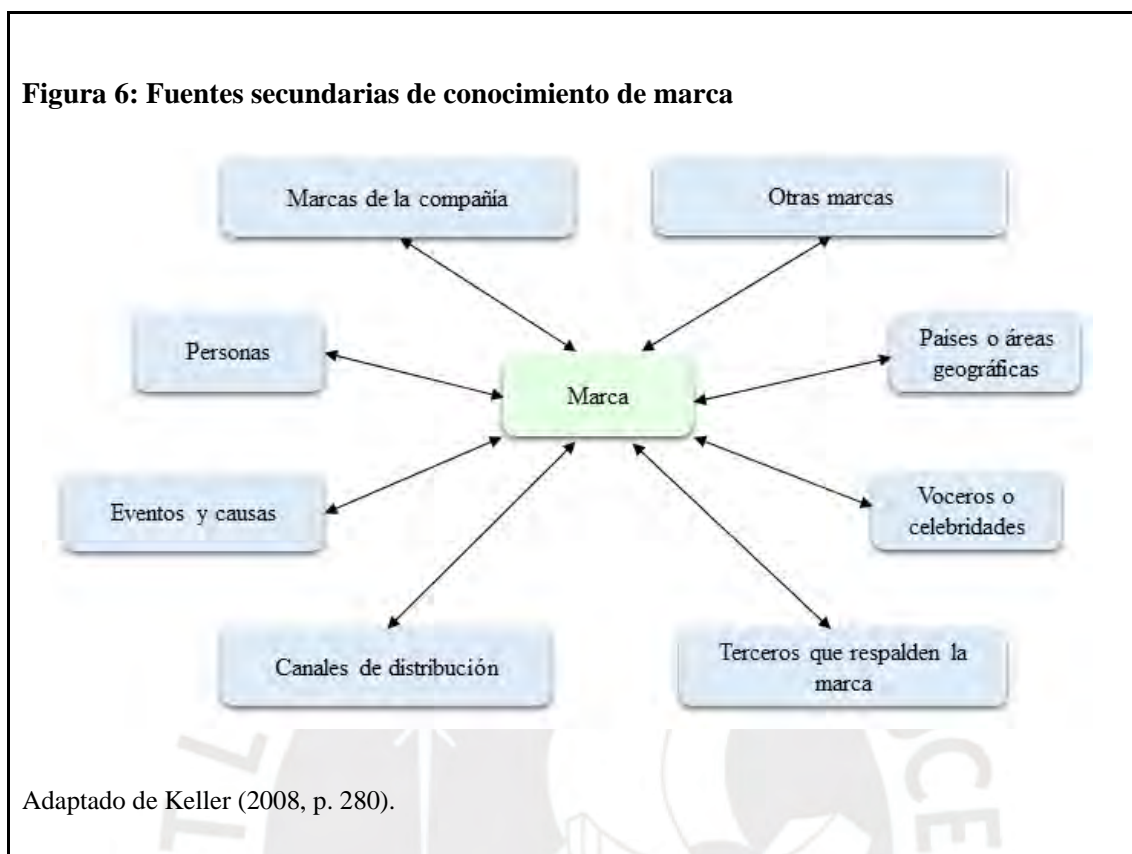


Adaptado de Keller (2008, p. 283).

6.4. Entidades como fuentes secundarias de conocimiento de marca

Se debe considerar que hay distintas formas para vincular el conocimiento secundario de una entidad a una marca (ver Figura 6). Este vínculo se da mediante el enlace de la marca a las siguientes entidades: (1) Marcas de la Compañía, (2) Países o áreas geográficas, (3) Canales de distribución, (4) Otras marcas, de compañías de proveedores de ingredientes o partes, o marcas con las que se hagan alianzas (marcas conjuntas) (5) Personas, como empleados y promotores (6) Voceros y celebridades, (7) Eventos y causas, y (8) Terceros que respalden la marca, como entidades que otorgan premios o que hacen reseñas a la marca (Keller, 2008).

Figura 6: Fuentes secundarias de conocimiento de marca



Adaptado de Keller (2008, p. 280).

Las primeras tres entidades listadas en el párrafo anterior se refieren a las particularidades propias del producto del servicio, como quién hace o brinda el producto o servicio y dónde se ofrece, las demás abarcan elementos como personas u otros elementos relacionados (Keller, 2008). A continuación, detallaremos algunas formas en las cuales se vincula el conocimiento secundario de una marca a otra:

Marcas de la compañía: Las estrategias de desarrollo de marca que fortalecen las asociaciones entre la marca y compañía son de tres tipos: (1) crear una nueva marca, (2) adoptar o modificar una marca existente y (3) combinar una marca existente con una marca nueva. Las marcas existentes pueden relacionarse con una marca corporativa o con una marca de un producto específico. Además, según el autor “si la marca está vinculada a una marca existente entonces el conocimiento acerca de la marca existente se puede vincular también a la otra marca” (Keller, 2008, p.284). Por último, se asevera que las marcas y las compañías en la mayoría de los casos, suelen pertenecer a una misma industria competitiva.

País de origen y otras áreas geográficas. Se crean asociaciones secundarias de diferentes marcas con el país de origen para aprovechar la identificación y creencias de los consumidores sobre dichos lugares. Ya sea un país, estado, región o ciudad, los mercadólogos pueden usar diversas formas de asociación: pueden integrar el nombre del lugar al nombre de la marca, combinarlo con otra marca o hacer publicidad hacia la marca predominando el lugar de origen en la promoción respectiva.

Otras marcas. También llamado vinculación de marcas o alianza de marcas, sucede cuando dos o más marcas crean un producto en conjunto o se comercializa de manera conjunta de una u otra forma. El fin de vincular marcas conjuntas es posicionar competitivamente un producto o servicio de manera única y convincente. Existen tres posibles efectos de vincular dos o más marcas: se crean puntos de diferencia, de paridad o ambos para una marca; se reducen los costos de introducción de un producto nuevo al combinar estar conformado por dos marcas conocidas en el mercado; y se puede conocer más a los clientes de ambas marcas.

Voceros o celebridades. Las personas famosas, en palabras de Keller (2008), “puede llamar la atención hacia una marca y moldear las percepciones de la marca, en virtud de las inferencias que los consumidores hacen con base en el conocimiento que tienen acerca de una persona famosa” (p. 304). Para que se puedan generar asociaciones positivas hacia la marca, las celebridades deben tener un alto nivel de visibilidad, asociaciones útiles de los juicios y sentimientos de los consumidores; y credibilidad, en términos de experiencia, confianza e imagen con alguna conexión posible con el producto o servicio a ofertar.

Eventos y causas. Según Keller (2008), “los eventos patrocinados pueden contribuir a formar el valor capital de la marca porque se asocian con la marca y mejoran la conciencia de marca, agregando nuevas asociaciones o mejorando las asociaciones existentes fuertes, favorables y únicas” (p.308). Una de las ventajas de asociarse a eventos de diversos tipos es que brinda credibilidad a la marca: el evento puede hacer que la marca aparente ser más agradable, confiable, experta, etc. El efecto dependerá del tipo de evento, del diseño del patrocinio y/o del programa de marketing a implementar para construir valor capital de marca.

6.5. Transferencia del valor capital de marca por bloques

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market. El término “transferencia de valor capital de marca” hace alusión al conocimiento de marca del consumidor que se transfiere de una entidad a otra; en otras palabras, se estudiará las asociaciones de marca de Valetodo Downtown que se han transferido al Downtown Market. Para comprender el conocimiento que los consumidores tienen tanto de la entidad vinculada como de la marca misma, se empleará el modelo valor capital de marca basado en el consumidor de Kevin Keller.

Según Keller (2020), las estrategias de *branding* que se emplean para transferir el valor de marca de una entidad a otra, crean asociaciones de marca secundarias, las cuales cambian o crean un nuevo significado de marca para el consumidor al vincularse con una persona, cosa, empresa, etc. Asimismo, la entidad vinculada puede no relacionarse directamente con el producto o servicio de la marca. En ese contexto, la empresa Valetodo Downtown, dedicada al sector de entretenimiento, toma el papel de la “otra entidad”; y la organización Downtown Market, perteneciente al sector de comercio minorista, cumple el papel de “la marca”.

De esta manera, “la marca” busca aprovechar las asociaciones y conocimientos de la “otra entidad” para construir su propio valor capital de marca; con lo cual se crean asociaciones secundarias de “la marca”. El modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Keller (2008) permite comprender el desarrollo de la marca en diferentes escenarios, desde una empresa con una nueva marca que busca entrar competitivamente al ámbito empresarial, hasta una empresa con una marca madura que desea mantener o aumentar su posicionamiento en el mercado. La clave al realizar el análisis del efecto de las asociaciones secundarias es reconocer a Downtown Market como una empresa por sí misma, que, si bien puede incluir muchos elementos relacionados con la “otra entidad”, incluye también otros factores que logran diferenciarla. Para comprender cuál es la transferencia de marca, se usarán los seis bloques de construcción de marca del modelo VCMBC de Keller (2020) (ver Figura 7).

En el caso del bloque de construcción de prominencia de marca, al tener una entidad vinculada a la marca pueden ocurrir dos escenarios. Por un lado, se puede profundizar el conocimiento de marca haciendo que más personas la recuerden; y, por otra parte, se puede

ampliar el conocimiento de marca al cambiar la manera respecto a dónde, cuándo y cómo funciona una marca.

En el bloque desempeño de la marca, si bien la marca puede no relacionarse con los mismos productos o servicios de la otra entidad, el desempeño de la misma sí se puede ver afectado por las asociaciones secundarias que se construyan de la entidad relacionada.

En el bloque de construcción de imágenes de marca es más probable que las asociaciones secundarias influyan en mayor medida. Vincular la marca a otra entidad, ya sea esta una persona, evento, lugar o empresa, afecta potencialmente a la personalidad, los valores e imágenes de usuarios para las marcas (Aaker 1997; Chernev, Hamilton & Gal 2011; Mathur, Jain & Maheswaran 2012). Además, debido a que cada marca presenta características únicas y diferentes, pueden usar las asociaciones secundarias como una herramienta para afianzar su personalidad de marca (Keller, 2020).

Al referirse a los juicios de marca, Keller (2020) afirma que la otra entidad afectará en su mayor medida el factor credibilidad de la marca. La credibilidad de marca se conceptualiza como la medida en que los consumidores creen que los productos o servicios de la marca satisfacen las necesidades de los consumidores. Esta característica de la marca se divide en tres dimensiones: experiencia, confianza y simpatía. Según el autor, si una organización se relaciona con una entidad de alta credibilidad entre los consumidores, el efecto en las dimensiones de credibilidad de la organización será mucho mayor (Keller, 2020).

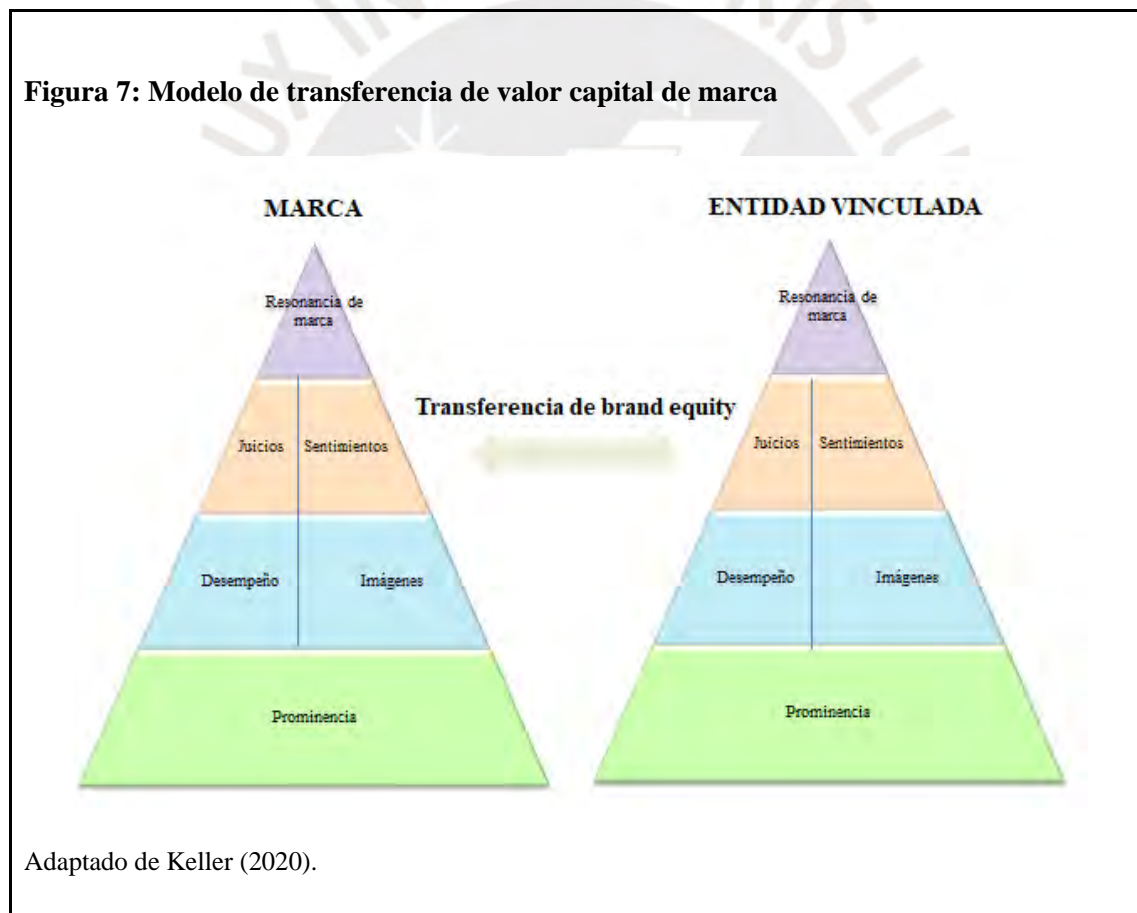
Siguiendo con el bloque de construcción de los sentimientos de marca, los consumidores tendrán emociones y sentimientos diferentes al entablar lazos con la marca debido a que la experiencia de compra cambia; y, por ende, el valor capital de marca también.

En el bloque máximo de la pirámide de Keller, el de la resonancia con la marca se pueden formar distintos lazos de lealtad: tener sentido de comunidad, una participación activa o desarrollar un apego comportamental o actitudinal. De este modo, otra entidad puede afectar cualquiera de estos cuatro tipos de lealtad. El apego actitudinal hacia la marca puede generarse por la transferencia de un afecto directo; es decir, si se han construido imágenes, juicios y sentimientos positivos de la entidad vinculada, se puede transferir el afecto directamente hacia la entidad con la marca, generando un lazo actitudinal más fuerte. El sentido de comunidad surge

cuando la marca logra estar presente en la comunidad o *fandom* de la otra entidad. Luego, la lealtad comportamental hacia la marca solo puede cambiar si se busca extender el vínculo de compra de los mismos productos o servicios de la marca. Sin embargo, si esto no es así, resulta difícil influir en el comportamiento de los consumidores sobre la marca porque no la utilizan como un fin en sí misma, sino por las necesidades que satisface. En conclusión, mientras más afinidad sientan los consumidores con la otra entidad, es más probable que generen una afiliación con la marca (Keller, 2020).

En ese contexto, el conocimiento de marca de la “otra entidad” logra cambiar el conocimiento de “la marca”. Por ello, todas las asociaciones secundarias que se creen a partir de la prominencia, el desempeño, las imágenes, los juicios y sentimientos de otra entidad, crearán y/o afectarán asociaciones directas a la marca.

Figura 7: Modelo de transferencia de valor capital de marca



Para aplicar el modelo a la organización Valetodo Downtown, se usarán variables que permitirán analizar y comparar el valor capital de la marca antes y después de la pandemia

COVID-19 (ver Anexo D). Las variables fueron seleccionadas a partir de otras investigaciones y adaptadas para la realización de este trabajo. En el capítulo de la metodología de la investigación se analiza a profundidad la naturaleza de las variables del marco analítico a implementar.



CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se define y contextualiza el sector de comercio minorista y de entretenimiento desde un enfoque global y nacional, poniendo énfasis en los cambios en la oferta y demanda producidos por la crisis sanitaria causada por la pandemia COVID-19. Así mismo, se desarrolla el perfil organizacional de la discoteca Valetodo Downtown a Downtown Market y se visibiliza la importancia de la comunidad LGTBQ+ como factor transversal al cambio de rubro de la organización durante la pandemia COVID-19.

1. Sector de entretenimiento en tiempos de COVID-19

Para conceptualizar el sector de entretenimiento se debe empezar por describir la actividad que todo ser humano realiza en su tiempo libre. El ocio, según la Asociación Internacional del ocio y el recreo WLRA (World Leisure & Recreation Association, 1994) se define como una actividad humana que se expresa a través del campo físico, intelectual, social, artístico o espiritual, que influye en la calidad de vida de las personas. Según Primo (2017), el concepto de ocio ha evolucionado al mismo tiempo que en el que se dieron las más grandes transformaciones sociales, económicas y tecnológicas. En ese contexto, las necesidades de consumo y el comportamiento de los consumidores también se han visto influenciados a lo largo de los años, generando que el ocio se convierta en una actividad económica relevante relacionada a la cultura y el entretenimiento.

Para la conceptualización del sector de entretenimiento en el Perú, se usará la definición de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas de la Organización de las Naciones Unidas, ya que es la misma que usa el gobierno peruano para separar las actividades económicas actuales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016). Según la clasificación CIIU1 de la ONU, “el sector de entretenimiento está conformado por actividades que abarcan la producción y promoción de espectáculos, actos o exposiciones destinados al público, y la participación en ellos” (2009, p. 287). “El entretenimiento en el Perú comprende los negocios de cine, teatros, restaurantes, discotecas, bares, casinos, centros culturales, shows folklóricos, etc.” (INEI, enero 2010, p. 245).

Según el informe de PwC llamado “*Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023*”, el PBI tendería a subir en los próximos cinco años; y los pronósticos sobre los ingresos de esta industria en 53 países del mundo, proyectan que el gasto global en entretenimiento aumentaría un 4.3% anual globalmente si no hubiese surgido la pandemia global COVID-19 en el año 2020. Los resultados se verían reflejados en los ingresos de esta industria, que pasarían de US\$2.100 millones en el 2018 a US \$2.600 millones en 2023 (PwC, 2019). Sin embargo, debido a la llegada del COVID-19, el impacto en el PBI se ha visto afectado por el golpe que ha sufrido esta industria. Más adelante se detallan los efectos de la pandemia en el sector de entretenimiento.

El gasto promedio en la industria de entretenimiento en el Perú representaba en promedio el 9.24% del gasto total de la canasta familiar de los peruanos entre los años 2015 al 2018 (ver Anexo E). Además, a lo largo de este periodo (2015-2018) los peruanos priorizaron el gasto en el sector de entretenimiento por encima de los gastos en el sector de la salud (servicios médicos, cuidado y conservación de la salud), vestido y calzado, mantenimiento de la vivienda, etc. (APEIM, 2015-2018). En esa misma línea, la industria del entretenimiento en Lima Metropolitana en promedio a lo largo del 2015 hasta el 2018 ocupó el segundo lugar, después del sector de alimentos, en el gasto promedio de la canasta básica familiar de la sociedad limeña. Según APEIM (2015-2018), los sectores NSE A y NSE B de Lima Metropolitana en promedio gastan 15.30% y 13.19% del total de gastos en la industria del entretenimiento respectivamente.

Los centros de entretenimiento nocturno como los cafés, bares, restaurantes, discotecas, snacks y karaoke presentaron un crecimiento constante del 2% mensual desde julio del 2017 hasta julio del 2019; además, se abrieron un total de ochenta mil nuevos establecimientos en el transcurso de ese mismo periodo (López, 2019). Según Carlos Canales, presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), estas cifras representaban un movimiento de ingresos muy alto que permitían el dinamismo de la economía como del turismo en la capital (López, 2019).

1.1. Cambios en el sector de entretenimiento debido a la pandemia COVID-19

1.1.1. Dinámicas en la oferta y demanda a partir de la pandemia

La pandemia generada por el COVID-19 ha cambiado el comportamiento del consumidor de una manera acelerada y disruptiva y ha generado puntos de inflexión para la innovación que no se hubiese alcanzado en un escenario común. Según el reporte de Price

waterhouse Cooper (Pwc) “*Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024*” la industria del entretenimiento a partir de la cuarentena global, se desarrolló de manera remota y virtual, con un enfoque segmentado mucho más personalizado y priorizando actividades que se puedan disfrutar en los hogares.

La recesión global del año 2020 afectó drásticamente a la industria del entretenimiento y medios con la mayor caída de ingresos globales desde hace 21 años en los que la PwC hace los estudios estadísticos y de diagnóstico. Hubo una disminución de los ingresos globales del 5.6% con respecto al año 2019 (cuando la tasa de crecimiento anual era de 4.3%) y más de 120 mil millones de dólares en términos absolutos (PwC, 2020).

La cuarentena global que generó el COVID-19 hizo que se prohibieran muchas actividades populares. En abril del año 2020, a inicios de los contagios por el virus, se hubiesen celebrado más de 750 festivales alrededor del mundo; sin embargo, eventos con gran popularidad como el “Glastonbury Festival” en Reino Unido o “Coachella” en Estados Unidos, se cancelaron por medidas de emergencia sanitaria. La caída histórica de los ingresos de estos eventos en vivo, conciertos, cine y ferias comerciales fue de un 63.8%, y no se espera que se recupere estas actividades sino hasta fines del año 2024 (Pwc, 2020, p. 6).

No obstante, según Ariel Vidán, socio de PwC Argentina, declaró “mientras la caída observada en 2020 continuará afectando la economía mundial, las proyecciones muestran que la tendencia a largo plazo en este sector sigue siendo de un sólido crecimiento...” (Pwc, 2020, p.2). Se proyecta que la tasa anual compuesta de crecimiento de los ingresos será de 2.8% en los próximos años hasta 2024 (Pwc, 2020).

A pesar de que son muchas las actividades de entretenimiento que se han visto afectadas negativamente por la pandemia, otras se han beneficiado. Las actividades del sector de entretenimiento que han despegado económicamente con la cuarentena son el servicio de *streaming* con plataformas como Netflix, Amazon Prime, Disney+ y los videojuegos o el sector *gaming*, con juegos como Fortnite, Dota 2, Free Fire, etc.

El sector de entretenimiento en el Perú a partir de la pandemia COVID-19 se vio afectado en grandes pérdidas millonarias. Según Hugo Coya, expresidente del estatal Instituto Peruano de Radio y Televisión y actual gerente general de Del Barrio Producciones, las pérdidas generadas a

partir de las medidas de emergencia sanitaria del gobierno peruano llegaron a unos 588 millones de dólares, el doble de la cifra oficial que reconoce el Estado (Gestión, 2020b). Una de las actividades más afectadas ha sido el teatro; alrededor de 3,239 funciones fueron canceladas entre marzo y mayo del 2020, con quince mil tickets devueltos y cien mil dólares en reembolsos. Por otro lado, el cine sufrió pérdidas calculadas en 51 millones de dólares con más de cien salas de cine cerradas en el Perú. Por último, el sector de bebidas que se relaciona con las actividades de entretenimiento como los bares, restaurantes, discotecas y pubs, decreció un 49.43% (INEI, mayo 2020). A la fecha no se ha encontrado registro de información pública sobre las pérdidas en discotecas en medio de la pandemia COVID-19.

A diferencia de años anteriores, el gasto promedio total de la canasta familiar de los peruanos en el año 2020 solo fue de 3.24% en entretenimiento, cifra que representó un cambio en el comportamiento del consumidor debido a la cuarentena, además de las restricciones del gobierno que afectaron a este sector. En Lima Metropolitana, ese gasto promedio en el sector de entretenimiento fue de 3.68% (APEIM, 2020). Por último, según Datum Internacional (2020), el 92% de peruanos respaldó la decisión del gobierno de no reabrir bares o discotecas durante la pandemia COVID-19.

1.2. Regulación introducida a partir de la pandemia

El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud determinó, luego de realizar las investigaciones respectivas, que el virus denominado como SARS CoV 2 podría caracterizarse como una pandemia. Ante este comunicado, el gobierno peruano decretó Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa días calendario y dictó medidas sanitarias de prevención y control de la COVID-19 (Decreto Supremo N.º 008-2020-SA, 2020). En una de las medidas a destacar, que involucra espacios públicos y privados, se puntualizó lo siguiente:

“En el caso de actividades o eventos que impliquen la concentración de personas en espacios cerrados o abiertos que ofrezcan mayores riesgos para la transmisibilidad del COVID-19, corresponde a la autoridad competente evaluar los riesgos para determinar la pertinencia de su realización” (Decreto Supremo N.º 008-2020-SA, 2020, p. 2). Esta medida afectó directamente el funcionamiento de las discotecas, ya que al ser un espacio cerrado que aglomera a cientos de personas con un distanciamiento social muy reducido, el contagio del virus significaba un riesgo para la sociedad civil peruana según este decreto legislativo.

En esa misma línea, el 12 de marzo de 2020 se emitió la resolución ministerial N° 297-2020-IN en donde se estableció la suspensión de garantías inherentes al orden público para eventos o actividades que concentren a más de 300 personas; además, se determinó que el aforo de locales en donde se concentre a personas debería ser igual a la mitad del aforo establecido normalmente. Estas medidas se decretaron en el marco de la Emergencia Sanitaria a Nivel Nacional según el Decreto Supremo N° 008-2020-SA (resolución ministerial N° 297-2020-IN, 2020).

El 15 de marzo del 2020, el presidente de la república Martín Alberto Vizcarra Cornejo declaró Estado de emergencia Nacional por el plazo de quince días y aislamiento social obligatorio por las graves circunstancias que implicó el contagio del virus SARS CoV 2 (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, 2020). En el decreto supremo se detallaron las restricciones a actividades de entretenimiento, culturales y recreativas. Se debe tomar en cuenta que el plazo de quince días del Estado de Emergencia Nacional se ha prorrogado en distintas oportunidades a lo largo de todo el periodo 2020 y 2021, ya que el consejo de ministros analizó constantemente los indicadores epidemiológicos relativos a la tasa de contagios, positividad y letalidad de la situación de salud en el país.

Unas semanas después, el 2 de mayo del 2020 se aprobó mediante Decreto Supremo N° 080-2020-PCM la reanudación de actividades en cuatro fases para su implementación según lo que dicten las autoridades nacionales de la Salud. En este documento se detallaban las actividades culturales y recreativas dentro de la fase 4 de la reanudación de actividades económicas en el país excepto las actividades que conformaban la proyección de películas, obras de teatro y espectáculos. Esta medida política afectó directamente a las discotecas ya que no podían activarse económicamente por un tiempo indeterminado.

El 6 de diciembre del 2020, gracias al Decreto Supremo N.° 187-2020-PCM se reanudó la fase 4 de las actividades económicas dentro del contexto de Emergencia Nacional Sanitaria por la pandemia COVID-19. Como se señaló anteriormente, las actividades que se reanudaron no incluyeron la proyección de películas, obras de teatro ni espectáculos.

Una de las medidas más importantes se dio el 25 de diciembre del 2020 con el Decreto Supremo RM 321-2020-DM-MC en donde se explicó el protocolo sanitario para realizar la actividad de artes escénicas y música con público. Las actividades se permitieron en espacios

abiertos públicos o privados como las explanadas, parques, plazas, losas deportivas, lugares de esparcimiento o deporte, anfiteatros, entre otros. Mientras que para espacios cerrados que reunían menos de 600 personas, como los teatros, auditorios, carpas de circo, salas multiuso, coliseos, clubes, casinos, restaurantes o similares, se debía respetar un aforo de sólo el 40% de la capacidad total del local o establecimiento; sin embargo, quedaron exceptuadas actividades como los bares, pubs, discotecas, karaokes y afines (Decreto Supremo RM 321-2020-DM-MC, 2020). Lamentablemente, esta parecía ser una agonía constante para el negocio del sector de entretenimiento nocturno, cuya actividad implicaba un distanciamiento social reducido entre los participantes.

1.3. Adaptación de las empresas del sector entretenimiento a la crisis COVID-19

La emergencia sanitaria y la cuarentena causada por la pandemia del virus SARS CoV-2, hicieron que muchas empresas del sector entretenimiento se vieran obligadas a cerrar sus puertas o a reinventarse para sobrevivir (Sulbarán, 2020). A nivel global, el año 2020 significó un punto de inflexión para la creación de nuevos nichos de mercado y para la evolución de actividades recreativas y culturales.

El confinamiento obligatorio en diversos países obligó a muchas personas a buscar nuevas formas de entretenimiento a través de plataformas digitales como nunca antes se había hecho. Desde series, conciertos, películas, obras de teatro, videojuegos hasta exposiciones artísticas y culturales, incrementaron su demanda a partir de marzo del 2020 (Anahuac Mayab, 2020). En Latinoamérica, la plataforma de Disney+ aumentó sus suscripciones en un 50%, mientras que Amazon Prime y Netflix incrementaron el número de nuevos clientes en más del 60%. Por otro lado, el entretenimiento online benefició a las empresas dedicadas al *gaming* con la compra de juegos digitales en 50 mercados diferentes, generando un 60% más de ingresos (Adamowicz, 2020).

En Perú, la reinención del sector de entretenimiento no ha sido diferente al resto del mundo. Un ejemplo claro fue la transformación del Centro Cultural Cine Olaya de Lima, teatro que optó por seguir con sus actividades a través de la plataforma Zoom con sesiones de dibujo, conversatorio de artistas y creaciones visuales digitales: “La coyuntura nos obligó a pausar el Centro Cultural quizás para siempre...pero aprovechamos los medios digitales, que nos abren una nueva ventana para la exploración y el diseño de nuevas plataformas” declaró Ana Chung, co-

fundadora y co-directora del centro cultural (Gestión, 2020b). Otro ejemplo claro de reinención es el de la productora Tondero, empresa dedicada a la producción de películas peruanas. Al evaluar el cierre de los cines por la pandemia, los gerentes de Tondero vieron una oportunidad segura y atractiva para sus clientes, en un autocinema. Según Manuel Lassús, gerente de *marketing* y comercial de Tondero en comunicado de prensa, la experiencia de ver películas como antes, brindaba una experiencia diferente al consumidor al tener un factor nostálgico, entretenido y emocionante. La idea era proyectar no solo películas de la misma productora, sino también cinematografía entrañable como Grease, E.T. y Footlose (El Comercio, 2020). Otro gran ejemplo es el de Paola Nuñez, directora de “Escenas Mágicas”, producción de espectáculos infantiles y teatro. Nuñez considera que la pandemia le ha brindado una oportunidad para reestructurar su propuesta de valor, realizando shows infantiles no solo a clientes de Lima, sino también de otras partes del Perú y el extranjero: “Actualmente, brindamos saludos virtuales por WhatsApp, videollamadas con personajes de dibujos animados o películas emblemáticas, y ofrecemos cajas personalizadas con materiales de decoración. Aunque el nivel de ganancia es menor al que se percibía en años anteriores, tenemos trabajo para los próximos meses y esa es nuestra mayor satisfacción” declaró. (Paloma Nuñez, comunicación personal, 2 de junio de 2020). Por último, está el ejemplo de Valetodo Downtown, la discoteca LGTBQ limeña que decidió reinventarse en un minimarket para sobrevivir a la pandemia, caso que se verá a detalle en esta investigación.

2. Sector de comercio minorista en tiempos de COVID-19

En el siguiente acápite se define y contextualiza el sector de comercio minorista desde un enfoque global y nacional poniendo énfasis en la oferta y demanda producidos por la crisis sanitaria causada por la pandemia COVID-19.

La INEI refiere que “la actividad de comercio comprende la venta al por mayor y al por menor (sin transformación) de todo tipo de productos y la prestación de servicios accesorios a la venta de esos productos, mientras que la venta al por mayor y la venta al por menor son los estadios finales de la distribución de productos. Los productos comprados y vendidos se denominan también mercancías” (2010, p. 116). Para la OIT (s/f), el sector comercio: “abarca fundamentalmente el comercio minorista y el comercio mayorista”. Por otro lado, para la OECD, el sector de comercio minorista “incluye todas las actividades de reventa de bienes nuevos y usados (sin incluir vehículos de motor y motocicletas) principalmente al público en general para consumo, uso personal o doméstico” (2020, p. 2).

A continuación, se detallarán los aspectos relevantes al sector de comercio minorista en el marco de la pandemia COVID-19. Primero se mencionarán aspectos a nivel global y luego se presentará información específica del sector en Perú.

2.1. Cambios en el sector de comercio minorista debido a la pandemia COVID-19

De igual manera, el impacto de la crisis sanitaria se vio reflejado en el sector de comercio minorista peruano. De acuerdo con el INEI “en el mes de febrero del presente año 2021, el sector comercio se contrajo en 5,68% respecto al mismo mes del año anterior, debido a la disminución del comercio al por mayor, el comercio al por menor y el comercio automotriz.” (2021, p. 1).

El sector fue afectado por las medidas restrictivas de inmovilización social obligatoria focalizadas, la interrupción de actividades comerciales no esenciales para la salud y el aforo limitado en establecimientos comerciales, según lo establecido en el D.S. N° 008-2021-PCM, que prorroga el estado de emergencia nacional (2021).

Lo anteriormente mencionado se relaciona con las estadísticas de PRODUCE del 2021, que indican que en el mes de marzo de 2021 las ventas del comercio interno experimentaron un crecimiento de 37.7% con relación al año anterior, siendo los más beneficiados los supermercados e hipermercados (+8.3%) y las tiendas por departamento (+191.9%).

Esta tendencia creciente del sector de comercio minorista se complementaba con el número de empresas creadas en el sector de comercio (comercio al por mayor y menor) el cual fue de 40,000 lo cual representaba un 48.5% del total de empresas creadas y el 50% de estas empresas comercializan o venden productos tangibles (INEI, 2020). De la misma forma, en el primer y cuarto trimestre del año 2020, se duplicó la creación de negocios dedicados al comercio al por menor (INEI, 2020). Es así como la creación de empresas es compatible con el aumento de ingresos del sector de comercio minorista, pese a la caída del sector de comercio en general.

Como se ve hay una concordancia entre el panorama global y nacional del sector minorista durante los inicios de la pandemia COVID-19. En ambos casos, durante los primeros meses del año 2020, se redujeron los ingresos de grandes tiendas por departamento enfocadas en la venta de productos no esenciales. Ello contrasta con el aumento en el número de empresas

dedicadas al comercio minorista, en otras palabras, muchas vieron una oportunidad de negocio en este sector dado el contexto presentado para los consumidores.

2.1.1. Dinámicas en la oferta y demanda a partir de la pandemia

Según CEPAL (2020), los sectores más afectados durante esta pandemia son el comercio mayorista y minorista en Latinoamérica y el Caribe. Dentro del estudio realizado en 27 países se estimó que más de un millón organizaciones dedicadas a este rubro cerrarán, así como también se perderán más de cuatro millones de empleos. Las cifras mencionadas son importantes, ya que se estima que:

Más de un tercio del empleo formal y un cuarto del producto interno bruto (PIB) de América Latina y el Caribe se generan en sectores fuertemente golpeados por la crisis económica derivada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19), informó hoy la CEPAL en un nuevo estudio sobre los impactos de la pandemia en la región. Más aún, menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores que serían afectados solo de forma moderada (CEPAL, 2020, p. 3).

Así pues, la crisis sanitaria obligó a las empresas del sector de comercio minorista a cancelar o rediseñar sus planes de expansión de sus actividades debido al panorama económico crítico de varios países de la región. En junio de 2020, Cencosud anunció el cierre de su tienda de departamento Paris en el Perú y de Johnson en Chile, para dar paso a Paris Express. En septiembre de 2020, Falabella anunció que cerraría cuatro tiendas ubicadas en Buenos Aires y que buscaba un socio para su operación en Argentina. Asimismo, Ripley anunció que suspendería la construcción de tres centros comerciales en el Perú (CEPAL, 2020).

2.2. Nuevas tendencias del consumidor de comercio minorista

Dentro de los cambios en el comportamiento del consumidor a nivel nacional y latinoamericano se observaron dos mega factores que impactaron en el consumo: la movilidad reducida y la rápida disminución de los ingresos, según el informe presentado por EY Parthenon (2020).

El informe evidenciaba que el efecto de la pandemia se vio reflejado en el 65% de peruanos que gastaba menos en bienes de consumo no esenciales, esto significaba que ese gasto se había reducido aproximadamente en 91% (EY Parthenon, 2020).

Otro hallazgo importante se dio en los patrones del comportamiento de la demanda, el informe de EY concluye que los consumidores peruanos optaron por preferir marcas menos costosas, se inclinaron por el comercio electrónico, y no compraron bienes no esenciales, a menos que se encontraran en oferta (EY Parthenon, 2020).

Un dato resaltante es que la demanda se vio afectada debido a una baja de ingresos generalizada en las personas de nivel socioeconómico medio en la región latinoamericana, quienes vieron sus ingresos disminuidos en un 40%, y prefirieron gastar en productos de primera necesidad como alimentos, productos de limpieza y de cuidado personal (EY Parthenon, 2020).

Incluso meses después del inicio de la pandemia fue difícil predecir las implicaciones económicas de la crisis sanitaria. Según Jorge Lacayo (2020), consultor de EY-Partenón: “en Latinoamérica las personas serán más optimistas cuando toda la población sea vacunada progresivamente, sin embargo, persistirá la tendencia a movilizarse limitadamente y la economía tendrá un carácter alicaído” (p. 3). Pese a ello, Lacayo junto con EY Parthenon, (2020) precisaron que habría comportamientos que prevalecerán durante la nueva normalidad, por ejemplo, el estudio de la consultora mencionada precisó que el 47% de personas gastarán menos en bienes esenciales y más en bienes no esenciales (EY Parthenon, 2020).

Como se aprecia, la pandemia hizo que el consumidor cambie sus hábitos de consumo en este sector; por ello, las organizaciones debieron de rediseñarse para relacionarse y adaptarse a un entorno cada vez más tecnológico y a un cliente que limitaba cada vez más sus gastos (Salvador, 2020).

2.3. Regulación introducida a partir de la pandemia

El sector de comercio minorista en Perú tuvo que adecuar su actividad económica a las regulaciones introducidas mediante decretos supremos y ordenanzas municipales que tuvieron como objetivo resguardar la salud de trabajadores y consumidores en el marco del Estado de Emergencia Sanitaria ocasionado por la COVID-19.

El primer decreto supremo relevante al contexto fue el N.º 008-2020-SA, que, entre las medidas más importantes, establecía que: “Todos los establecimientos comerciales y mercados deben coadyuvar en la prevención para evitar la propagación del COVID-19, implementando medidas de salubridad que faciliten el acceso de la población a sus servicios higiénicos, así como la de sus trabajadores.” (Decreto supremo es el N.º 008-2020-SA, 2020). Es así como se dio inicio a una serie de medidas regulatorias más específicas en cuanto a protocolos de bioseguridad para las actividades económicas, sobre todo las que comercializan bienes esenciales.

Dentro de las medidas que impactaban directamente al sector de comercio minorista, se encontraba la que mencionaba que las personas solo podían circular por las vías de uso público para la prestación y acceso a servicios y bienes esenciales, como adquirir productos farmacéuticos, asistir a centros de salud, entidades financieras, centros de abastecimiento de combustible y hoteles. Por otro lado, se suspendió el acceso a locales y establecimientos que supongan un riesgo de contagio, exceptuando a los comerciantes minoristas de alimentación, bebidas, productos y bienes de primera necesidad, establecimientos farmacéuticos, médicos, ópticas y productos ortopédicos, productos higiénicos, grifos y establecimientos de venta de combustible. (Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, 2020). Estas medidas restrictivas no afectaron sustancialmente la actividad económica de comercio minorista que se enfocaba en la venta de alimentos y bebidas. Sin embargo, el Decreto especificaba que la permanencia de las personas dentro de estos establecimientos permitidos debía ser la necesaria para adquirir alimentos y productos de primera necesidad, y se suspende el consumo de los productos dentro de los locales. Se incentivaba a que los comercios eviten aglomeraciones y controlen que consumidores y empleados mantengan el distanciamiento social con la finalidad de parar la propagación del virus.

Así mismo, las regulaciones también se promulgaron a nivel de municipalidades mediante ordenanzas. Y para el presente caso de estudio, cuyo establecimiento comercial se ubica en el distrito limeño de Miraflores es relevante precisar las restricciones estipuladas en la ORDENANZA Ni 540/MM, en la que se promovían medidas de bioseguridad y control para prevenir el COVID-19. (Municipalidad de Miraflores, 2020). Los ejes regulatorios contemplaban aspectos relacionados a la bioseguridad, seguridad, limpieza, desinfección y difusión.

Es así como muchas empresas del sector de comercio minorista tuvieron que adaptarse si querían continuar operando bajo esta nueva normalidad, o si querían establecer nuevas empresas

en este rubro. Para ejemplificar estos cambios que atravesaron sobre todo los minimarkets, bodegas y tiendas de conveniencia, se detallará en el siguiente apartado la adaptación de los comercios minoristas.

2.4. Adaptación de las empresas del sector de comercio minorista a la crisis COVID-19

Las empresas de este sector debieron prepararse y transformarse para la nueva realidad dado que se veían impactadas directamente por las restricciones de la pandemia y por los cambios en el comportamiento del consumidor a nivel global.

La consultora KPMG elaboró un informe del sector de comercio minorista mundial que indicaba nuevas tendencias para adaptarse a la coyuntura como: la evolución del modelo de negocio minorista, la preferencia de los clientes a comprar a compañías que representan algo más que las ganancias, los nuevos enfoques de los minoristas para reducir costos e impulsar el crecimiento rentable, y la elección de los clientes más analítica y minuciosa (2020).

Por otro lado, la consultora BCG concluyó en uno de sus informes que “las tendencias que definirán el futuro del consumo en supermercados y tiendas minoristas son el incremento de los canales de venta online, el aumento de fusiones y adquisiciones, el fortalecimiento de la cadena de suministro y el papel del impacto social” (Riggs et al., 2020). Estas tendencias se veían reflejadas en el minorista peruano de calzados Platanitos, ya que la marca decidió aumentar la oferta ante un contexto que hizo que sus ventas usuales por calzado y accesorios disminuyeran. Platanitos optó por ofrecer alimentos e insumos de la gastronomía China llamada Hong Kong Market y estaba incluida en la renovada plataforma *e-commerce* de la empresa (Vásquez, 2020).

También se tiene el caso de la panadería limeña San Antonio, la cual contaba con más de 60 años en el rubro. El negocio inició siendo una bodega y tuvo que evaluar las alternativas a su disposición para seguir generando ingresos. Por ello, para superar la crisis económica producida por la pandemia, San Antonio regresó a su modelo de negocio inicial, teniendo el absoluto respaldo de su junta de accionistas (Perú Retail, 2020b). Así fue como compitió en el rubro de alimentos básicos con un nuevo formato físico y con envío delivery tal y como mencionaba el CEO de la Bodega San Antonio:

Hay que ser creativos. En mi negocio, que es un restaurante-cafetería, la gente no va a ir cuando termine la crisis porque tienen miedo de que te sientes al lado de una persona que te va a contagiar. Por eso hay que reinventar el negocio, he pensado fortalecer mi delivery, los mozos lo tendrán que hacer, ampliar el surtido de mi tienda (poner más cosas de primera necesidad) (citado en Perú Retail, 2020b).

3. Situación actual de la comunidad LGBTQ+ en épocas de pandemia

En épocas de pandemia COVID-19, según Guerrero & Marie (2020), era muy probable que las desigualdades que aquejaban desde hace varios años a la comunidad LGBTQ+ se hayan incrementado, sobre todo en servicios de atención médica, protección social y hasta la práctica del distanciamiento social. Una de las medidas más controversiales implementadas en medio de la pandemia fue el decreto supremo impartido por el presidente Martín Vizcarra Cornejo y publicado en abril del 2020, en el cual se establecían días diferenciados por sexo masculino y femenino para la compra de víveres o de productos farmacéuticos (Decreto Supremo N.º 057-2020-PCM, 2020). Frente a esta medida de emergencia, los grupos defensores de los derechos humanos de las personas LGBTQ+ declararon como un peligro separar la salida de personas por su sexo, ya que podrían darse actos discriminatorios hacia las personas trans. A pesar de que el presidente y altas autoridades aclararon que esta medida no buscaba justificar actos homofóbicos, se suspendió luego de ocho días por la amenaza latente que esto significaba para la comunidad (Guerrero & Marie, 2020).

Sin embargo, también se registraron acciones positivas en medio de la pandemia. La comunidad trans se organizó para crear una campaña de donativos, monitorear organizaciones sociales y políticas municipales, para ayudar a las madres solteras trans de pocos recursos. Alrededor de 181 mujeres trans del Callao, Lima Este, Lima Norte y Lima Sur fueron beneficiadas para sobrevivir los primeros días de cuarentena (Guerrero & Marie, 2020).

Lamentablemente, las personas de la comunidad LGBTQ+ son una minoría vulnerable que sufre de exclusión, rechazo y discriminación por tener una identidad de género u orientación sexual diferente (Guerrero & Marie, 2020). En el Perú, no existe un marco normativo peruano que proteja los derechos más fundamentales de la comunidad como el derecho a la vida,

integridad, identidad, salud, trabajo, educación, entre otros (Defensoría del Pueblo, 2016). Además, la comunidad LGTBQ+ sufre una serie de actos violentos, agresiones, ataques, insultos, etc. de terceras personas o hasta de sus propias familias. Al hablar de las actitudes de los peruanos hacia la homosexualidad, el informe del año 2019 llamado Monitor Periódico de Inteligencia de Riesgo y Seguridad o PRISM en inglés, revela que el Perú representa una Amenaza Moderada a la comunidad LGTBQ+ existiendo altos índices de intolerancia y tolerancia mixta (Guerrero & Marie, 2020). Además, 7 de cada 10 peruanos reconocen la discriminación que viven miles de personas LGTBQ+ en el país; lamentablemente, los hallazgos también señalan que 4 de cada 10 peruanos no contratarían a personas trans si tuvieran una empresa y 3 de cada 10 peruanos no contrataría a personas homosexuales (Guerrero & Marie, 2020). Frente a este escenario, es necesario que las empresas logren incluir dentro de la sociedad a la comunidad LGTBQ+ en el Perú. Para diferenciar y clasificar a estas empresas, se emplean los términos de marcas *gay friéndola* y *Gay only*.

Las empresas *gay friendly*, término referido por la comunidad gay, se utiliza para identificar a las organizaciones que “tienen una política de inclusión y aceptación sin existir discriminaciones por orientación sexual” (Armas, 2014, p. 58). Además de representar una idea que promueve la igualdad de derechos para las personas de esta comunidad, ser una marca *gay friendly* es una estrategia para captar más clientes y mejorar la percepción de la empresa en la mente de los consumidores (Armas, 2014). Entre las marcas *gay friendly* más reconocidas en el Perú, se encuentra Inca Kola, que en el año 2016 posteó en su página una imagen con los colores de la bandera del orgullo LGTBQ+ junto a las diferentes presentaciones de la bebida emblemática peruana con el título “Somos distintas pero el amor que sentimos por dentro es igualito”, mostrando abiertamente su apoyo a la comunidad (Mercado Negro, 2017). Otro ejemplo de empresa peruana *gay friendly* es el Banco de Crédito del Perú, organización que ofrece productos financieros a cualquier persona sin importar género, sexo o parentesco. Los productos “Hipotecario Compartido”, “Vehicular Compartido” y “Efectivo con Garantía Hipotecaria Compartido” buscan no impartir diferencias al momento de requerir sus servicios financieros (Mercado Negro, 2017).

Por otro lado, las empresas *gay only* están enfocadas a atender las necesidades de la comunidad gay y para ello, se promocionan a sí mismas como *gay only* (Armas, 2014). Según entrevistas realizadas a personas de la comunidad gay en Miraflores, las empresas consideradas *gay only* pertenecen al sector de moda y al sector de entretenimiento, específicamente, discotecas.

Las tiendas de ropa gay más reconocidas por la comunidad son The Closet y Lavini; mientras que las discotecas *gay only* enfocadas a un público LGBTQ+ sin excluir a los heterosexuales, son Ozono, Sagitario, Paris, Noa Noa, Lola Bar, Legendaris y Valetodo Downtown (Armas, 2014).

Cabe destacar la importancia de la comunidad LGBTQ+ para la organización Valetodo Downtown. Además de que su público objetivo son personas gays, lesbianas, bisexuales, transgénero, etc., también practican una cultura de diversidad al contratar talento de la comunidad para trabajar en la compañía. Valetodo Downtown participa activamente de las marchas del orgullo LGBTQ+ (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). También, cada año realizan un evento benéfico llamado “Choco Trans”, campaña de donación para que las mujeres trans del centro de Lima tengan un compartir navideño (Downtown Market, 2020).

En el distrito de Miraflores, la comunidad LGBTQ+ de jóvenes *gas* masculinos entre 25 a 30 años de niveles socioeconómicos A y B, público de enfoque para la organización Valetodo Downtown, busca actividades del sector entretenimiento variado, de preferencia, actividades culturales; además, son personas que buscan crecer cultural y profesionalmente, quienes destinan sus ingresos al cuidado personal, gimnasios, comida, ropa y turismo (Armas, 2014). En lo que se refiere al entretenimiento nocturno, buscan invertir su dinero en bares, restaurantes, cines, obras teatrales, etc. Un punto importante para tomar en cuenta es si tienen pareja estable o no, ya que, si se encuentran en una relación, prefieren salir a cenar, ver películas, obras de teatro, cocinar en casa, o estar solos o con amigos, mientras que, si se encuentran solteros, buscarán lugares como las discotecas y bares más de una vez por semana (Armas, 2014).

4. Perfil organizacional de la organización Valetodo Downtown

4.1. Antes de la pandemia COVID-19

La familia Achuy se dedicó por muchos años al sector de entretenimiento para adultos hasta que surgió la idea de abrir una discoteca gay en la ciudad de Lima. Luego de una búsqueda incesante, encontraron una discoteca heterosexual llamada “Downtown” en el distrito de Miraflores, la cual en los años 2000 se convertiría en la discoteca gay más importante de Lima y, tiempo después, la más grande del Perú llamada “Valetodo Downtown” (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

La discoteca abrió sus puertas a todas las personas de la comunidad LGBTQ+ amantes de la música. Al inicio, empezaron con una sala de baile de solo música electrónica, y poco a poco, los dueños ampliaron el local hasta llegar a tener cinco salas de baile con géneros de música para todos los gustos, como salsa, reggaetón, pop, electrónica y una sala con música variada. Además, cuentan con un personal de cinco DJs, siete *drags queens* y 100 empleados trabajando en la discoteca (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

Si bien el entretenimiento está enfocado en un público LGBTQ+, la experiencia del cliente dentro de la discoteca atrae también a personas que no son de la comunidad, teniendo en promedio un público constituido por el 60% de personas LGBTQ+ y 40% de personas heterosexuales según declaró el productor general Marcos Rodríguez. El valor diferenciador de la organización se basa en crear eventos, shows o fiestas temáticas en tendencia que atraigan a distintos perfiles de consumidores. Por ejemplo, en el año 2016, lanzaron una fiesta temática inspirada en el juego de aplicación móvil “Pokémon Gol” en la que, dentro de la discoteca, los asistentes buscaban stickers de pokemones en la pared, lo subían a sus redes sociales etiquetando a Valetodo Downtown y ganaban una entrada gratis a la discoteca (Valetodo Downtown, 2021).

La misión de la discoteca, según el Productor General Marcos Rodríguez, es brindar un espacio cómodo en donde todas las personas puedan expresarse tal como son, sin prejuicios y en total libertad; por ello, la organización es consciente que es un símbolo de representación de la comunidad LGBTQ+ que promociona una cultura de diversidad social en todos los procesos del servicio que ofrece (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

4.2. Durante la pandemia COVID-19 reinención de discoteca a market

Como se evidenció en apartados anteriores, el inicio de la pandemia COVID-19 en Perú trajo consigo una crisis sanitaria, social y económica, la cual obligó a organizaciones como Valetodo Downtown a acatar las regulaciones de bioseguridad del gobierno para evitar aglomeraciones y contrarrestar la cantidad creciente de contagios. Como consecuencia de ello, muchas empresas del sector entretenimiento optaron por dejar de operar, adaptar su modelo de negocio o reinventarse en un nuevo rubro.

Según el Productor General de la organización, la reinención de Valetodo Downtown no se dio de forma repentina. Al inicio de la cuarentena la empresa decidió lanzar cursos virtuales

gratuitos en su cuenta de Instagram de la mano del auspicio de sus actuales socios comerciales, con la finalidad de mantener la presencia de la marca en redes sociales. Sin embargo, aún necesitaban pensar en una estrategia sostenible para su negocio aún paralizado. (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

Los dueños vieron que en países como Islandia las discotecas empezaban a realizar fiestas virtuales, analizaron la experiencia brindada en el exterior y decidieron replicarlo en Valetodo Downtown. Así es como nació Lávala Virtual, espacio en zoom donde la gente podía disfrutar de un Dj y de las presentaciones de las artistas de la discoteca. Las fiestas virtuales se daban de forma quincenal, contaban con temáticas distintas y se ofrecían de forma gratuita gracias a los auspicios de otras empresas. Estas actividades beneficiaban al personal que estaba al frente de la discoteca como las artistas, pero no a los meseros, *bar tenders*, o personal de limpieza, siendo estos los más afectados por el recorte de personal. Para poder sobrevivir a la crisis ocasionada por la pandemia y no abandonar a todo su equipo humano, los dueños de la discoteca vieron la oportunidad de importar mascarillas de la marca coreana ECO SYLVER PLUS, elaborada de la mano del científico peruano Marino Morikawa. La Gerenta General Claudia Achuy convocó al personal aún activo en la empresa para que apoyara en la venta de mascarillas por teléfono, aunque ellos solo se enfocaron en sobrevivir, fueron recibiendo más pedidos de un momento a otro y no sabían hasta qué momento continuarían con esta modalidad de negocio (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

Mientras la idea de convertirse en *market* estaba siendo trabajada por el equipo de *marketing* y consultores externos, se decidió empezar con la venta de los licores que tenían en *stock* para aprovechar el recurso principal que tenía la discoteca y continuaron con la venta de mascarillas. En esa misma línea, se decidió convocar a todo el personal que tuviera experiencia en temas contables, venta directa o venta por teléfono, para que sean reubicados en nuevos puestos de trabajo (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

La idea de ser un *market* fue concebida tomando en cuenta que el local se ubicaba en el distrito de Miraflores y colindaba con supermercados como Wong y Metro; en ese sentido, tenían que brindar una propuesta que los diferencie de ellos. A la hora de reinventarse como un *market*, la organización definió primero qué es lo que los diferencia e identifica; en este caso, su particularidad reside en la lucha por sus derechos, aquello que los hace únicos y especiales como

miembros de la comunidad LGTBQ+ (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). Así pues, prepararon un lugar distinto en comparación a otros locales de comercio minorista, pero centrados en mantener el espíritu de la discoteca: Downtown Market, un negocio dedicado a la venta de productos de primera necesidad, el cual se ubicaba regularmente en zonas residenciales o ejecutivas, que se diferenciaba por tener la modalidad de autoservicio dentro del establecimiento (Amaya, 2012). En esa misma línea, los directivos esperaban que los clientes usuales de la discoteca, que no provenían de distritos aledaños, se acercaran al establecimiento para vivir una experiencia diferente (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

El establecimiento y las actividades cambiaron debido a la pandemia COVID - 19. Las pistas de baile de la discoteca fueron ocupadas por góndolas y se acomodó el espacio para colocar desde alimentos hasta bebidas alcohólicas, manteniendo la decoración de la discoteca (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). De acuerdo con Marcos Rodríguez, “las personas asisten actualmente al market porque el cambio que han experimentado es poco usual, pero sigue manteniendo su esencia”, la transición fue tan inesperada que incluso las personas de la misma comunidad reaccionaron de forma incrédula (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). Así como hubo reacciones positivas hacia el Downtown Market, Marcos comenta que también recibieron críticas y comentarios discriminatorios hacia artistas como las *drag queens*, quienes fueron imagen y trabajaron en el market. Pese a ello, el personal de la organización se siente orgulloso de haber pertenecido a otro rubro donde las personas podían ser ellas mismas (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

En el proceso de establecerse como market, se convocó a emprendedores que se reinventaron durante la pandemia y deseaban tener un espacio para exhibir sus productos en las góndolas del ahora Downtown Market. Mantenían en su local una amplia oferta de productos gracias a sus asociaciones con pequeñas marcas (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). Es importante mencionar que la organización se definía como un market por la amplia variedad de productos que ofrecían (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

Uno de los procesos que más se trabajó en el Downtown Market fue la experiencia de compra. Desde antes de entrar al local, se generaba interés y curiosidad por lo que había detrás, debido a que las artistas presentes en la tienda; es decir, las *drag queens*, se encontraban cerca de la puerta, listas para dar una asesoría personalizada si así lo deseaba el cliente. Además, se generó una ruta de compra para conocer la historia de lo que fue la discoteca, mientras el Dj del local ponía la música con la que se bailarían en Valetodo Downtown. De esa manera las personas no solo iban a comprar, sino que también les agradaría el lugar y el ambiente (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

Respecto al público objetivo del market, se mencionó que estrictamente no son miembros de la comunidad LGBTQ+. Su público se segmentaba por horarios, por las mañanas solían ir a casa debido a que podían realizar una compra completa, ya que incluso había productos como verduras y carnes, y no se formaban tantas colas como en el supermercado. Al medio día iban oficinistas de empresas cercanas para comprar alimentos para su almuerzo. Por las tardes, iba público LGBTQ+, ya que para ellos el establecimiento era una parada de encuentro con otras personas por el gran espacio y porque tenían la curiosidad de observar en qué se había convertido el lugar al que antes solían ir a divertirse. Cabe resaltar que también hay padres de familia que iban por las tardes, porque sentían más amabilidad en el servicio en comparación a otros supermercados (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

4.3. Planes a futuro de la organización

A finales del año 2021, la organización inauguró el restobar “Valetodo Lounge” de miércoles a domingo en el horario nocturno de 9pm a 12am. Cabe precisar que el servicio de este restobar se dio de manera simultánea con el funcionamiento del market en el segundo piso del local miraflorentino. En el establecimiento se ofrecían bebidas y snacks acompañados con un show de *drag queens* y música de ambiente. Solo se mantuvo el funcionamiento del restobar por lo que duraron las restricciones del gobierno hacia las discotecas en territorio nacional por la crisis de la pandemia COVID-19 (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

El 5 de diciembre del año 2021, el Downtown Market suspendió sus operaciones y atención al público. Esta decisión fue tomada por los directivos y la organización lo comunicó a su clientela a través de redes sociales: “Han sido meses de mucha alegría de poder seguir junto a ustedes. Fueron momentos duros, pero con la esperanza puesta en que todo mejorará si tomamos

la responsabilidad de cuidarnos entre todos. El #DowntownMarket representará siempre para nosotros a una etapa en #ValetodoDowntown que jamás olvidaremos.” (Downtown Market, 2021)

Precisamente, en la entrevista hecha a la jefa de marketing de la organización, Meryl Ramírez, se señala que el Downtown Market fue una alternativa obligatoria a seguir sobreviviendo como marca frente a la pandemia COVID-19; además, eran conscientes de que no sería una solución rentable a largo plazo:

El market ha sido lo más cercano a seguir abriendo, si lo piensas estratégicamente, el market ha sido lo que se ha hecho para sobrevivir como marca, como empresa, un market no es tan rentable como una discoteca, el market sí nos ha ofrecido brindar un valor de marca de manera intangible de mantenernos unidos en esta pandemia; lamentablemente, por rentabilidad es imposible pero sí ha sido nuestro salvavidas para nuestra marca y nuestros trabajadores...poco a poco estamos regresando a ser una discoteca (M. Ramírez, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

En cuanto a la sostenibilidad de la organización, el Productor General menciona que, en un futuro, cuando se pueda inaugurar nuevamente la discoteca, se tiene pensado abrir progresivamente las salas de baile de Valetodo Downtown y realizar los espectáculos, eventos o fiestas que estaban planeadas a inicios del año 2020. En lo que se refiere al Downtown Market, se espera que en un futuro se aperture el market en otro local; en donde se podría establecer un horario de atención de 24 horas como en establecimientos cercanos y seguir ofreciendo productos de primera necesidad bajo la marca Downtown como ya lo vienen haciendo con su marca de ropa (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el cuarto capítulo se presentarán las principales decisiones metodológicas de la investigación, explicando cuales fueron los pasos, técnicas y procedimientos empleados para su desarrollo. Es así como se detalla el alcance, el enfoque, la muestra, y el diseño metodológico para explorar las variables tomadas del modelo de VCMBC de Keller. Asimismo, se muestran las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados y las técnicas de análisis del ámbito cualitativo y cuantitativo de manera detallada.

1. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación fue exploratorio. Los estudios de alcance exploratorio se destacan porque ayudan a analizar aspectos poco estudiados y sugerir nuevas líneas de investigación (Ponce & Pasco, 2018). Como se mencionó anteriormente, esta investigación busca comprender un fenómeno poco abordado en la literatura empírica, analizar la transferencia de valor capital de marca.

El modelo Valor Capital de Marca Basado en el Consumidor de Kevin Keller explora detalladamente el conocimiento de marca del consumidor en seis bloques constructores de marca: presencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia de la marca. Según Keller (2019), se puede comprender la transferencia de valor de marca mediante la comparación y contraste de los bloques constructores de valor de marca de dos entidades relacionadas para conocer los posibles tipos de asociaciones secundarias que una marca puede aprovechar respecto a su relación con otra.

Además, se exploró cómo la organización ha construido su valor capital de marca. Para ello, se realizó una evaluación enfocada en el segundo paso del proceso de administración estratégica de marca: Planeación e implementación de los programas de marketing de marca. Este segundo paso comprende 3 factores claves que construyen valor de marca, (1) elementos de marca, como el nombre de marca, personajes y eslóganes. (2) Integración de la marca a las actividades y al programa de apoyo al marketing, a través de las 7p's del *marketing mix* (3) apalancamiento de asociaciones secundarias (Keller, 2008). A continuación, se detalla el diseño y secuencia metodológica de los temas expuestos en este apartado.

1.1. Diseño metodológico de la investigación

1.2. Enfoque

El enfoque elegido para la investigación fue mixto. Estos enfoques se caracterizan por ser procesos sistemáticos, empíricos y críticos, lo cuales requieren análisis de tipo cualitativo y cuantitativo, cuyos hallazgos serán discutidos en conjunto para realizar inferencias más confiables (Hernández, Fernández & Baptista, 2008). También se menciona que, si ambos métodos a utilizar llegan a un mismo resultado, la confianza en la estrategia empleada aumenta. Así mismo, otros autores como Creswell reafirman que el enfoque mixto te da más perspectivas de la problemática estudiada, ya sea en términos de profundidad y complejidad (cualitativa), generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa) (2005, citado en Hernández et al., 2008). Cabe precisar que se priorizó la parte cualitativa debido a que se requirió evaluar a fondo las percepciones y atributos valorados por clientes del sujeto de estudio, y este componente abstracto necesita una comprensión minuciosa del fenómeno estudiado. La parte cuantitativa sirvió para complementar y contrastar los resultados de los hallazgos de las técnicas cualitativas como *focus group* y entrevistas, y de esa manera se ahondó en la explicación de los resultados.

En esa misma línea, Keller señala que no basta con tener un enfoque cualitativo en la investigación para conocer la transferencia del conocimiento de marca de los consumidores, sino que también se necesita un enfoque cuantitativo que respalde la veracidad de los hallazgos encontrados:

Las mediciones cuantitativas del conocimiento de marca pueden ayudar a evaluar mejor la profundidad y amplitud de la conciencia de marca; la fuerza, carácter favorable y singularidad de las asociaciones de marca; el valor de los juicios y sentimientos hacia la marca; y el grado y naturaleza de las relaciones de marca (Keller, 2008, p. 374).

En la siguiente sección se especifica cuál fue la estrategia más propicia para evaluar y ahondar en el fenómeno organizacional que se quiso comprender en esta investigación.

1.3. Estrategia general de la investigación

Con respecto a la estrategia general de investigación, esta corresponde a un estudio de caso, ya que se centró en “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, citado en Ponce & Pasco, 2018). Los estudios de caso requieren de tiempo y de múltiples técnicas (cualitativas o cuantitativas) para recabar información de actores claves. En esa misma línea, es necesaria la triangulación de la información para observar cómo realiza sus operaciones una empresa representativa de un determinado sector, ya sea este privado, público o social (Ponce & Pasco, 2018). Asimismo, la triangulación de datos se refiere “al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders et al., 2009 citado en Ponce & Pasco, 2018).

El modelo de triangulación permite realizar una validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos para obtener una mirada amplia de las ventajas y debilidades de cada enfoque. Después de realizar el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos del problema de investigación de manera simultánea, se interpretan y discuten las dos clases de resultados seguido inmediatamente de una comparación con la base de datos (Hernández et al., 2008). De esta manera, se explican los resultados de “lado a lado”; en otras palabras, se muestran estadísticas de cada variable seguido por citas cualitativas respaldadas por teoría fundamentada que caracteriza el fenómeno a estudiar en la investigación (Creswell, 2013, citado en Hernández et al., 2008). La complejidad de realizar una triangulación de datos reside en comparar dos análisis que usan enfoques diferentes. A continuación, se representa el diseño de triangulación concurrente (métodos en paralelo) (ver Figura 8).

Figura 8: Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC).



Adaptado de Hernández et al. (2014).

Cabe precisar que el horizonte temporal en el cual se realizó esta investigación es de tipo transversal, este tipo de estudios se caracterizan por recabar información en un periodo específico de tiempo. Asimismo, los resultados obtenidos sólo podrán brindar información relevante a la organización correspondiente al caso de estudio (Pasco & Ponce, 2018).

1.4. Técnicas de recolección de información

Existen distintas técnicas de recolección de información que ayudan a los investigadores a analizar un contexto organizacional determinado al realizar el trabajo de campo. De las técnicas existentes, la encuesta, la entrevista individual en profundidad, *el focus group* y la observación son las más utilizadas (Ponce & Pasco, 2015).

Para conocer las actividades de marketing a través de las 7p's del marketing mix, se hicieron entrevistas a directivos y ejecutivos de *marketing*, en las que se recabó información de los siguientes elementos: producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física, procesos (Lovelock & Wirtz, 2009).

Se realizaron encuestas, entrevistas a profundidad y *focus groups* a clientes que han asistido tanto a la discoteca y al *market* para comprender cuál es el conocimiento que los

consumidores tienen de Valetodo Downtown y Downtown Market respectivamente. Luego de entender cómo la discoteca y el *market* crean valor de marca, se ahondó en conocer, bajo la perspectiva de los clientes, la transferencia de valor capital de marca de una entidad a otra. Para ello se realizaron entrevistas a profundidad y *focus groups* a clientes de ambas marcas, en los que se hizo preguntas de asociaciones secundarias por cada bloque constructor de marca. Se hicieron dos *focus groups*, tomando en cuenta que los participantes tengan diferentes edades; un grupo de 18 hasta 23 años y otro grupo de 24 a 30 años.

Tabla 2: Técnicas de recolección de información

Técnicas de recolección	Objetivo 1: Comprender cuál es el conocimiento que los clientes tienen de la discoteca y el <i>market</i> respectivamente.	Objetivo 2: Conocer, bajo la perspectiva de los clientes, la transferencia de valor capital de marca de una entidad a otra.
Entrevistas a profundidad	X	x
Focus groups	X	x
Encuestas	X	

1.4.1. Entrevistas a profundidad a personal de Valetodo Downtown.

“Las entrevistas a profundidad son técnicas cualitativas que se caracterizan por ser conversaciones extensas entre el investigador y el entrevistado, con el objetivo de obtener información específica de un tema particular, el cual es brindado en forma discursiva y refleja formas de pensar conscientes e inconscientes” (Ponce & Pasco, 2018, p. 62). Esta técnica tiene como instrumento a la guía de entrevista donde se encuentra el listado de preguntas abiertas para que el punto de vista sea reflejado de forma amplia (Ponce & Pasco, 2018).

Para la investigación, es pertinente conocer en amplitud y profundidad la percepción de la gestión y valor de marca por parte de los trabajadores del área de marketing, y contrastarlo con lo que actualmente reside en la mente de los clientes de la discoteca y el *market*.

El tipo de entrevista usada fue semiestructurada, ya que se tendrá un listado de preguntas definidas que tienen la posibilidad de ser formuladas de forma flexible por el investigador. En este contexto, en esta investigación se entrevistó a profundidad a la jefa de marketing, Meryl

Ramírez, el productor general, Marcos Rodríguez, y al trabajador con más tiempo laborando tanto en la discoteca como el market Oscar Daniel Villanueva (ver Anexo F). La información recolectada cumplió el objetivo de conocer la historia de la empresa, su situación actual, sus operaciones generadoras de valor y sus estrategias de marketing (ver Anexo G).

1.4.2. Entrevistas a clientes

De la misma forma, se entrevistó de manera semi estructurada (ver Anexo H) a diez clientes que han asistido a la discoteca Valetodo Downtown y al Downtown Market. Con estas entrevistas (ver Anexo I), se buscó profundizar en la transferencia de marca de acuerdo a cada bloque constructor que propone Keller (2008), cuyos ítems se encuentran a su vez por subvariables en la matriz de consistencia (ver Anexo C).

Así mismo, se usaron las preguntas planteadas por Kevin Keller en el libro Administración Estratégica de la Marca (2008) para determinar el conocimiento de marca de los consumidores de acuerdo a cada bloque constructor de marca del modelo VCMBC.

Para validar las preguntas formuladas se realizaron tres entrevistas piloto a personas con características de la muestra elegida, ello permitió corroborar el entendimiento de las interrogantes. También, se recibió asesoramiento de la docente especializada en métodos cualitativos Martha Pacheco Mariselli, quién brindó lineamientos adecuados para dirigirnos y comunicarnos de manera inclusiva con personas de la muestra de la comunidad LGTBQ+.

1.4.3. Focus Group

Esta herramienta es similar a la entrevista a profundidad debido a que ambas tienen el objetivo de recabar información más sensible sobre un fenómeno organizacional. La diferencia respecto a la entrevista a profundidad, recae en la simultaneidad en la cual se recolecta información de un grupo de personas, lo cual permite identificar dinámicas de distintas respuestas cuando el participante se encuentra rodeado de otros individuos (Ponce & Pasco, 2018, p. 63). Como se dijo anteriormente, se hizo una segmentación en dos grupos de participantes (ver Anexo J): un grupo de clientes de 18 a 23 años que han ido a Valetodo Downtown y al Downtown Market, y otro grupo de personas, cuyo rango de edad se encuentra entre los 24 y 30 años de edad, que hayan ido al Valetodo Downtown y al Downtown Market. El instrumento utilizado es una guía

de *focus* semi estructurada (ver Anexo K), similar a la que se usó en las entrevistas; en ella, se incluyen las variables que pertenecen a los bloques constructores de valor de marca de Keller, y las asociaciones secundarias de marca de Valetodo Downtown que los clientes relacionan a la entidad Downtown Market.

En cuanto a la validez del focus group, se realizó un *focus group* piloto al igual que para las entrevistas a clientes, que permitió se generaran mejoras en las dinámicas implementadas. En ese sentido, también se tomó en cuenta las recomendaciones de la profesora Martha Pacheco Mariselli para asegurar un espacio inclusivo a todos los participantes.

1.4.4. Encuesta

La encuesta es una herramienta que recolecta información concreta y estandarizada acerca de una temática específica; es un cuestionario con preguntas de categorías cerradas y/ o abiertas que serán aplicadas a un grupo amplio de personas. Las preguntas cerradas tienen un número limitado de alternativas de respuesta y se miden a través de la escala de Likert la cual va desde (1) que significa Totalmente en desacuerdo a (5) Totalmente de acuerdo (Ponce & Pasco, 2018). Secuencialmente, los resultados son procesados empleando un promedio de resultados, es decir se divide la puntuación total obtenida en cada valoración obtenida según la escala de Likert (Hernández et al., 2008), con el puntaje total por variable, se procede a plasmarlas gráficamente en barras estadísticas y se muestra cual es la variable más valorada y la menos valorada. En la investigación se aplicó una encuesta a usuarios asistentes de la discoteca (ver Anexo L), se usó un cuestionario estructurado que permite contrastar los hallazgos de tipo cualitativo (ver Anexo M).

Es importante mencionar que la encuesta se basó a nivel estructural como de contenido en la encuesta aplicada en la tesis de “Análisis del valor de marca para una mype de lencería en Gamarra a través del modelo de Resonancia de Marca de Kevin Keller. Caso: Minina” de Fabio Amaranto, Nicole Barzotti & Wilder Sandonas para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión en 2021. Esta investigación tuvo como objetivo analizar el valor de marca de la lencería Minina, basado en el modelo de Resonancia de Marca de Kevin Keller y resulta importante para la presente investigación ya que evalúa las subvariables de los bloques constructores de marca del modelo bajo la escala de Likert. Además, se usaron las preguntas planteadas por Kevin Keller en el libro Administración Estratégica de la Marca (2008) para

determinar el conocimiento de marca de los consumidores de acuerdo a cada bloque constructor de marca del modelo VCMBC. Por último, respecto a la validez de la técnica de recolección, se realizaron diez cuestionarios pilotos a personas que encajaban con el perfil requerido para la muestra. Gracias a estas pruebas, se concretaron mejoras en la redacción de las preguntas y recolección de información.

2. Selección Muestral

El tipo de muestreo para la parte cualitativa será no probabilístico, esto quiere decir que se manejaron criterios específicos para la selección de unidades de observación (Ponce & Pasco, 2018). Debido a las limitaciones que se afrontaron a causa de la pandemia COVID-19, así como el no tener una lista de clientes de la empresa para obtener una muestra representativa, se utilizó la red social con más seguidores y con más interacción con los mismos, Instagram. En ese sentido, la elección de la muestra no fue de carácter aleatorio y dependió directamente de la toma de decisiones de las investigadoras (Hernández et al., 2014). Además, en las entrevistas a profundidad se usó el criterio de saturación que implica un proceso de muestreo y análisis iterativo; es decir, mientras se encuentren hallazgos nuevos para la investigación, se volverá a entrevistar a nuevos clientes hasta que el análisis no registre nuevos datos (Ponce & Pasco, 2018). Se entrevistaron a diez clientes que asistían a Valetodo Downtown discoteca y al Downtown Market, elegidos intencionalmente para obtener hallazgos de la muestra, más no para generalizar resultados a un universo mayor.

Así mismo, se determinó el número de participantes a los *focus group* de acuerdo a lo referido por Creswell (citado en Hernández et al., 2014), quien indica que se requieren de tres a cinco participantes para temas sensibles y complejos, tomando en cuenta el número de integrantes acorde a las limitaciones de los moderadores. En esa misma línea, cada *focus group* estuvo conformado por seis clientes de Valetodo Downtown y Downtown Market.

Por otro lado, el tipo de muestreo para la parte cuantitativa fue no probabilístico y el criterio de selección usado es por conveniencia, pues se centra en la selección de clientes de acuerdo a la facilidad de acceso a la unidad de observación por parte de las investigadoras (Ponce & Pasco, 2018). Este muestreo se obtuvo a través de la red social Instagram porque en esta plataforma virtual se contaba con más seguidores y se publicaba contenido de forma regular sobre los servicios que se ofrecían en la discoteca y en el market.

Existen diversas investigaciones que argumentan cómo delimitar la muestra de un estudio con variables no perceptibles definidas por Morales (2013) como variables latentes o constructos. Uno de esos estudios conceptualiza que la muestra no debe ser menor de 200 sujetos (Morales, 2013; Avendaño, Avendaño, Cruz & Cárdenas-Avendaño, 2013). En ese sentido, autores como Cervantes (citado en Rositas, 2014), refiere que para estudios con 20 ítems o más, se evalúe entre 5 a 20 sujetos por ítem; de esa forma, la muestra resultante será entre 100 y 400 encuestas. Otros autores como Malhotra (2008), indican que las investigaciones de carácter exploratorio en donde utilizan la investigación cualitativa, el tamaño de la muestra suele ser pequeño, a su vez el autor sugiere que para investigaciones de pruebas de mercado se necesitan como mínimo 200 elementos (ver Tabla 3). Según todos los argumentos explicados con anterioridad, se ha calculado una muestra de 208 participantes. Por ende, se cumplió lo propuesto por Morales (2013); Avendaño, Avendaño, Cruz & Cárdenas-Avendaño (2013), al ser una muestra mayor a 200 sujetos. Además, el modelo de resonancia se evaluó a través de 26 ítems que serán evaluados a 8 sujetos por cada ítem, cumpliendo con lo estipulado por Malhotra (2008).

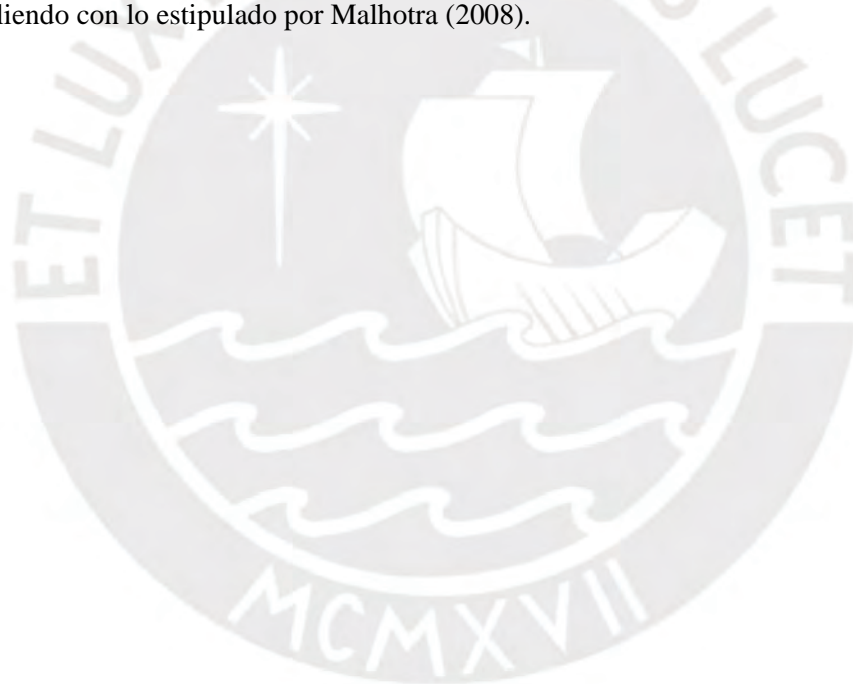


Tabla 3: Tamaños de muestras usadas en estudios de investigación de mercados.

Tipo de estudio	Tamaño mínimo	Rango típico
Investigación para la identificación del problema (por ejemplo, potencial de mercado)	500	1.000-2.500
Investigación para la solución del problema (por ejemplo; asignación de precios)	200	300-500
Prueba de productos	200	300-500
Estudios de prueba de mercado	200	300-500
Publicidad en televisión, radio o impresa (por comercial o anuncio probado)	150	200-300
Auditorías de mercado de prueba	10 tiendas	10-20 tiendas
Sesiones de grupo	2 grupos	6-15 grupos

Adaptado de Malhotra (2008).

3. Operacionalización de variables

Las variables a operacionalizar (ver Anexo C) se obtuvieron de los bloques constructores de valor de marca del modelo VCMBC de Kevin Keller. Cada bloque contiene sub-

variables que serán analizadas con el fin de comprender el valor que será transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.

El modelo de capital de marca de Kevin Keller (2008) al poseer variables de tipo no observable, necesitan de variables observables para poder generar inferencias (Corral-Verdugo, 1995). En ese sentido, los seis bloques constructores de valor de marca del modelo fueron considerados no observables, mientras que sus sub-variables fueron consideradas observables.

El modelo de Kevin Keller fue adaptado para analizar el caso de estudio en lo que respecta a la encuesta aplicada a clientes de la discoteca y el market. Keller utiliza en el bloque constructor de marca llamado Desempeño, la subvariable *durabilidad*, la cual hace referencia a características materiales de un producto bajo el nombre de una marca. Sin embargo, esta investigación no contempla bienes, sino servicios; por esta razón, se empleó el concepto de *consistencia del servicio* como subvariable del bloque, lo cual también es respaldado por Keller (2008), en tanto menciona que su modelo también puede ser adaptado a servicios y para ello propone preguntas específicas en su libro.

Finalmente, en las entrevistas a profundidad y *focus group*, las preguntas específicas de transferencia de marca que giran en torno a las asociaciones secundarias fueron adaptados del estudio de Kevin Keller llamado *Aprovechamiento de asociaciones secundarias para construir valor de marca: perspectivas teóricas y aplicaciones prácticas* (2020). Algunas de las preguntas adaptadas por las investigadoras para conocer si los clientes asocian su conocimiento de marca de la discoteca con su conocimiento de marca del market fueron las siguientes: ¿tu conocimiento de la marca Downtown Market se debe a que es una entidad relacionada al Valetodo Downtown?, ¿tu percepción sobre la imagen de Downtown Market se ha visto influenciada por tu percepción sobre la discoteca Valetodo Downtown? ¿Juzgas a Downtown Market en base a tus opiniones sobre la discoteca Valetodo Downtown?

4. Técnicas de análisis de información

Las técnicas de análisis dependen de las metodologías utilizadas en la investigación. En el análisis de *focus group* y entrevistas a profundidad se realizó una evaluación exhaustiva del contenido de las interacciones de los participantes con la finalidad de encontrar temas o patrones subyacentes (Ponce & Pasco, 2015). Los autores señalan 3 tipos de componentes dentro del

análisis de contenido: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación. En ese contexto, en la presente investigación, se recogieron los datos obtenidos de las conversaciones con los clientes que iban a Valetodo Downtown y a Downtown Market. Se procedió a transcribirlos textualmente para su posterior análisis. La información de datos se operativizó en una matriz en el programa Excel, donde se segmentaron las respuestas por unidad de análisis y por subvariables. Después, se procedió a codificar y contrastar las respuestas de los participantes. Por último, se realizó un resumen por subvariable con las respuestas más comunes de cada intervención.

Para el detalle explicativo de los datos cuantitativos se hizo un análisis de fiabilidad calculando el coeficiente Alfa de Cronbach. Según Malhotra, el Alfa de Cronbach se conceptualiza como “el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala” (Malhotra, 2008, p. 285). El Alfa de Cronbach siempre dará un resultado entre los valores 0 y 1; sin embargo, es necesario resaltar que, dependiendo del valor exacto del Alfa de Cronbach, se afirmará o negará la confiabilidad de un constructo. Para algunos autores, el valor debe ser mayor a 0.6 (Malhotra, 2008), mientras que otros consideran un valor mínimo de 0.7 (Celina & Campo citado en Bojórquez, López, Hernández & Jiménez 2013). Para fines de esta investigación, se consideró la condición de Malhotra. Además, se realizó un análisis de correlación total de elementos corregida para conocer si se debería eliminar algún elemento si este resultado es menor o igual a 0 (Bojórquez et al., 2013). El Alfa de Cronbach se usó para un análisis por cada cúmulo de ítems clasificados por dimensiones estructuradas. En consecuencia, se efectuó un análisis para cada uno de los seis bloques de construcción de marca del modelo de valor capital de marca basado en el consumidor de Kevin Keller.

El análisis para la parte cuantitativa fue descriptivo, principalmente porque el estudio busca caracterizar la transferencia de valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market, mas no hallar una correlación o efecto causal entre el valor de marca y otros elementos. El análisis descriptivo se caracteriza por querer explorar el comportamiento de las variables estudiadas en base al comportamiento de la muestra, lo cual se plasma en distribuciones de frecuencia, histogramas y otros gráficos de resumen de datos (Ponce & Pasco, 2018). En la investigación se utilizaron tablas de frecuencia para las variables de cada bloque constructor de valor de marca. Para la validación y procesamiento de datos se utilizaron los softwares SPSS y Excel, para luego interpretar los datos en base a los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS

En el presente capítulo, se presentan los principales hallazgos y análisis obtenidos de las herramientas de recolección de datos de los trabajadores y clientes de Valetodo Downtown y Downtown Market. Primero se presenta una descripción de los elementos de marca de ambas entidades de acuerdo a la teoría de Kevin Keller (2008) y se exponen las 7p's del marketing mix de ambas organizaciones según Lovelock & Writz (2009), en ambos apartados se tomó en cuenta las entrevistas a profundidad realizadas a los trabajadores. De la misma manera, se introduce información demográfica sobre la muestra y luego se expone información sobre confiabilidad de las variables del modelo elegido en la investigación. En cuanto a esta última, la data obtenida se ha separado por cada bloque del modelo de valor capital de marca de Kevin Keller (2008) tanto para la discoteca como para el *market*, con la finalidad de tener un mejor análisis de los resultados. Primero se presenta la información cualitativa con las citas obtenidas en entrevistas y *focus groups* a clientes (un *focus group* jóvenes de 18 a 22 años y otro de personas mayores de 23 años), con la finalidad de ordenar la información para facilitar la triangulación de cada subvariable asociándose con el modelo elegido.

1. Elementos de la marca

1.1. Nombres de Marca

Según Keller (2008), el nombre de una marca engloba el tema central y/o las asociaciones de un determinado producto o servicio de forma compacta y económica (p. 145). El nombre “Valetodo Downtown” tiene un significado que engloba tanto el target al que se dirige como la historia de su fundación. “Valetodo” es una palabra compuesta conformada por las palabras *vale* y *todo*, cuyo significado para la organización es el siguiente: cualquier persona sin importar su orientación sexual, género o identidad, puede gozar del servicio que ofrece la discoteca; mientras que la palabra “Downtown” hace referencia a la discoteca Downtown, la cual ya existía hace veinte años, pero no estaba enfocada en un público de la comunidad LGTBQ+ (M. Rodríguez, comunicación personal 28 de septiembre de 2021). Por una cuestión de asociación de marca en la mente de los consumidores, los nuevos dueños decidieron mantener el nombre del negocio para que el público lo siga posicionando como una discoteca, pero incluyendo al nombre de la marca la palabra “Valetodo” (M. Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Para demostrar que el nombre de la marca influye en la conciencia de marca del consumidor debe cumplir con ciertos requisitos: 1) simple y fácil de pronunciar y escribir, 2) familiar y significativo, y 3) diferenciado, distintivo y único (Keller 2008).

Simple y fácil de pronunciar y escribir. Si bien la marca Valetodo Downtown se le considera como un nombre largo y tedioso de procesar en la conciencia de marca, los consumidores han encontrado tres formas diferentes, simples y fáciles de pronunciar, para referirse a la discoteca: las abreviaturas más usadas por los clientes son “Valetodo”, “la vala”, “el vale”, “DT” y el acrónimo “VT” para referirse al Valetodo Downtown (M. Rodríguez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). Los mercadólogos de la discoteca vieron el impacto que causaban estas abreviaturas en la memoria de los clientes, por lo que incluyeron estos nombres en el branding de la organización. Por ello, se considera que la discoteca tiene un nombre fácil de pronunciar y escribir que influye en la conciencia de marca de los consumidores.

Familiar y significativo. El nombre de la marca Valetodo Downtown al referirse a un servicio, debe resaltar los atributos y beneficios intangibles que ofrece la discoteca para que los consumidores creen una conexión con el conocimiento que tienen de la marca (Keller 2008). Como se detalló anteriormente, el nombre expresa familiaridad al referirse a la discoteca que funcionaba desde hace años en Miraflores con el nombre Downtown; a su vez que genera un significado que engloba a su público objetivo el cual es la comunidad LGTBQ+. Con ello, el nombre expresa una transformación del servicio hacia uno más inclusivo y diverso dentro del sector de entretenimiento.

Diferenciado, distintivo y único. El nombre Valetodo Downtown es distintivo e inusual. Esto se debe a que la discoteca está enfocada en satisfacer las necesidades de un público objetivo singular como lo es la comunidad LGTBQ+ *target* muy poco atendido dentro de la categoría de discotecas en Lima Metropolitana. Por lo tanto, el nombre no solo es inusual, sino también distintivo, al brindar información intrínseca del servicio.

A continuación, se describe el nombre de la marca de la tienda de comercio minorista Downtown Market.

El nombre “Downtown Market” hace referencia a la reinversión del negocio de la discoteca en un *market* de venta de productos de consumo masivo que se preocupa en brindar una experiencia de compra única a los consumidores al igual como lo hacía la discoteca antes de la pandemia COVID-19. Los mercadólogos de la organización usaron la palabra “Downtown” para que se pueda vincular la conciencia de marca de la discoteca a la nueva conciencia de marca que se desea transferir a Downtown Market, mientras que la palabra “Market” describe exitosamente

el sector de comercio minorista al cual se dirige la organización a partir de la pandemia COVID-19.

Simple y fácil de pronunciar y escribir. El nombre Downtown Market está compuesto por dos anglicismos, por lo que no es un nombre fácil de pronunciar y escribir, aun cuando la palabra *market* es bien conocida por los latinos. Sin embargo, según Marcos Rodriguez, la empresa ha decidido usar en sus redes sociales abreviaturas como se acostumbró a usar con el nombre de marca Valetodo Downtown: palabras como “market” o los acrónimos “DT market” o “DT” se posicionaron poco a poco en la mente de los consumidores (comunicación personal, 28 de septiembre de 2021).

Familiar y significativo. El nombre de la marca Downtown Market cumple con ser explícitamente descriptivo al incluir la palabra Market, la cual es familiar para los consumidores al referirse a una tienda de productos de consumo masivo. y, como se mencionó anteriormente, Downtown es una palabra conocida por asociarse a la discoteca Valetodo Downtown. Por lo tanto, el nombre, según el autor, tiene las características necesarias para generar fácilmente un vínculo con los clientes (Keller 2008).

Diferenciado, distintivo y único. El nombre Downtown Market es distintivo e inusual. La razón particular de esta circunstancia se debe a que los mercadólogos de la organización desean que los consumidores asocien la particularidad del servicio de la discoteca con la singularidad del servicio del *market*, al brindar una experiencia de compra única que no se encuentra en la categoría de mercado en donde compiten.

1.2. Logotipo

Los elementos visuales como el logotipo y símbolos son importantes para construir valor capital de marca (Keller, 2008). Los logotipos, según Keller, son medios para indicar propiedad y generar asociaciones.

Los logotipos varían desde los más simples, aquellos que utilizan solo el nombre corporativo, hasta los más complejos que contemplan diseños abstractos que pueden carecer de relación con el nombre o actividades de la organización (Keller, 2008). Otros expertos en marketing como Andrés Macarachvili, profesor del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP y Doctorando en Gestión Estratégica, definen el logotipo como aquel

elemento que permite identificar a una marca a través de un texto, en el cual la tipografía cobra más relevancia (Macarachvili, comunicación personal, 2020).

La discoteca Valetodo Downtown, presentaba un logotipo de estilo monocromático que contempla la palabra “Valetodo” en tipografía Termina Black y “DOWNTOWN” en tipografía Eaglefeather Bold tal y como se observa en la Figura 9.

Figura 9: Logotipo Valetodo Downtown

The image shows a logo for 'VALETODO DOWNTOWN'. The word 'VALETODO' is written in a large, bold, black, sans-serif font. Below it, the word 'DOWNTOWN' is written in a smaller, bold, black, sans-serif font. The logo is centered within a white rectangular frame.

Fuente: Mundo Valetodo (s.f.).

Es usual que marcas corporativas creen logotipos con el objetivo de trasladar su identidad a un conjunto de productos y servicios, así como también a sub-marcas (Keller, 2008). Uno de los beneficios del uso de logotipos y símbolos, a diferencia del nombre de la marca, es la adaptación que se les puede hacer en el tiempo (Keller, 2008). Esta versatilidad se refleja en la reinención del modelo de negocio a un *market*, momento en el cual se adaptó el logotipo. Como se ve en la Figura 10 la palabra “DOWNTOWN” se mantuvo, en ella se aplicó la tipografía Bebas Neue, y se agregó la palabra “MARKET” en tipografía Auto Pro Black Small Caps.

Figura 10: Logotipo Downtown Market en su página web

The logo for Downtown Market features the word "DOWNTOWN" in a large, bold, black, sans-serif font. Below it, the word "MARKET" is written in a smaller, bold, black, sans-serif font, with each letter of "MARKET" centered under a corresponding letter of "DOWNTOWN".

Fuente: Mundo Valetodo (s.f.).

1.3. Símbolo

Para Keller, los logos sin palabras también reciben el nombre de símbolos, para otros autores se denomina isotipo (2008). Asimismo, otros especialistas consideran que la parte simbólica o icónica de la marca permite reconocer la marca sin la necesidad de texto alguno (Macarachvili, comunicación personal, 2020). Tal es el caso de la discoteca Valetodo Downtown, la cual tiene como símbolo dos copas (ver Figura 11), las mismas que forman una letra “V” y “T”, es decir, las iniciales de la discoteca (Marcos Rodriguez, comunicación personal, 28 de agosto de 2021). Por otro lado, cabe resaltar que Downtown Market no posee símbolo o isotipo alguno, solo se hace uso de su respectivo logotipo como elemento visual de la marca.

Figura 11: Símbolo Valetodo Downtown



Fuente: Mundo Valetodo (s.f.).

2. Mezcla de marketing mix

En este apartado se explora las estrategias de marca tanto de la organización Valetodo Downtown como de Downtown Market en base a las siete palancas del marketing mix producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos y entorno físico (ver Anexo N).

2.1. Mezcla de marketing mix de Valetodo Downtown Discoteca

2.1.1. Servicio

El servicio que ofrecía Valetodo Downtown desde hace más de veinte años como una discoteca, era el de brindar una experiencia diferente, ya que no solo era una discoteca que recibe abiertamente a la comunidad LGBTQ+, sino que también era un lugar abierto a todo público que quiera divertirse en un lugar diferente (Marcos Rodriguez, comunicación personal, 28 de agosto de 2021).

A comparación de otras discotecas, Valetodo ofrecía el factor diferencial de tener cinco salas de baile, en las que las personas podían disfrutar un género musical distinto, sin que la música de otras salas traspase los ambientes. Así mismo, brindaban shows y puestas diferentes cada día a cargo de las artistas de la discoteca, las *drag queens*. Valetodo no solo era una discoteca que solo ofrecía diversión, la seguridad también era la base de su servicio, con personal que se encargaba de estar pendiente ante cualquier conflicto que pueda presentarse en cada sala. Cabe resaltar, que también existía una sala de estar donde las personas que no se encontraban en la capacidad de regresar a sus hogares podían quedarse hasta que se recuperen (Marcos Rodriguez, comunicación personal, 28 de agosto de 2021).

Por otro lado, se puede mencionar que un noventa por ciento de productos tangibles que ofrecía la discoteca Valetodo Downtown correspondía a bebidas alcohólicas, para cuya preparación la empresa mantuvo alianzas con proveedores de marcas como RedBull, Johnnie Walker, Smirnoff, Cuervo y Backus. El colocar durante años pedidos por un gran volumen de insumos para la preparación de bebidas, ha otorgado a la empresa determinados beneficios como tener una gran estatua de Johnnie Walker en el recibidor de la discoteca, o contar con mesas proporcionadas por Red Bull, quién también ha realizado activaciones para Valetodo. Uno de los tragos más emblemáticos y pedidos de la carta de la discoteca tiene el nombre de la misma, “LA VALA”, una bebida colorida y refrescante, muy recordada hasta la actualidad. Siempre buscaron brindar un buen producto de buena calidad (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

2.1.2. Precio

Como una medida para manejar la demanda, los clientes no pagaban por la entrada a la discoteca hasta las 10pm. Luego de esa hora la entrada a zonas generales, que incluía una bebida de cortesía (cerveza, whisky o vodka), costaba 25 soles. La entrada a la zona Dorada y VIP (ambas con un trago de cortesía a elección del cliente) tenían un precio de 50 soles. Para la jefa de marketing, este era un precio accesible para una zona como Miraflores, donde el precio máximo a pagar de los concurrentes podía ser el doble. Lo anteriormente mencionado concordaba con uno de los objetivos de la discoteca, el de generar el mayor volumen de asistentes con un precio de entrada bajo, horarios libres o también llamados *free pass* (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021). Respecto al precio de las entradas de la discoteca, el productor general Marcos Rodríguez, menciona que no competían con otras discotecas, sino con eventos, como los organizados por empresas como Matadero u Éxodo, eventos cuya entrada oscilaba desde los 30 a los 80 soles (Marcos Rodriguez, comunicación personal, 28 de agosto de 2021).

En contraste con el precio de las entradas, el precio de las bebidas era más alto en comparación con bebidas alcohólicas envasadas que los asistentes a la discoteca podían adquirir en una tienda de conveniencia o una bodega. Los precios de los cócteles iban de 18 a 30 soles, siendo la bebida más cara “La Vala”. Esto se debe a que las bebidas se consumían en un entorno de elementos intangibles valiosos, como el ambiente, el show, las salas, la limpieza de baños, es decir toda la experiencia que ofrecía la discoteca, según la jefa de marketing Meryl Ramírez.

No es de extrañar entonces que el margen de ganancia de las bebidas era más alto que el de las entradas, lo cual permitía a la discoteca, tener un espacio para hacer promociones en tragos los días de baja concurrencia (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

2.1.3. Promoción

El principal medio de comunicación de la discoteca eran sus redes sociales, específicamente Instagram y luego Facebook, ya que su *target* accedía a estos medios. El equipo de marketing usaba estrategias de publicidad, relaciones públicas y promociones de venta. En lo que respecta a la publicidad, la discoteca difundía en sus redes sociales los eventos, temáticas o shows nocturnos a realizarse en las distintas salas del local de Miraflores, además de subir diversas

publicaciones de clientes comentando la experiencia del servicio. A continuación, se muestran ejemplos de los posts en sus redes sociales:

“Se viene [#Halloween](#) 🎃 en Valetodo Downtown con la temática de [#LosLocosAddams](#).

Este 31 ven a nuestra mansión y vive una noche junto a esta familia... Entradas a la venta en la misma discoteca y vía [#Passline](#)”(Valetodo Downtown, 2019).

Figura 12: Promoción Valetodo Downtown 1



Fuente: Valetodo Downtown (2019).

“ESTE VIERNES 16 ESTAMOS DE FIESTA!!! Contaremos con el show espectacular de @maricarmenmarins, activaciones durante la noche y la presentación de las #ChicasVT!” (Valetodo Downtown, 2019).

Figura 13: Promoción Valetodo Downtown 2



Fuente: Valetodo Downtown (2019).

“La fiesta que celebra EL DÍA DEL ORGULLO LGTBI se anuncia este 2019 con la presencia de @exportobrasildance con @brendacarvalho180 @palomafiuzaoficial @thiagocunha13 Mucho baile, mucha fiesta y mucha celebración este 28 de junio! 🇺🇲🏳️‍🌈” (Valetodo Downtown, 2019).

Figura 14: Promoción Valetodo Downtown 3



Fuente: Valetodo Downtown (2019).

Asimismo, se ofrecían promociones, sorteos y premios de forma constante que incentivaban la asistencia de los clientes, como la preventa de entradas, entrada gratis hasta cierta hora, paquetes promocionales de bebida gratis más entrada, promociones 2x1 en bebidas alcohólicas por día de la semana, concursos de baile, concurso de disfraces, etc.

Adicionalmente, Valetodo Downtown asistía todos los años a la marcha del orgullo de la comunidad LGBTQ+ en donde se celebraba la libertad de expresión y se demandaba políticas públicas que engloben el enfoque de género, la discriminación y los crímenes de odio por orientación sexual e identidad de género (Perú 21, 2019). La presencia de la discoteca como marca *gay-only* en la marcha, expresaba el compromiso de la organización con las personas de la comunidad y con las causas sociales que demandaban. Por ello, en las redes sociales de la discoteca se promocionaba todo el mes de junio como el mes del orgullo, y generaban promociones, publicidad y relaciones públicas en relación con esta festividad.

2.1.4. Plaza

La discoteca estaba ubicada en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores, calle Los Pinos. Según Meryl Ramirez, jefa de marketing de Valetodo Downtown, la discoteca estaba ubicada en un lugar estratégico al estar cerca de un lugar concurrido como lo es el parque Kennedy y varios centros comerciales. Además, si bien existían otras discotecas a su alrededor, no las consideraban competencia, ya que Valetodo Downtown era la discoteca más grande del sector, además de que ofrecían una experiencia única al consumidor y estaba enfocada en satisfacer las necesidades de la comunidad LGBTQ+ (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

2.1.5. Personas

Aproximadamente eran ochenta las personas que atendían en la discoteca por noche, y muchos de ellos pertenecían a la comunidad LGBTQ+. En la discoteca, los trabajadores cumplían diferentes funciones, como los *bartenders*, *drag queens*, mozos, vigilantes de seguridad, personal de limpieza, etc. Según Meryl Ramirez, siempre se incentivó que los colaboradores brinden un trato amable, carismático y sobre todo responsable con los asistentes a la discoteca: "...Creo que como empresa somos bien responsables porque había como un tópico que, si te emborrachabas, (el personal) te atendía, y si te pasaba algo, te llevaban al hospital y eso es algo que yo no he visto en otro lado." (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021). Hay que resaltar en este apartado a las *drag queens*, quienes ofrecían un entretenimiento diferenciado y brindaban valor a la discoteca. A través de activaciones, shows en vivo y espectáculos varios en donde los presentes participaban de manera activa, las *drag queens* tenían la función de entretener y divertir a los consumidores en las diferentes salas de la discoteca.

2.1.6. Presencia física

La discoteca era un lugar amplio dividido en cinco salas con cinco *DJs* que reproducían diferentes géneros musicales, y con shows diferentes por cada sala. Esta era una característica esencial del servicio ya que los asistentes podían elegir, en cualquier momento de la noche, pasar de un ambiente a otro, para vivir experiencias distintas. Además, cada sala tenía decoraciones particulares dependiendo del show o temática de la noche. El local usaba luces de colores, y láseres que proyectaban formas geométricas. Asimismo, todo el local estaba ventilado con aire acondicionado y ventiladores para la comodidad de los participantes.

Una parte esencial de la discoteca eran las dos barras en las cuales se servían tragos de la carta Valetodo. Asimismo, es importante mencionar que se hacía uso de dos escenarios principales donde se presentaban, además de las *drag queens*, distintas orquestas como Son Tentación y solistas como Daniela Darcourt.

Por otro lado, para la seguridad de los asistentes a la discoteca se designaron ambientes para guardar prendas de vestir como sacos y accesorios como carteras. En ese sentido, la discoteca brindó un espacio de descanso para las personas que se encontraban en un estado de ebriedad que podría dificultar su retorno a casa.

2.1.7. Procesos

Uno de los procesos principales que se realizaba en la discoteca era el recibimiento de los asistentes. Cuando una persona llegaba al local era bienvenido o bienvenida por el personal de seguridad o por los anfitriones. En ambos casos se procuraba que solo ingresen personas mayores de dieciocho años y que no estén en un estado de ebriedad que pueda generar disturbios. Los anfitriones los animaban a entrar y les comunicaban las promociones del día, lo que generaba expectativa en las personas (Daniel Rodríguez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021). De encontrarse en el horario de *free pass* o entrada libre, es decir hasta antes de las diez de la noche, las personas podían pasar gratis a las salas generales, luego de que el personal les haya colocado una pulsera. En cambio, si la persona llegaba después del *free pass*, tenía que dirigirse a una de las seis cajas del segundo piso; las primeras cuatro eran para pagar la entrada a las zonas generales y las dos últimas cajas eran exclusivamente para pagar la entrada a las zonas Dorada y VIP (que se encontraban dentro de cada sala), respectivamente. Cabe resaltar que en las cajas también se podía adquirir el servicio de guardar prendas o bultos previo el ingreso a las salas de baile. (Daniel Rodríguez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Posteriormente, las personas podían ir a las salas y zonas a disfrutar de la música que más les provocaba. Las zonas generales tenían salas de música Electro (en inglés), Latina (salsa, cumbia y reggaetón), Tiendita (mix de latin y electro). En cambio, las zonas Doradas eran La Brava y la sala Dorada. Cabe precisar que cualquier persona podía pasar sin ningún problema de la sala Electro a la sala Latina.

En cada sala se trataba de brindar una experiencia diferente y única, las personas disfrutaban de las artistas de la discoteca, las *drag queens*, quienes organizaban shows cómicos bailes, concursos y/o activaciones. En las barras de la discoteca, la atención siempre se brindaba de forma eficaz, eficiente y amable; los *bartenders* tenían la disposición de brindar un servicio seguro, por lo que siempre indicaban el contenido de cada bebida. La seguridad se brindaba en cada sala y durante toda la noche; siempre había personal de la organización pendiente ante cualquier inconveniente. Así mismo, si algún asistente salía de la discoteca, podía volver a entrar siempre y cuando no hubiera perdido su pulsera, es decir, su entrada (Daniel Rodríguez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Por otro lado, si una persona requería hacer uso de los servicios higiénicos, podía hacer uso de los baños de las zonas generales que se encontraban en el primer piso; mientras que, si era una persona que pagó entrada a la zona VIP, tenía la opción de ir a baños diferenciados. Dentro de los baños era usual encontrar a personal de mantenimiento de la discoteca que se encargaba de limpiar regularmente a lo largo de la noche (Daniel Rodríguez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Existía también una zona de descanso, en la cual había sillones donde las personas podían tomarse un tiempo para conversar o relajarse mientras escuchaban música retro, ya sea pop o rock en inglés de los 80's. Y alrededor de las cinco de la mañana, cuando la velada terminaba, el personal de la discoteca hacía un llamado mediante altavoces al público que aún no se había retirado, algunas veces “sacaban a los perros”, esto quiere decir que ponían audios de perros ladrando para poder anunciar el cierre del local. Es preciso mencionar que, en el primer piso, existía un cuarto pequeño donde las personas que se encontraban bajo efectos del alcohol y no estaban en capacidad de desplazarse, podían descansar hasta que se recuperen y se trasladen hasta su hogar (Daniel Rodríguez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

En los días en los que se realizaban eventos con algún artista, concursos de baile o shows temáticos, la concurrencia era mayor en comparación con otros días. Estos shows podían ser vistos por todos los asistentes, desde los que pagaron entrada VIP hasta los de zona general. Desde los inicios de la discoteca se han realizado shows muy variados, incluyendo *strippers*, concursos de *lipsync*, disfraces, etc. (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021)

2.2. Mezcla de marketing de Downtown Market

2.2.1. Servicio

Para la jefa de marketing Meryl Ramírez, el Downtown Market no podía ser considerado una tienda de conveniencia; ya que ofrecía una experiencia diferente a otras tiendas de su tipo, ya que no solo vendía productos como abarrotes, bebidas y snacks; además ofrecía eventos temáticos, shows de *drag queens*, una barra de tragos, la posibilidad de comprar con mascotas, una mesa de *ping pong* y espacios para tomarse fotos y grabar videos para las redes sociales. La experiencia que brindaba el *market* se basaba en la nostalgia y el recuerdo de lo que fue la discoteca Valetodo Downtown para la comunidad LGBTQ+ y aliados. (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Los productos que ofrecía el *market* se dividen en las siguientes categorías: bebidas alcohólicas envasadas; bebidas no alcohólicas ¿envasadas como gaseosas o jugos; snacks, como papas fritas; productos de aseo, como desodorantes y detergentes; abarrotes, como aceite y leche; salsas y snacks asiáticos como salsa de ostión; y otros productos importados, como mascarillas Eco Silver Plus. Un producto propio del market eran las bebidas alcohólicas preparadas para llevar en el bar del *market* llamado “LA VALA TO GO”, donde se servían los tragos más emblemáticos de la discoteca en las presentaciones de vasos o jarras (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Adicionalmente, previo estudio de mercado, la organización lanzó una línea de polos, poleras, gorros y otros artículos en el mes del Orgullo, con diseños que representaban la identidad de la marca Valetodo Downtown. A su vez, en el *market* se podía encontrar una feria de emprendedores, donde se vendían desde postres hasta accesorios, ropa, e incluso *sex toys*. La jefa de marketing menciona que la feria de emprendedores nació para darle una mano a personas que también la pasaron mal durante la pandemia y necesitaban un espacio; adicionalmente es considerado un tema de imagen, para que recuerden que la organización estuvo allí en momentos difíciles (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

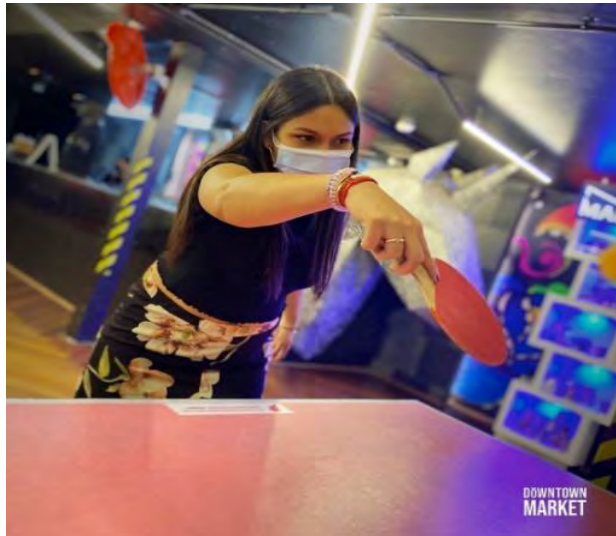
2.2.2. Precio

Los productos más caros eran las bebidas alcohólicas, y los más baratos las golosinas. “No es un *market* caro, ni uno barato”, según la jefe de marketing. Ella asegura que no podían darse el lujo de rebajar mucho los precios como otros establecimientos que manejan más volumen de ventas, tales como los supermercados Wong o las tiendas Tambo. El margen de ganancia de un *market* es poco, ya que se compra a otros proveedores, es decir no son productos propios, salvo las bebidas que se venden para llevar en la barra, que van desde los 12 a los 16 Soles en la presentación de vaso de 500ml, y hasta los 20 Soles en la presentación de jarra de 1 litro. Por otro lado, las prendas de marca propia, que solo fueron ofrecidas por el mes del orgullo, variaban entre los 15 y los 75 Soles. Otros artículos de la marca Valetodo Downtown, como vasos y copas de plástico, se ofrecían a 3.90 y 10.90 soles respectivamente (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

2.2.3. Promoción

El principal medio de comunicación del *market* era la red social Instagram debido a que su *target* tenía mayor presencia en este medio. Las estrategias que se usaban con frecuencia eran la publicidad, las relaciones públicas y las promociones del servicio, al igual que se hacía en la discoteca. Por el lado de la publicidad, se comunicaba constantemente la experiencia de compra que ofrecía el *market* a los asistentes; desde jugar *ping pong*, tomar fotos y grabar tik toks, hasta escuchar música moderna o gozar de la animación de las *drag queens*. Los ejemplos de publicidad digital son los siguientes: “En [@dtmarketpe](#) tenemos un espacio diferente para ofrecerte la mejor experiencia de compra. 🎧❤️ Hemos adaptado nuestras pistas de baile para ser espacios de entrenamiento (entretenimiento) con las medidas de seguridad necesarias” (Downtown Market, 2021).

Figura 15: Promoción Downtown Market 4



Fuente: Downtown Market (2021).

“Nos encanta que graben #Tiktoks en @dtmarketpe ♡Tenemos un espacio seguro y divertido para ustedes. ☐” (Downtown Market, 2021).

Figura 16: Promoción Downtown Market 5



Fuente: Downtown Market (2021).

Adicionalmente, se publicitaban los productos exclusivos que se podía encontrar en el *market* y que no se ofrecían en otros puntos de venta minorista. Un ejemplo era la publicidad de la bebida *Influencer Vodka Spirit*, cocktail peruano en lata a base de vodka y bajo en azúcar; la mascarilla *Solusant*, chocolate en barra *Jacquot*, etc.

Por otro lado, la estrategia de relaciones públicas se empleaba para atraer la atención de los antiguos asistentes de la discoteca y nuevos posibles clientes del *market*. Personajes de la televisión o actores como Oscar López Arias, Giovanna Valcárcel, Mariella Zanetti, Anahí de Cárdenas, etc. han visitado el *market* para comprar productos y disfrutar de la experiencia dentro de la misma. Además, se hicieron dos reportajes en diferentes canales de televisión con el fin de informar a las personas sobre el Downtown Market: En el programa América Noticias: Edición Mediodía del canal América Televisión, se realizó un enlace en vivo en el que mencionaban la fecha de inauguración del market y se mostraban todas las medidas de seguridad necesarias para que las personas puedan comprar productos de consumo masivo sin temor a contagiarse del virus COVID-19. Mientras que en el programa Magaly TV La Firme, se realizó un reportaje sobre la feria navideña en el *market*.

Por último, se hacían promociones de venta de los productos que comercializaban desde descuentos en bebidas alcohólicas, promociones 2x1 en tragos preparados que se ofrecían en la barra “LA VALA TO GO”, y *happy hour* de bebidas alcohólicas, hasta sorteos varios de productos. Según declaraciones de Meryl Ramirez, en el Downtown Market no se realizaban la misma cantidad de promociones, concursos o descuentos como se acostumbraba en la discoteca debido a que los productos tenían precios con un margen mínimo de ganancia (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Asimismo, si bien la Marcha del Orgullo se realizó de manera virtual por la pandemia COVID-19, el Downtown Market encontró la manera de participar en el mes del orgullo:

Este año, celebramos el #OrgulloLGBTIQ+ de una manera diferente en medio de una reinvencción. Abrimos nuestra barra, después de mucho tiempo, con #LaValaToGo 🍹❤️ además, recibimos a nuevos emprendedores en nuestra #FeriasPride y lanzamos nuestra línea de ropa #Pride. Recibimos la visita de nuestros amigos de siempre y muchos aliados nuevos. 🏳️🌈 Sigamos celebrando el orgullo de ser nosotrxs mismos. (Valetodo Downtown 2021)

Según Meryl Ramirez, la reinvencción de discoteca a *market* ha permitido mantener a sus seguidores conectados con lo que es en esencia el espíritu de la organización por lo que su posicionamiento de marca responsable ha mejorado en esta época de pandemia por ser socialmente responsables con la comunidad LGTBQ+ (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

2.2.4. Plaza

El market se encontraba en el mismo lugar en donde antes se ofrecía el servicio de discoteca *gay-only*; es decir, en el distrito de Miraflores en la calle Los Pinos. Mery Ramirez es consciente que es tedioso competir en el sector de comercio minorista, ya que por la zona también se encuentran ubicados supermercados, bodegas, tiendas de conveniencia, etc; es por ello que más que ofrecer productos, brindaban una experiencia de compra diferente.

2.2.5. Personas

Las personas que atendían en el *market* eran colaboradores que anteriormente habían trabajado en la discoteca. La empresa ha tenido que capacitar constantemente a sus empleados en funciones propias de una tienda de productos de consumo masivo: muchos de ellos entraron como cajeros, reponedores de productos, vendedores, personal de limpieza, etc. Sin embargo, los *bartenders* y las *drag queens* eran los únicos que mantuvieron sus funciones. Por un lado, los *bartenders* servían tragos preparados en la barra del *market* LA VALA TO GO, por otro lado, las *drag queens* realizaban activaciones, presentaciones y animaban el ambiente en el *market*. Si bien los puestos de trabajo han cambiado drásticamente en su mayoría, el carisma y la amabilidad que caracterizaba a los empleados se mantuvo a pesar de la reinversión del negocio. Así lo demuestran las redes sociales del Downtown Market: “En @dtmarketpe somos el mismo equipo que @Valetododowntown. 🤗Tenemos la misma energía y ganas de ofrecerte el mejor servicio. ❤️Te esperamos en nuestro local para darte la mejor atención y reencontrarnos después de estos meses alejados. ❤️💎❤️💎❤️💎” (Downtown Market, 2019).

Asimismo, las personas que asistían a la discoteca no eran necesariamente de la comunidad LGBTQ+ o jóvenes aliados a la comunidad, sino que también visitaban el local niños, adolescentes, adultos o personas de la tercera edad que no pertenecían a esa comunidad, quienes deseaban conocer a la organización:

Ahora hay más gente nueva interesada en ver cómo es este cambio, también ha pasado que hay mucha gente menor que no puede entrar a la discoteca y ahora viene aquí, o también por ejemplo señoras que decían que tenían curiosidad de ir al Valetodo, pero era muy tarde, ‘no voy a ir sola, ninguna amiga quiere ir’, y ahora vienen de día y nos hacen muchas preguntas. Eso creo que es lo más paja, que la gente ahora pueda hacerse una idea de cómo era antes (la organización) ... hay muchos niños que vienen con sus papás y ellos aprovechan eso para hablar temas de respeto de discriminación y muchas cosas, yo creo que como discoteca normalmente no podemos tener pero que el Market si nos brinda... (Marcos Rodríguez, comunicación personal, 28 de agosto de 2021)

2.2.6. Presencia Física

El *market* estaba ubicado en todo el primer piso del local, en el que se podía encontrar también la feria de emprendedores, la barra LA VALA TO GO (ver Figura 17) y los anaqueles de productos de consumo masivo. Además, los asistentes podían encontrar una mesa de juego de *pin pong*, áreas decoradas en donde se podían tomar fotos o grabar videos, aros de luz instalados para que los clientes puedan grabar tik toks, etc. También se podía encontrar en el market una pared en donde las personas podían escribir con tizas de colores lo que ellos pensaban, sus usuarios en las redes sociales, dibujos, etc. (ver Figura 19). La tienda estaba ambientada con música en tendencia, desde reggaetón hasta pop en inglés.

Figura 17: Barra de bebidas Downtown Market

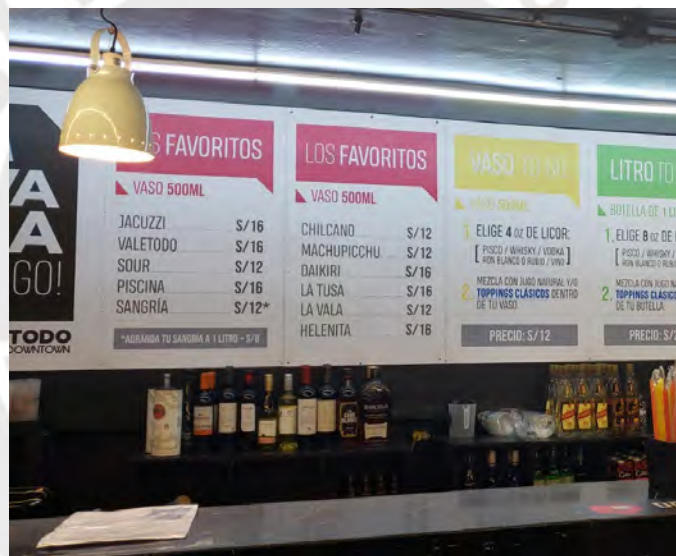


Figura 18: Góndola Downtown Market



2.2.7. Procesos

En el siguiente apartado se describe el proceso que un asistente a Downtown Market experimenta dentro de la tienda, según la jefa de Marketing Meryl Ramírez. El servicio en el Downtown Market durante la pandemia comenzaba con los protocolos de bioseguridad, el personal, que se encontraba en el recibidor, medía la temperatura y les daba alcohol en gel a los asistentes. Es preciso mencionar que el establecimiento era *pet friendly*, en otras palabras, los asistentes podían entrar libremente con sus mascotas.

El personal tenía la posibilidad de orientar a los nuevos usuarios, brindando recomendaciones de compra. Por otro lado, aquellos asistentes que conocían el establecimiento solían dirigirse a la sección en donde se ubicaban los productos que querían comprar; sin embargo, por lo general, todas las personas solían recorrer las diferentes secciones del local. Al entrar, en primer lugar, las personas pasaban por un pasillo con un mural de fotos recordando a las personas emblemáticas que asistieron a la discoteca; en el mismo pasillo había una pizarra donde los clientes podían colocar mensajes, saludos o sus redes sociales de contacto. El recorrido continuaba

por el pasillo de bebidas alcohólicas y se vislumbraba la barra “LA VALA TO GO”, en la cual se encontraban dos *barmans*. Seguidamente, se encontraba la sección de snacks y golosinas, y junto a ellos las secciones de productos asiáticos y abarrotos. Cuando una persona decidía pagar por un producto, tenía que dirigirse a alguna de las cuatro cajas que se encontraban en el centro del *market*. Solía pasar que algunos clientes se encontraban dudosos entre cual bebida preparada elegir, en tal caso el personal de caja recomendaría las bebidas más emblemáticas y las últimas promociones. Si se hizo el pago de una bebida, el cliente podía ir a la barra a solicitarla y ver cómo la preparaban. Posteriormente, la persona tenía la opción de visitar la feria de emprendedores, donde encontraría artículos diversos como accesorios, juguetes, ropa, peluches, etc. Cuando la persona terminaba su compra, tenía la posibilidad de dirigirse a las distintas secciones para tomarse fotos y grabar tiktoks en lugares icónicos de la discoteca. Durante todo el recorrido del cliente estaba presente una animadora o *drag queen* que no solo realizaba shows, sorteos o activaciones, sino que también guiaba el recorrido y brindaba recomendaciones de bioseguridad para que la compra sea segura hasta el momento en el cual la persona se retire (Meryl Ramirez, comunicación personal, 8 de noviembre de 2021).

Figura 19: Mural Downtown Market



3. Información demográfica de la muestra

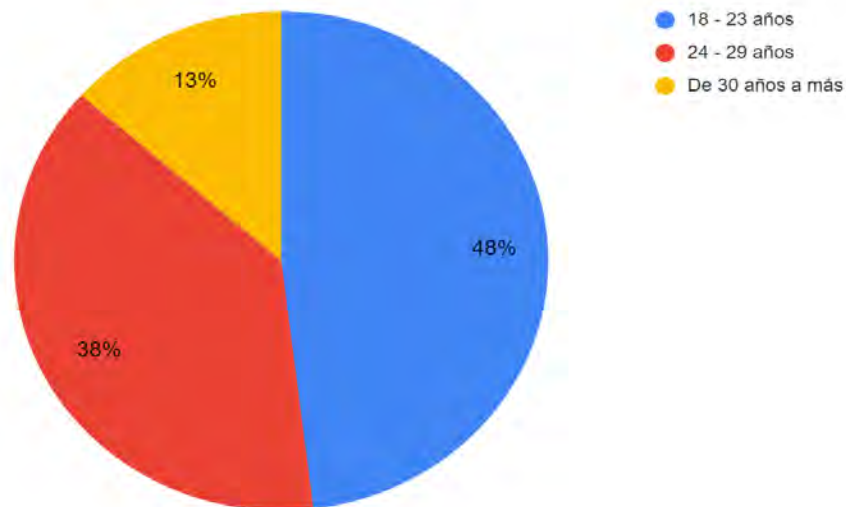
En la presente investigación se empleó una muestra conformada por *clientes* que han asistido tanto a la discoteca como al *market* para comprender cuál es el conocimiento que los consumidores tienen de Valetodo Downtown y Downtown Market respectivamente; además de conocer, bajo la perspectiva de los clientes, la transferencia de valor capital de marca de una entidad a otra.

Cabe precisar que todos los participantes de la muestra necesitan tener un conocimiento de marca de la entidad vinculada (Valetodo Downtown) para que exista la transferibilidad a la entidad con la marca (Downtown Market). Además, esto servirá para conocer si el conocimiento de marca de Valetodo Downtown define la manera en que los consumidores piensan o actúan en torno a Downtown Market. De esta forma, el conocimiento de marca es condición necesaria para que pueda existir transferibilidad, pero no es suficiente; es decir, que se necesita que este conocimiento de la entidad vinculada repercuta en la forma de pensar y actuar de los entrevistados en la entidad con la marca.

3.1. Edad

Según la encuesta aplicada, las edades de los participantes fluctúan entre los 18 y 38 años. Para que exista un orden con los rangos de los focus group establecidos, se dividirán a los participantes de la encuesta en dos grupos, un grupo de 18 a 23 años de edad, el segundo de 24 años a 29 años de edad y el tercero de 30 años a más. Es así como el 48% tiene entre 18 y 23 años, el 38% se encuentra en el rango de edad de los 24 hasta los 29 años y el 13% de encuestados tiene 30 años a más. Tal y como se evidencia en la Figura 20 existe gran parte de personas jóvenes dentro de la muestra, esto se debe a que la encuesta se aplicó virtualmente tomando en cuenta a todos los seguidores de la red social Instagram de la discoteca Valetodo Downtown y el Downtown Market, a quienes se les remitió la encuesta para que sea respondida de forma voluntaria.

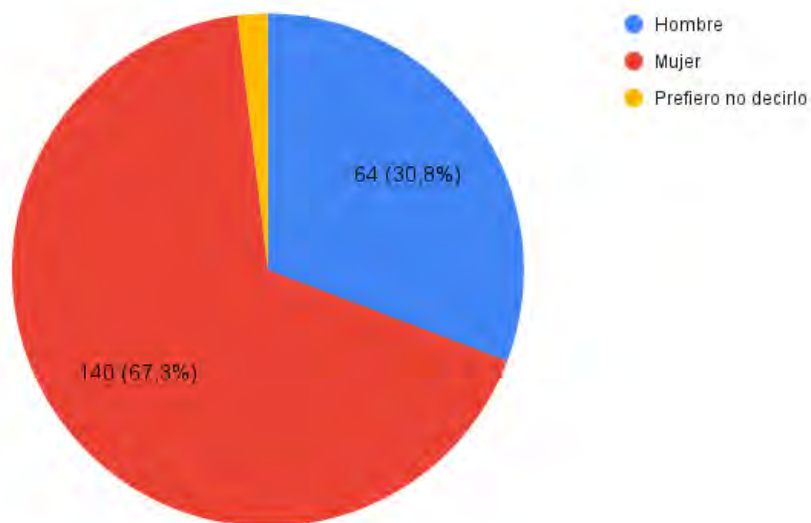
Figura 20: Rango de edad de encuestados



3.2. Sexo con el que se identifican

Según la Figura 21, la mayoría de encuestados (67.3%) se identifica como Mujeres; el segundo porcentaje más alto (30.8%) se identifica como Hombres. En menor porcentaje se encuentran aquellas personas que prefirieron no indicar el sexo con el cual se identificaban, estos representan solo el 1.9 % de la muestra.

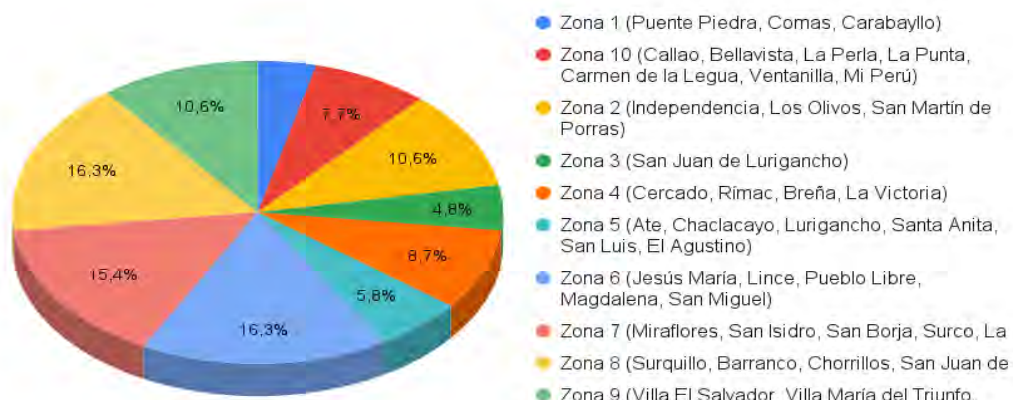
Figura 21: Sexo con el que se identifican los encuestados



3.3. Distrito de residencia

La encuesta evidenció que no hay una mayoría de personas de la muestra que residan en una zona específica. Según la Figura 22, el porcentaje más alto lo comprenden la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) con un 16.3% y la Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) con un 16.3%. Por otro lado, si se toma en cuenta el distrito en el cual se ubica la discoteca y el *market*, es decir Miraflores, se identifica que solo el 15.4% de la muestra proviene de la Zona 7. Mientras que el resto de personas proviene de distritos lejanos como los que pertenecen a la Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras), el cual representa un 10.6% de la muestra.

Figura 22: Lugar de residencia de los encuestados



3.4. Frecuencia de consumo de la muestra

Con respecto a la frecuencia de asistencia a la discoteca, se ve en la Figura 23, que un 25% de las personas de la muestra se encuentran “totalmente de acuerdo” con la afirmación “Asistiría con bastante frecuencia a la discoteca Valetodo Downtown”, mientras que un 24% mencionó estar “de acuerdo” y un 32% se mostró indiferente, es decir “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Por otro lado, solo un 17% se encuentra en “desacuerdo” y un 2% “totalmente en desacuerdo” ante la afirmación planteada.

La media de respuestas es de 3.53, con una desviación estándar de 1.10, dicho de otro modo, existe variabilidad en las respuestas respecto a la media, lo cual indica dispersión en las respuestas. Adicionalmente, el valor que se repitió con más frecuencia en el conjunto de observaciones fue de 3 que representa la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” respecto a la asistencia.

Figura 23: Asistía con bastante frecuencia a la discoteca Valetodo Downtown

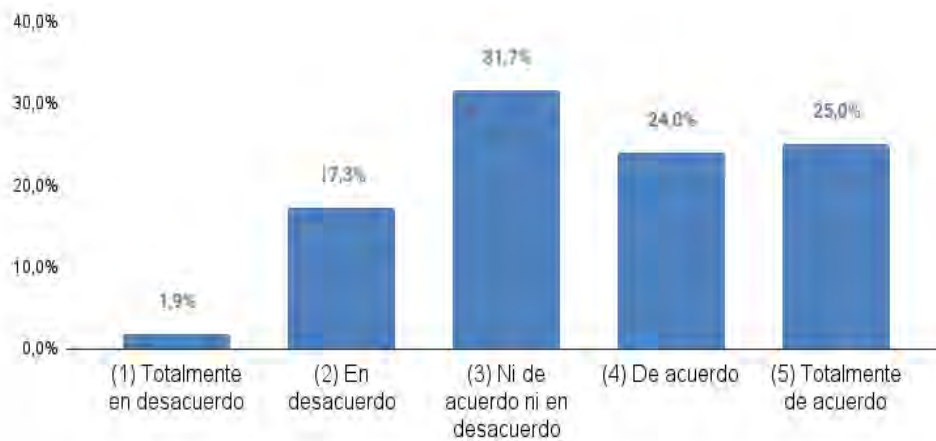


Tabla 4: Frecuencia de asistencia a la discoteca Valetodo Downtown

Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desviación Estándar
208	3.53	3	1.10

En lo que respecta a la frecuencia de asistencia al *market*, se ve en la Figura 24 que un 14% de las personas de la muestra se encuentran “totalmente de acuerdo” con la afirmación “Asistía con bastante frecuencia a Downtown Market”, mientras que un 19% mencionó estar “de acuerdo” y un 42% se mostró indiferente, es decir “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En cambio, un 20% se encuentra en “desacuerdo” y un 4% “totalmente en desacuerdo” ante la afirmación planteada.

Además, la media de respuestas es de 3.20, con una desviación estándar de 1.04, dicho de otro modo, las respuestas ante la afirmación planteada se entienden sobre todo el rango de valores. Asimismo, la moda del conjunto de respuestas es 3 (“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; en otras palabras, la mayoría de personas de la muestra no afirmaron asistir ni con bastante

frecuencia, ni con poca frecuencia al Downtown Market, es decir, los encuestados no tienen una respuesta concisa en términos de asistencia al *market*.

Figura 24: Asisto con bastante frecuencia a Downtown Market

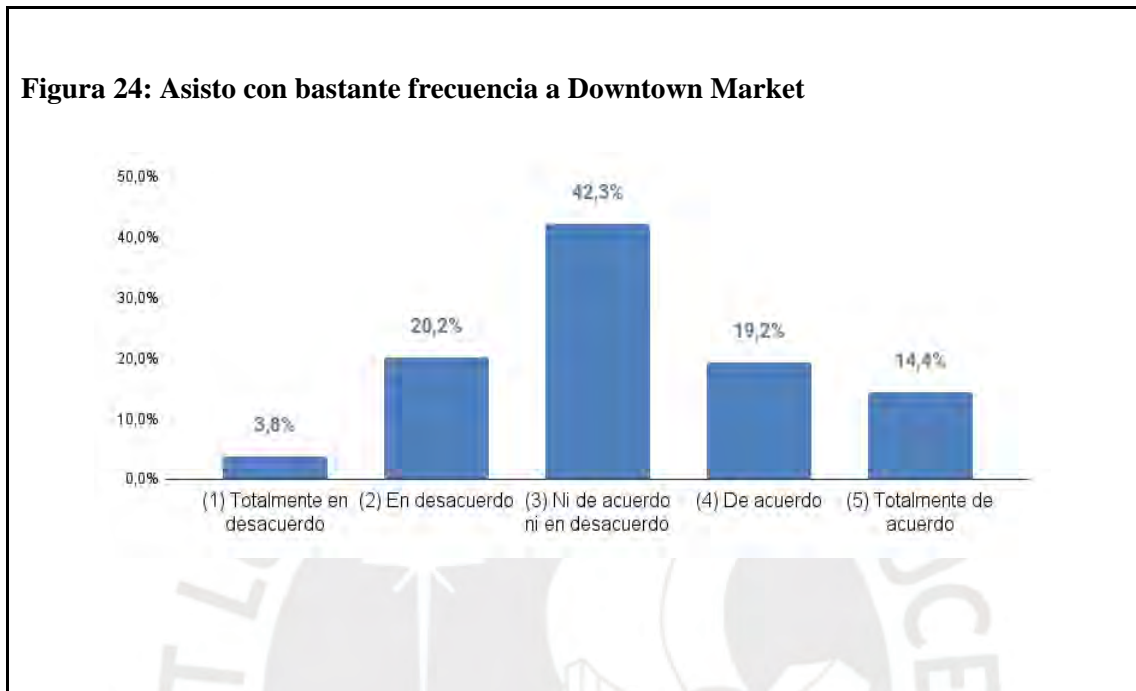


Tabla 5: Frecuencia de asistencia al Downtown Market

Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desviación Estándar
208	3.20	3	1.04

4. Prueba de fiabilidad

Se realizó un Alfa de Cronbach para verificar la fiabilidad de los constructos del modelo de Kevin Keller. El Alfa de Cronbach siempre dará un resultado entre los valores 0 y 1; dependiendo del valor exacto del Alfa de Cronbach, se afirmará o negará la confiabilidad de un constructo. Como se mencionó anteriormente, se considera la condición de Malhotra, en donde el valor del Alfa de Cronbach debe ser mayor a 0.6 (Malhotra, 2008).

4.1. Prominencia

Valetodo Downtown. El Alfa de Cronbach de esta variable tiene un valor de 0.74 lo cual confirma que las subvariables analizadas son confiables (ver Tabla 6). Asimismo, como se puede observar en la Tabla 7, si se suprimen alguno de los elementos la confiabilidad disminuye en todos los casos excepto por los resultados de la subvariable “Conozco la discoteca Valetodo Downtown” lo cual indica que el Alfa tendría un mejor resultado si se comprime, subiendo a 0,75. Por esa misma razón, se elimina esta subvariable. Además, debido a la correlación de elementos totalmente corregida, nos percatamos que todos los elementos son positivos, es decir, existe consistencia interna entre ellos.

Tabla 6: Estadística de fiabilidad de Prominencia VT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.740	4

Tabla 7: Estadística de total del elemento de Prominencia VT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Conozco la discoteca Valetodo Downtown.	12,31	5,412	0,400	0,753
Conozco qué servicio brinda Valetodo Downtown.	12,30	5,389	0,596	0,716
Si deseo ir a una discoteca mi primera opción es Valetodo Downtown.	13,13	2,784	0,692	0,590
Asistía con bastante frecuencia a la discoteca Valetodo Downtown	13,58	2,854	0,712	0,567

Downtown Market. De igual manera, el Alfa de Cronbach de esta variable para el caso del market tiene un valor de 0.77 indicando así que las subvariables analizadas son confiables (ver Tabla 8). Por otro lado, en la Tabla 9, si se quisiera suprimir alguno de los elementos la

confiabilidad disminuiría. En el caso de la correlación de elementos corregida, se puede apreciar que todos los elementos son positivos, lo cual confirma que hay consistencia interna entre ellos. Lo anteriormente expuesto indica que todos los elementos de la variable Prominencia son importantes y que no es necesario eliminar alguno de ellos.

Tabla 8: Estadística de fiabilidad de Prominencia DT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.772	4

Tabla 9: Estadística de total del elemento de Prominencia DT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Conozco la tienda Downtown Market	10,75	6,739	0,489	0,771
Conozco qué se vende en Downtown Market.	10,85	6,237	0,550	0,741
Si deseo ir a una tienda mi primera opción es Downtown Market.	12,22	4,270	0,768	0,600
Asistía con bastante frecuencia a la tienda Downtown Market	12,45	3,746	0,643	0,715

4.2. Desempeño

Valetodo Downtown. El Alfa de Cronbach de esta variable tiene un valor de 0.93, por lo que las subvariables analizadas son confiables (ver Tabla 10). Asimismo, se observa que en la Tabla 11, todas las subvariables son relevantes para el análisis y no habría necesidad de eliminar alguna de ellas, ya que el valor del Alfa se reduciría o habría un cambio diminuto como en la variable “Es muy probable que asista a Valetodo Downtown para Ir a un show o concierto” que

aumentaría en 0,001. En cuanto a la correlación de elementos totalmente corregida, esta es positiva; por lo tanto, existe consistencia interna entre las subvariables del bloque de desempeño.

Tabla 10: Estadística de fiabilidad de Desempeño VT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.935	19

Tabla 11: Estadística de total del elemento de Desempeño VT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El servicio de Valetodo Downtown satisface mis expectativas y necesidades	75,77	108,893	0,566	0,933
El servicio de Valetodo Downtown es veloz y tiene capacidad de respuesta	75,90	107,662	0,581	0,932
La atención del personal de Valetodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes	75,76	110,193	0,397	0,935
Es muy probable que asista a Valetodo Downtown para ir a una fiesta o reunión	76,10	103,933	0,645	0,931

Tabla 11: Estadística de total del elemento de Desempeño VT (continuación)

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Es muy probable que asista a Valetodo Downtown para ir a una celebración específica (cumpleaños, despedida de solterx, etc.)	76,09	105,529	0,523	0,934
Es muy probable que asista a Valetodo Downtown para ir a un evento con temática	76,13	104,117	0,552	0,934
Es muy probable que asista a Valetodo Downtown para Ir a un show o concierto	76,34	104,012	0,496	0,936
Los precios van acorde a los atributos del servicio de Valetodo Downtown.	76,02	108,908	0,451	0,935
La experiencia del servicio brindado por Valetodo Downtown es grata y consistente en el tiempo	75,76	108,744	0,547	0,933
El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno	75,60	110,715	0,476	0,934
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es el Precio de las entradas y bebidas alcohólicas	76,45	102,143	0,704	0,930
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es la ubicación de la discoteca	75,88	105,049	0,670	0,931
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es el diseño y distribución de las salas de la discoteca	75,99	104,473	0,676	0,930

Tabla 11: Estadística de total del elemento de Desempeño VT (continuación)

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es las promociones y ofertas (happy hour, entrada libre, concursos)	76,05	102,829	0,753	0,929
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown son los productos que venden (bebidas alcohólicas)	76,20	101,283	0,795	0,928
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown son las personas que atienden (Trabajadorxs, drag queens, animadorxs, bartenders, etc.)	75,88	102,750	0,769	0,929
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown son los procesos de atención y la experiencia de compra en general.	76,15	100,691	0,839	0,927
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es la reputación de la marca.	76,07	101,686	0,819	0,927
Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es la calidad del servicio.	76,01	102,000	0,866	0,927

Downtown Market. El Alfa de Cronbach de esta variable tiene un valor de 0.96, por lo que se confirma la confiabilidad de las subvariables (ver Tabla 12). Asimismo, se observa que en la Tabla 13, todas las subvariables son relevantes para el análisis y no habría necesidad de eliminar alguna de ellas, ya que el valor del alfa se reduciría o simplemente se mantendría igual. En lo referente a la correlación de elementos totalmente corregida, esta es positiva; por lo tanto, existe consistencia interna entre las subvariables del bloque de desempeño.

Tabla 12: Estadística de fiabilidad de Desempeño DT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,962	22

Tabla 13: Estadística de total del elemento de Desempeño DT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El servicio de Downtown Market satisface mis expectativas y necesidades	84,00	245,643	0,714	0,960
El servicio de Downtown Market es veloz y tiene capacidad de respuesta	83,86	248,472	0,688	0,960
La atención del personal de Downtown Market es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes	83,76	249,555	0,670	0,961
Es muy probable que asista a Downtown Market para grabar tiktoks, tomar fotos, animación del lugar, pasear con amigos, etc.	85,04	240,327	0,596	0,962
Es muy probable que asista a Downtown Market para comprar bebidas alcohólicas.	84,42	242,274	0,657	0,961
Es muy probable que asista a Downtown Market para comprar útiles de higiene y aseo. (Mascarilla, alcohol, etc.).	85,41	242,292	0,541	0,963
Es muy probable que asista a Downtown Market para comprar artículos en la Feria de Downtown Market.	84,43	243,367	0,651	0,961
Es muy probable que asista a Downtown Market para comprar alimentos y snacks.	84,60	242,696	0,643	0,961

Tabla 13: Estadística de total del elemento de Desempeño DT (continuación)

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Es muy probable que asista a Downtown Market para comprar artículos de marca Downtown Market.	84,73	242,072	0,655	0,961
Los precios van acorde a los atributos del servicio de Downtown Market.	83,98	246,260	0,705	0,960
La experiencia del servicio brindado por Downtown Market es grata y consistente en el tiempo.	83,79	246,235	0,786	0,960
El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno	83,80	248,432	0,684	0,961
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es ____ El precio de los productos que venden.	84,41	241,055	0,786	0,959
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es ____ La ubicación de la tienda.	84,13	241,508	0,761	0,960
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es ____ El diseño y la distribución de la tienda.	84,07	241,049	0,806	0,959
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es ____ Las promociones y ofertas.	84,13	240,252	0,837	0,959
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es ____ Los productos que venden (bebidas, alimentos, snacks, productos de la feria) productos de marca Valetodo Downtown, etc.)	84,09	241,664	0,837	0,959

Tabla 13: Estadística de total del elemento de Desempeño DT (continuación)

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es_____ Los productos de Marca Valetodo Downtown que venden.	84,21	241,849	0,803	0,959
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es_____ Las personas que atienden.	84,09	243,036	0,807	0,959
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es_____ Los procesos de atención y la experiencia de compra en general.	84,12	242,093	0,812	0,959
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es_____ La reputación de la marca.	84,11	241,254	0,829	0,959
Algo de lo que más valoro de Downtown Market es_____ La calidad del servicio.	84,08	241,366	0,835	0,959

4.3. Sentimientos

Valetodo Downtown. El Alfa de Cronbach de esta variable, en el caso de la discoteca, tiene un valor de 0.928, por lo que las subvariables analizadas son confiables (ver Tabla 14). Del mismo modo, se observa que en la Tabla 15, todas las subvariables son importantes para el análisis y no sería oportuno suprimir alguna de ellas, ya que el valor del Alfa de Cronbach disminuiría. En el caso de la correlación de elementos totalmente corregida, esta es positiva para todas las subvariables; por lo tanto, existe consistencia interna entre los elementos que conforman el bloque de sentimientos.

Tabla 14: Estadística de fiabilidad de Sentimientos VT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,928	6

Tabla 15: Estadística de total del elemento de Sentimientos VT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La marca Valetodo Downtown me da una sensación de Alegría y Diversión	22,53	20,753	0,779	0,916
La marca Valetodo Downtown me da una sensación de Emoción	22,63	20,448	0,868	0,907
La marca Valetodo Downtown me da una sensación de Status	23,35	20,034	0,712	0,926
La marca Valetodo Downtown me da una sensación de Seguridad	23,11	18,588	0,796	0,915
La marca Valetodo Downtown me da una sensación de Sentirme bien con mi persona	22,64	19,825	0,866	0,905
La marca Valetodo Downtown me da una sensación de Amor propio	22,67	19,873	0,766	0,918

Downtown Market. En cuanto al Alfa de Cronbach de esta variable para el caso del market, se puede apreciar que tiene un valor de 0.94, lo cual indica que las subvariables analizadas son confiables (ver Tabla 16). Por otro lado, en la Tabla 17, si se quisiera suprimir alguno de los elementos, a excepción de la tercera: “La marca Downtown Market me da una sensación de Status”, la confiabilidad disminuye. De suprimirse la tercera, la confiabilidad aumenta poco,

aumentando su valor en solo 0,004. En el caso de la correlación de elementos corregida, se puede apreciar que todos los elementos son positivos, lo cual confirma que hay consistencia interna entre ellos. Lo anteriormente expuesto indica que todos los elementos de la variable Sentimientos son importantes y que no es necesario eliminar alguno de ellos.

Tabla 16: Estadística de fiabilidad de Sentimientos DT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,940	6

Tabla 17: Estadística de total del elemento de Sentimientos DT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La marca Downtown Market me da una sensación de Alegría y Diversión	18,60	15,933	0,798	0,932
La marca Downtown Market me da una sensación de Emoción	18,64	15,728	0,834	0,928
La marca Downtown Market me da una sensación de Status	19,14	15,467	0,721	0,944
La marca Downtown Market me da una sensación de amor propio	20,70	18,307	0,859	0,926
La marca Downtown Market me da una sensación de Seguridad	18,70	15,399	0,858	0,925
La marca Downtown Market me da una sensación de Sentirme bien con mi persona	18,78	14,956	0,889	0,920

4.4. Imágenes

Valetodo Downtown. El Alfa de Cronbach de esta variable tiene un valor de 0.81 lo que significa que los elementos de esta variable son confiables (ver Tabla 18). Asimismo, como se puede observar en la Tabla 19 la mayoría de los elementos, la confiabilidad disminuye exceptuando una subvariable la cuál es “Las entradas para asistir a la discoteca se podían adquirir en muchos lugares/plataformas”; si se suprime esta variable el valor de confiabilidad aumentaría en 0,863. Además, debido a la correlación de elementos totalmente corregida, se halla que los elementos son positivos, en otras palabras, existe consistencia interna entre ellos. Esto significa que todos los componentes de la variable son importantes y que no es necesario eliminar alguno de ellos.

Tabla 18: Estadística de fiabilidad de Imágenes VT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,812	9

Tabla 19: Estadística de total del elemento de Imágenes VT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El servicio que ofrece la discoteca Valetodo Downtown se adapta a muchos perfiles de usuario (edad, sexo, ingreso, estatus, etc.)	34,10	18,580	0,449	0,802
La gente que va a la discoteca es agradable.	34,40	17,285	0,549	0,790
Las entradas para asistir a la discoteca se podían adquirir en muchos lugares/plataformas	35,21	18,216	0,138	0,863
La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como Atrevida	34,71	15,279	0,701	0,766

Tabla 19: Estadística de total del elemento de Imágenes VT (continuación)

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como Actual	34,47	17,390	0,408	0,806
La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como Exitosa	34,45	15,998	0,719	0,768
La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como Honesta	34,55	15,882	0,722	0,767
La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como Encantadora	34,56	15,417	0,781	0,758
La marca Valetodo Downtown me trae buenos recuerdos	34,16	18,611	0,418	0,804

Downtown Market. El Alfa de Cronbach de esta variable tiene un valor de 0.89 lo que significa que los elementos de esta variable son confiables (ver Tabla 20). Como se puede observar en la Tabla 21 la mayoría de los elementos, la confiabilidad disminuye exceptuando una subvariable la cuál es “Puedo comprar los productos de Downtown Market a través de la tienda física, tienda virtual y/o aplicativos”; si se suprime esta variable el valor de confiabilidad aumentaría en 0,912. Referente a la correlación de elementos totalmente corregida, se halla que los elementos son positivos, en otras palabras, existe consistencia interna entre ellos. En conclusión, todos los componentes de la variable son importantes y no es necesario eliminar alguno de ellos.

Tabla 20: Estadística de fiabilidad de Imágenes DT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,893	9

Tabla 21: Estadística de total del elemento de Imágenes DT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El servicio que ofrece la discoteca Downtown Market se adapta a muchos perfiles de compradores (edad, sexo, ingreso, estatus, etc.)	33,68	27,908	0,558	0,889
La gente que va al market es agradable	33,80	26,925	0,652	0,883
Puedo comprar los productos de Downtown Market a través de la tienda física, tienda virtual y/o aplicativos	34,43	26,218	0,384	0,912
La marca Downtown Market puede ser descrita como Atrevida	34,08	24,748	0,764	0,873
La marca Downtown Market puede ser descrita como Actual	34,11	24,945	0,701	0,878
La marca Downtown Market puede ser descrita como Exitosa	33,97	25,361	0,739	0,875
La marca Downtown Market puede ser descrita como Honesta	34,10	23,836	0,855	0,865
La marca Downtown Market puede ser descrita como Encantadora	34,05	24,664	0,753	0,873
La marca Downtown Market me trae buenos recuerdos	34,17	25,129	0,632	0,884

4.5. Juicios

Valetodo Downtown. El Alfa de Cronbach de esta variable tiene un valor de 0.88, lo cual demuestra que las subvariables que componen este bloque son confiables (ver Tabla 22). También, se observa que las subvariables son importantes en la medición del Alfa de Cronbach, ya que al eliminarse alguna de las subvariables afecta considerablemente al Alfa de Cronbach disminuyendo el resultado (ver Tabla 23). Asimismo, la correlación total de elementos corregida, demuestra que todas las subvariables dan un resultado positivo y existe una consistencia interna entre los elementos.

Tabla 22: Estadística de fiabilidad de Juicios VT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,880	5

Tabla 23: Estadística de total del elemento de Juicios VT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Estoy completamente satisfecho con Valetodo Downtown	17,68	6,150	0,762	0,846
A Valetodo Downtown le importan tus necesidades y opiniones.	17,83	5,825	0,721	0,853
Confío en Valetodo Downtown.	17,83	5,786	0,769	0,841
Recomendaría la discoteca Valetodo Downtown a familiares y/o amigos	17,59	6,524	0,722	0,857
La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana	18,08	5,695	0,646	0,877

Downtown Market. El Alfa de Cronbach de esta variable tiene un valor de 0.91, lo cual indica que las subvariables son aceptables (ver Tabla 24). Además, se resuelve que, si se elimina la subvariable “La marca Downtown Market es superior a otras marcas de comercio minorista en Lima Metropolitana” el alfa de cronbach del bloque juicios aumentaría a 0,926 (ver Tabla 25). Por otro lado, se muestran que todos los elementos son consistentes y se relacionan entre sí, ya que la correlación total de elementos corregida, expone datos positivos referentes a cada subvariable.

Tabla 24: Estadística de fiabilidad de Juicios DT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,916	5

Tabla 25: Estadística de total del elemento de Juicios DT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Estoy completamente satisfecho con Downtown Market	16,85	11,551	0,798	0,897
A Downtown Market le importan mis necesidades y opiniones.	16,80	11,003	0,841	0,887
Confío en Downtown Market.	16,74	11,285	0,836	0,889
Recomendaría Downtown Market a familiares y/o amigos	16,80	10,674	0,820	0,890
La marca Downtown Market es superior a otras marcas de comercio minorista en Lima Metropolitana	17,16	10,418	0,689	0,926

4.6. Resonancia

Valetodo Downtown. El Alfa de Cronbach de esta variable, en el caso de la discoteca, tiene un valor de 0.93, por lo que las subvariables analizadas son confiables (ver Tabla 26). Del mismo modo, se observa que en la Tabla 27, todas las subvariables son importantes para el análisis y no sería óptimo eliminar alguna de ellas, debido a que el valor del Alfa de Cronbach disminuiría. En el caso de la correlación de elementos totalmente corregida, esta es positiva para todas las subvariables; por lo tanto, existe consistencia interna entre los elementos que conforman el bloque de resonancia.

Tabla 26: Estadística de fiabilidad de Resonancia VT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,788	4

Tabla 27: Estadística de total del elemento de Resonancia VT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Voy a Valetodo Downtown siempre que puedo.	13,30	4,172	0,609	0,730
Si la marca Valetodo Downtown no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho.	12,76	4,512	0,565	0,751
Me siento como parte de una familia junto a otras personas que van a Valetodo Downtown.	13,07	3,966	0,732	0,661
Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown.	12,91	5,123	0,489	0,785

Downtown Market. En el caso del market, el Alfa de Cronbach de esta variable, tiene un valor de 0.88, por lo que las subvariables analizadas son confiables (ver Tabla 28). De igual manera, si se observa la Tabla 29, se verá que todas las subvariables son importantes para el análisis y no sería óptimo suprimir alguna de ellas, debido a que el valor del Alfa de Cronbach disminuiría. Sobre la correlación de elementos totalmente corregida, se puede apreciar que esta es positiva para todas las subvariables; por lo tanto, existe consistencia interna entre los elementos que conforman el bloque de resonancia.

Tabla 28: Estadística de fiabilidad de Resonancia DT

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,881	4

Tabla 29: Estadística de total del elemento de Resonancia DT

Estadística de total de elemento				
Subvariable	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Voy a Downtown Market siempre que puedo.	11,47	9,584	0,707	0,862
Si la marca Downtown Market no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho.	11,30	8,945	0,779	0,833
Me siento como parte de una familia junto a otras personas que van a Downtown Market.	11,14	9,303	0,810	0,820
Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Downtown Market.	10,88	10,924	0,687	0,869

5. Hallazgos del conocimiento de marca de Valetodo Downtown

5.1. Prominencia

5.1.1. Identificación de la categoría

Esta subvariable hace referencia a la frecuencia y facilidad con la que se evoca a una marca cuando el consumidor se encuentra en una situación de compra y consumo. En otras palabras, mide la conciencia que se tiene de la marca. Mide hasta qué punto es la primera marca en mencionar y es más fácil de recordar por el cliente (Keller, 2008). La pregunta realizada en entrevistas y *focus groups* para entender mejor esta variable fue ¿qué marcas/nombres de discos se le vienen primero a la mente?

Respecto a las entrevistas, se pudo notar que todas las personas tienen en la mente como primera opción a la discoteca Valetodo Downtown como lugar para ir a divertirse. Casi todos los entrevistados comentaron que esta discoteca fue la primera a la que asistieron al cumplir la mayoría de edad y la única que frecuentaban usualmente.

- “La verdad solo iba seguido al Valetodo, luego iba al Taita, que es un bar, a Ayahuasca y a otro más que está en Miraflores, que es Bizarro” (Entrevistado 4A, comunicación personal, 16 de noviembre de 2021)”
- “La primera que se me ocurre es el Vale porque fue a la primera que fui cuando cumplí 18, luego recuerdo a Sagitario o Legendaris” (Entrevistado 8C, comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)”

Lo recabado en las entrevistas fue reforzado por los comentarios de todas las personas participantes en los *focus groups*, tanto en el primer grupo, de jóvenes de 18 a 23 años, como en el segundo, de 24 años a más. En ambos casos, las personas recalcaron que la primera discoteca a la cual irían es Valetodo Downtown de forma unánime. Otras discotecas mencionadas después de Valetodo fueron Barranco Arena y Rústica.

- “En primer lugar considero a Valetodo, luego a Titanium, ¡ah! y también Quorum (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

- “Por supuesto que primero Valetodo; es a la que más he ido, luego Antigua Dizco Club (Participante Focus 11, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “La primera discoteca a la que he ido es Valetodo y ahí me quedé, una que otra vez, Sagitario (Participante Focus 9, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En esta parte se puede encontrar que los participantes de la investigación, tanto en entrevistas como *focus groups*, identifican rápidamente a la discoteca Valetodo Downtown de entre similares en su categoría sean estas discotecas LGBTQ+ o no.

Por el lado de las encuestas se preguntó a las personas si conocían el servicio que brinda la discoteca Valetodo Downtown, ante ello la mayoría contestó favorablemente, teniendo así un 99% de personas que se encuentra “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Por otro lado, se tiene que para esta subvariable la media es de 4.81 y se posee una desviación estándar de 0.42, lo cual indica concentración del conjunto de respuestas, en este caso los datos se agrupan en los puntajes más favorables representados en “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Asimismo, se tiene una moda de 5, lo cual indica que la respuesta más frecuente entre los encuestados fue “totalmente de acuerdo”.

Los resultados cuantitativos para esta variable respaldan lo mencionado por Keller, quién indica que la prominencia o conciencia de marca es útil para que la persona comprenda no solo la categoría del servicio en donde compite, sino también para conocer qué productos o servicios tiene a su nombre (2008). En este caso, la mayoría de las personas encuestadas es consciente del servicio que ofrece Valetodo Downtown, sumado a ello, las entrevistas y *focus group* otorgaron profundidad al conocimiento, en tanto la mayoría de la muestra afirmó que Valetodo Downtown era una de las discotecas que evocaban primero mentalmente, y a la cual asistían con más frecuencia.

Figura 25: Conozco qué servicio brinda Valetodo Downtown

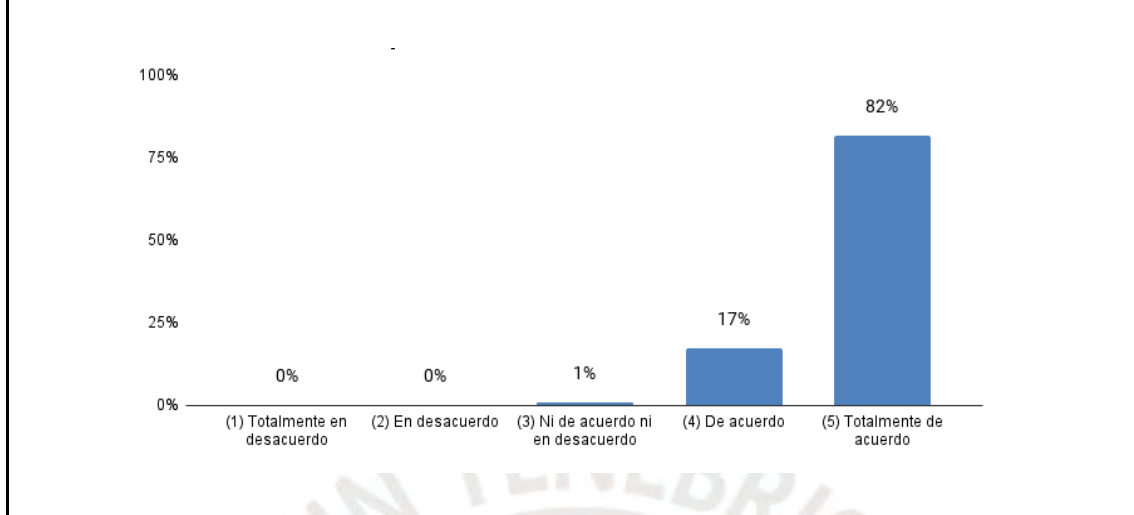


Tabla 30: Identificación de la categoría

Subvariable	Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Identificación de la categoría	208	4.81	5.0	0.42

La prominencia, tal y como precisa Keller (2008), delimita la facilidad y frecuencia en la cual se piensa en una marca respecto a similares en su campo. Gracias a las encuestas se pudo rectificar que la mayoría de los participantes conoce el servicio que ofrece la discoteca; mientras que las entrevistas y *focus groups* dieron luces respecto a la marca Valetodo Downtown como discoteca, la cual es fácil de ser recordada, sobre todo cuando sus asistentes pensaban en un lugar único para divertirse. Sin embargo, las razones específicas de esta decisión se explorarán y detallarán en las demás subvariables.

5.1.2. Necesidades satisfechas

Hace referencia a la variedad de las situaciones de compra y uso en las cuales el nombre de la marca llega a la mente del cliente; es decir, se profundiza más la organización de la marca y el conocimiento del producto en la memoria. La interrogante planteada para comprender la variable fue ¿Cuáles son las funciones básicas que Valetodo Downtown ofrece a sus asistentes?

En la mayoría de las entrevistas, los participantes identificaron a Valetodo Downtown como una discoteca para las personas de la comunidad LGBTQ+. Lo que fue más sobresaliente en cada intervención fue que las personas consideraban la discoteca como un lugar para socializar y pasarla bien, seas miembro de la comunidad LGBTQ+ o no.

- “Es una discoteca apta para la comunidad LGBTQ+ (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Es una discoteca gay para ir a divertirse con amigos o con tu pareja (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Por otro lado, en los *focus groups* se pudo profundizar las otras necesidades que cubriría esta discoteca. Las personas mencionaron que no solo era un lugar enfocado en la diversión, sino uno en donde los asistentes se sintieron libres y no juzgados. Así mismo, se resaltó que la discoteca ofrecía una experiencia nunca antes vista en otros locales similares. Por ejemplo, los shows de las *drag queens* y la división de zonas en base al género musical.

- “Es una discoteca que te ofrece una experiencia diferente, hay noches de *drag*, de *crews* de baile. Es algo fuera de lo común, no solo hay música y trago (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Te diviertes en un ambiente donde no te juzgan, las personas son amables y se preocupan por ti, no como en otras discotecas (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Es una discoteca única en donde te diviertes a *full* (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

De acuerdo a Keller (2008) las necesidades satisfechas miden las veces en que la marca entra en la mente de los clientes en diversas situaciones de compra. En otras palabras, se refiere a los beneficios ofrecidos por usar esa marca. Tanto en las entrevistas como en los *focus groups*, la mayoría de los participantes estuvo de acuerdo en que Valetodo Downtown ofrece una experiencia única caracterizada por ser divertida, libre de prejuicios e inclusiva.

Del mismo modo, en las encuestas se realizó la siguiente afirmación “Si deseo ir a una discoteca mi primera opción es Valetodo Downtown”, ante ello se evidenció que un 79.9% de la muestra, sumando las escalas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, tienen como primera opción a la discoteca Valetodo Downtown, mientras que solo un 15.3% se muestra indiferente y solo un 4.9% no la tiene como primera opción, esto al sumar las dos últimas escalas (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo).

Además, la media de la muestra es de 3.97 con una desviación estándar de 1.14, lo cual indica que existe variabilidad en las respuestas en la escala del 1 al 5 y se tiene una moda de 5, pues el 50% de encuestados contestó que estaba “totalmente de acuerdo” con la afirmación planteada.

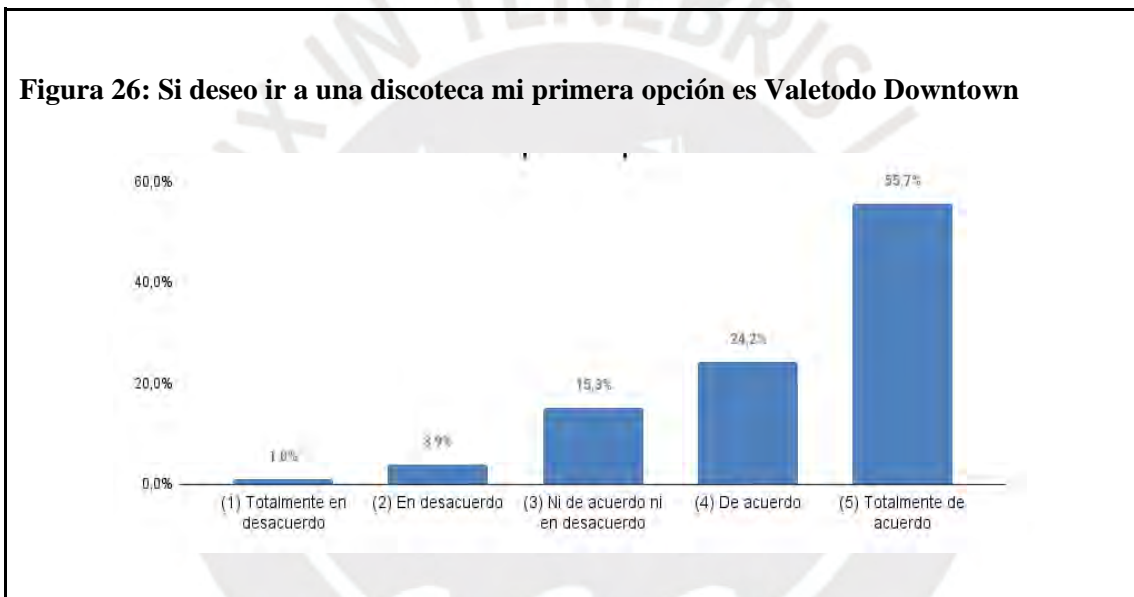


Tabla 31: Necesidades satisfechas

Subvariable	Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Necesidades satisfechas	208	3.97	5	1.14

Como se ha visto en el bloque de Prominencia de marca, la discoteca Valetodo Downtown se encuentra presente en la mente de sus asistentes. En primer lugar, las entrevistas mostraron que las personas consideran este lugar como uno donde pueden divertirse sin ser juzgados, lo cual también se vio reflejado en los *focus groups* en los que se añadió que esta discoteca brinda

experiencias únicas debido a los espectáculos y shows ofrecidos, convirtiéndose así en la opción favorita para todos los participantes de esta investigación. En esa misma línea, la encuesta evidenció que la mayoría de la muestra consideró a Valetodo Downtown como su primera opción para satisfacer el deseo de los asistentes de querer ir a una discoteca, es así como se puede inferir que la discoteca posee presencia en la mente de la mayoría de participantes de esta investigación.

5.2. Imaginería

5.2.1. Perfil de Usuario

Kevin Keller señala que los hallazgos del perfil de usuario representan la imagen más real o idealizada de los clientes que, en este caso, demandan un servicio (Keller, 2008). La pregunta realizada tanto en las entrevistas como en los *focus groups* fue ¿Qué tanto le agrada la gente que va al Valetodo Downtown? ¿Crees que se adapta a muchos perfiles de usuario?

Con respecto a las entrevistas, los participantes señalaron que los asistentes a la discoteca son personas en su mayoría de la comunidad LGBTQ+ y personas heterosexuales que asistían con el fin único de divertirse y pasarla bien. Además, son personas amigables y confiables, quienes no juzgan el comportamiento de ningún asistente, por lo que hay una sensación común de comodidad y libertad de ser ellos mismos.

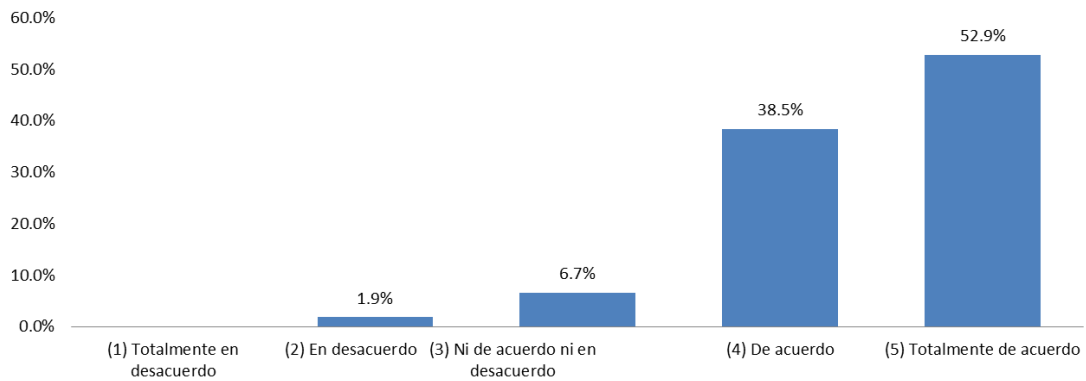
- “Como en una discoteca de ambiente, bueno iban chicos gay, lesbianas, Bueno me sentía cómodo porque obviamente estaba como que en tu ambiente donde nadie te iba a mirar raro o cosas así porque los miembros de la comunidad aún estamos muy escondidos por los derechos y por la discriminación. He visto gente, chicas y chicos de orientación hetero que han ido porque me han dicho que han ido más que todo por el ambiente entre la temática y la música porque era algo diferente a otras discotecas (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Considero que son personas como todo el mundo, independientemente de la opción, género o identidad sexual. De hecho, un dato curioso, [es que] mi amiga me decía ´es el único lugar en el que puedo bailar, en el que nadie me esté viendo cómo me visto´. Yo creo que es un lugar en el cual uno puede ir a divertirse (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En lo referente a los *focus groups*, las respuestas no variaron mucho de las entrevistas: se describió a los asistentes como personas que disfrutaban de su libertad, ya que se encontraban en un ambiente que les proporcionaba seguridad y comodidad de ser ellos mismos; asimismo, pensaban en sus amistades y cómo ellos eran felices en la discoteca. Un descubrimiento resaltante es que en los eventos de la disco en los que asistían muchas personas, los entrevistados observaban a gente de todo tipo, pero siempre destacaron la actitud agradable de la mayoría.

- “Veía que mis amigos y amigas se sentían seguros y eso me indica (...) que las demás personas también disfrutaban de su libertad, cosa que no podías hacer en otras discotecas y se notaba, entonces eso me hacía feliz, ver a la gente feliz (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Había mucho tabú al respecto de las personas de la comunidad y las personas que no [lo] eran. Había buen ambiente, en los eventos se ‘colaba’ gente que tal vez no te agradaba mucho, pero por lo general era buena onda (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Por el lado de las encuestas, se muestra una clara tendencia del 91.4% de personas, sumando las dos escalas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, que consideran que la discoteca se adapta a muchos perfiles de usuario, lo que confirma lo hallado en las entrevistas a profundidad y *focus group*, en donde afirmaron que personas de diferente género, identidad u orientación sexual podían asistir a la discoteca. Además, la media de los resultados es de 4.73 con una desviación de 0.54 lo que significa que las respuestas se encuentran concentradas en la media; es decir, que la mayoría de las personas está "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" con que la discoteca se adapte a distintos perfiles de usuario, teniendo de moda 5, que es la respuesta que más se repite.

Figura 27: El servicio que ofrece la discoteca Valetodo Downtown se adapta a muchos



perfiles de usuario

Tabla 32: El servicio que ofrece la discoteca Valetodo Downtown se adapta a muchos perfiles de usuario

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Perfiles de Usuario	208	4.73	5	0.54

En la encuesta, el enunciado "la gente que va a la discoteca es agradable", recibió un total de 91.4% entre respuestas de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo", confirmando lo ya encontrado en las herramientas de investigación cualitativa. Los datos de este enunciado tienen una media de 4.42 con una desviación de 0.70 lo que refleja una concentración de datos cercanos a la media central, y con ello, la respuesta que más se repite según la moda es 5.

Figura 28: La gente que va a la discoteca es agradable



Tabla 33: La gente que va a la discoteca es agradable

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Perfiles de Usuario	208	4.42	5	0.70

Como afirma el autor, las asociaciones de imaginación del usuario pueden ir más allá de enfocarse a un individuo y calificar a los usuarios como un todo (Keller, 2008). En ese sentido, se concluye que muchos de los entrevistados imaginan al usuario como parte de un colectivo, específicamente de la comunidad LGBTQ+ o aliados; de esta forma, se les describe como personas que se divierten libremente en un ambiente cómodo y seguro sin temor a ser juzgados. Además, el autor señala que esta imagen del usuario de forma colectiva se refleja al momento de describir la personalidad y valores de la marca de la organización, como se verá más adelante.

5.2.2. Situaciones de compra y uso

Para comprender en qué situaciones las personas asistían a la discoteca se realizó la siguiente pregunta: ¿En qué situaciones asistía a Valetodo Downtown? La importancia de esta variable, según el autor, radica en conocer en qué momentos se requiere un servicio, ya que podría ser un indicativo esencial al momento de evaluar qué tan probable es que un cliente demande una marca en particular y no otra (Keller, 2008).

Por el lado de las entrevistas, la mayoría asistía con sus amigos los fines de semana, de jueves a domingo, cuando tenían tiempo libre, querían relajarse, estaban aburridos o en la mayoría

de los casos deseaban divertirse. Otros señalaban que solían ir con amigos en feriados o días festivos, mientras que una persona señaló que asistía en los cumpleaños de sus amistades. Por el lado de los eventos o temáticas especiales que organizaba Valetodo Downtown, una parte de ellos asistía por el espectáculo y extravagancia de las fiestas, sobre todo por las presentaciones de las *drag queens*; mientras otros señalaban que, si bien les parecía muy atractivo los días en los que habían temáticas o eventos, la experiencia no era del todo satisfactoria ya que el lugar estaba totalmente lleno de personas.

- "Me gustaba y me encantaba (...) Halloween, las fiestas que hacían de Halloween de temáticas porque era todo un espectáculo ver a las *drags*, se vestían, pero espectaculares, tienen sus atuendos de *drags* en cada gala (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Al Valetodo iba fin de (¿semana y ...?)feriados; cuando hay eventos es insufrible, cuando estoy aburrido también voy (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

Por otro lado, en los *focus groups*, los participantes decían ir a la discoteca los fines de semana para divertirse, sobre todo después de los exámenes parciales y finales de su respectivo centro de estudios para desestresarse y relajarse de la carga académica como estudiantes. También, a diferencia de las entrevistas, muchos de ellos asistían especialmente a los eventos grandes organizados por la discoteca porque era una experiencia totalmente diferente.

- "Iba para desestresarme de los finales y parciales (...) o en vacaciones, que era Julio, diciembre, enero-febrero (Participante Focus 7, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"
- "Antes de la pandemia sí salía cuando había eventos y era más para desestresarme por el ambiente ya que Valetodo era el punto donde me juntaba con todos mis amigos y había distintos géneros y tipos de música para cada uno (Participante Focus 12, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

Las encuestas evidencian que los participantes de la muestra asistían en mayor medida a la discoteca para una "celebración específica" (por ejemplo, cumpleaños o despedida de soltero),

esta opción representa un 77.9% al sumar las dos últimas escalas de valoración positiva (“totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”). La media de esta opción es la más alta de todas, elevándose a 4.14 considerando una escala del 1 al 5. Para este elemento la variabilidad de data no es tan amplia debido a que la desviación estándar es de 0.95. Así mismo, se tiene una moda de 5, lo cual indica amplia frecuencia de respuestas con la opción “totalmente de acuerdo”.

El segundo lugar con mejor puntuación lo ocupa el asistir a “un evento con temática”, lo cual representa un 77% de la muestra al sumar las valoraciones positivas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Por otro lado, la media es de 4.10, debido a que la mayor concentración de respuestas está en las dos últimas escalas positivas; y, una desviación estándar de 1.02, lo cual refiere una mayor dispersión de las respuestas. Además, el valor que ocurre con más frecuencia en un conjunto de preguntas es el 5 que representa la opción “totalmente de acuerdo”.

En tercer lugar, se encuentra el hecho de asistir a una “fiesta o reunión” a la discoteca, que obtuvo un porcentaje de 71.2% para las escalas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. En este caso se tiene una media alta de 4.13, una desviación estándar de 0.90, esto último quiere decir que las respuestas se concentran en torno a la media. También, se debe resaltar que el valor que más se repite en el conjunto de respuestas es el 5, “totalmente de acuerdo”.

Por último, se tiene la opción de asistir a la discoteca por “un show o concierto”, pese a ser el elemento menos puntuado tiene un porcentaje considerable de aceptación en las escalas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, obteniendo así 68.2%. La media de este elemento es 3.89, una media muy baja respecto a las previamente mencionadas. Para este elemento la variabilidad es más amplia debido a la desviación estándar que esta posee, 1.12. Así mismo, la variable posee una moda de 5.

Figura 29: Situaciones de compra y uso



Tabla 34: Situaciones de compra y uso

Subvariable	Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Ir a una fiesta o reunión	208	4.13	5	0.90
Ir a una celebración específica (cumpleaños, despedida de solterx, etc.)	208	4.14	5	0.95
Ir a un evento con temática	208	4.10	5	1.02
Ir a un show o concierto	208	3.89	5	1.12

Se afirma que las personas asistían a Valetodo Downtown con sus amistades para tener una experiencia de entretenimiento nocturno. La mayoría de las veces acudían los fines de semana para celebrar situaciones específicas como fiesta de cumpleaños o también asistían para vivir la experiencia de los eventos con temática dentro de Valetodo Downtown.

5.2.3. Personalidad y Valores

Para Keller (2008), los consumidores eligen y usan marcas con una personalidad coherente con su propio autoconcepto de la marca; por ello, la pregunta para esta variable es ¿Con qué palabras describen a Valetodo Downtown?

En las entrevistas a profundidad, las palabras que se usaron para describir a la discoteca fueron divertidas, extravagantes y felices. Muchos de ellos coincidieron en que era un lugar en

donde se podía vivir una experiencia única y diferente a todas las demás discotecas, el factor extravagancia es determinante, ya que se ofrecían shows de *drag queens*, música variada por área, temáticas en tendencia, etc. Además, alegaban que sentían mucha felicidad porque podían expresarse libremente, sobre todo las personas que pertenecían a la comunidad LGBTQ+.

- "Lugar feliz, (me trae recuerdos bonitos, gente chévere y me divertía hasta las últimas) (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Muy buena vibra, digamos que ese es la primera palabra, porque la gente que va [es] justamente por la personalidad que tienen; digamos que el Downtown te ofrece un ambiente seguro para que seas tú mismo, entonces por eso la gente que va (...) y nadie se está molestando con nadie, ya que todo el mundo es libre y eso es lo que lo hace bonito. La segunda palabra sería libre es una característica que lo describe mucho y otra palabra más, yo diría que es extravagante, si no te gusta mucho el escándalo, el show, lo llamativo, Downtown no es para ti, porque hay muchas *drag queens*, mucho baile, cosas muy locas que son sanas, pero son así, es para gente que más o menos les gusta estar muy activos en una discoteca (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

Con respecto a las respuestas en los *focus groups*, se describió a la discoteca como un lugar diverso, inclusivo y divertido. Aquí las personas consideran que Valetodo Downtown es un espacio para que todas las personas, sin importar su género, orientación o identidad sexual se diviertan siendo ellos mismos. Asimismo, se atribuye el término diverso a la experiencia del servicio dentro de la discoteca, por brindar experiencias únicas y diferentes a los asistentes cada semana.

En la encuesta se presentaron las siguientes opciones para delimitar la personalidad y valores de la marca según los clientes, estas fueron: honesta, atrevida, actual, exitosa, encantadora. Los hallazgos acerca de la personalidad y valores en la encuesta, muestran que la palabra más usada para describir a la discoteca es "atrevida", con un porcentaje de 54.8% de personas que están "totalmente de acuerdo" en describir a la discoteca con este término, seguido por 29.8% de personas que están "de acuerdo" con denominarla de esta forma. Sumando ambas escalas, 84.6% de personas encuestadas consideran a la marca Valetodo Downtown como atrevida. Los datos tienen una media de 4.36 con una desviación estándar de 0.84 lo que significa que los datos no

están dispersos y se mantienen cercanos a la media y se presenta una moda de 5 lo que significa que más personas respondieron "totalmente de acuerdo" a describir a la discoteca como atrevida.

En segundo lugar, la palabra más usada para describir a la discoteca es "actual", con un porcentaje de 84.6% en total sumando las respuestas correspondientes a "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo". Además, la media es 4.38 en un promedio de respuestas con una desviación de 0.76 lo que significa que los datos están concentrados cerca a la media central, con una moda de 5, la respuesta más repetitiva.

En tercer lugar, la palabra que usan para describir a la discoteca es "exitosa" con un 48.1% de personas que están totalmente de acuerdo de implementar este término, seguido de un 31.7% de personas que están "de acuerdo", sumando un total de 79.8% de respuestas que identifican a Valetodo Downtown como una marca exitosa. La media es de 4.28 con una desviación estándar de 0.78, lo que se interpreta como datos no dispersos de la media y una moda de 5, la respuesta más repetitiva.

En cuarto lugar, describen a la marca Valetodo Downtown como "encantadora" con un 45.2% de encuestados que están "totalmente de acuerdo" con emplear el término, seguido de un 39.4% que está "de acuerdo" con describir a la marca de esta forma. Lo que suma un total de 84.6% de respuestas positivas en lo que concierne al enunciado. El promedio es de 4.27 y su desviación estándar es 0.80, lo que significa que el conjunto de datos es cercano a la media central. Y, en quinto lugar, se describe a la marca como "honestas" con una suma total de las respuestas "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" de 76%. Así pues, la media de estos datos es 4.12 con una desviación de 0.89 que significa que los datos no están dispersos de la media. Además, poseen una moda de 5, la respuesta que más se repite.

Figura 30: La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como

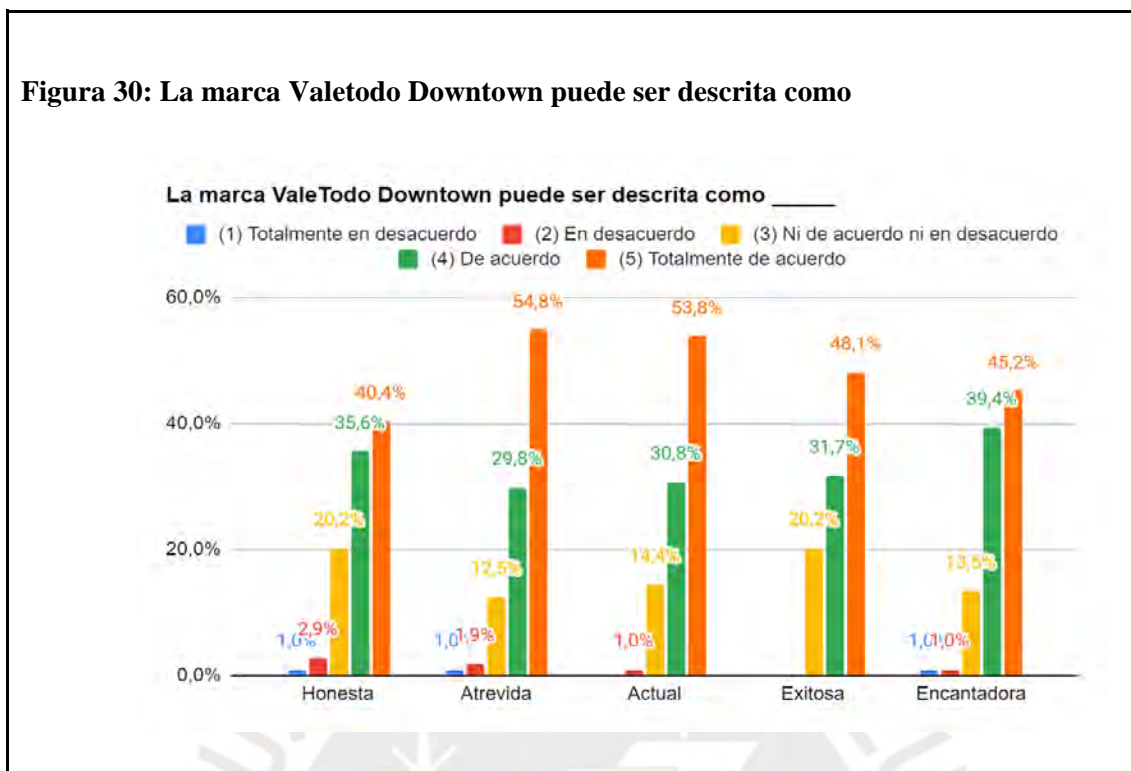


Tabla 35: La marca Valetodo Downtown puede ser descrita como

Subvariables	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Honesta	208	4.12	5	0.89
Atrevida		4.36	5	0.84
Actual		4.38	5	0.76
Exitosa		4.28	5	0.78
Encantadora		4.27	5	0.80

5.2.4. Historia, herencia y experiencias

Para indagar acerca de las experiencias más importantes de los consumidores en la discoteca y conocer las asociaciones que se forman en la mente del consumidor con sus historias pasadas, se hizo la siguiente pregunta: ¿En qué medida considera que Valetodo Downtown le trae buenos recuerdos?

En referente a las entrevistas, todos los asistentes indican tener muy buenos recuerdos en la discoteca, sobre todo con sus amistades en momentos de diversión total; además, mencionan que dentro de la discoteca han formado lazos de amistad con personas nuevas. Se debe hacer hincapié que muchos de los entrevistados afirman que recuerdan a Valetodo Downtown porque es la primera discoteca LGBTQ+ a la que asistieron y en donde experimentaron sensaciones diferentes; tanto así, que la recuerdan con amor y cariño porque fue en este lugar que se conocieron profundamente sin temor a ser juzgados e incluso confesaron a sus amistades su orientación, género o identidad sexual verdadera.

- “Sí, porque significó en cierta parte un autoconocimiento porque pude experimentar ciertas cosas que quizás en una discoteca más común no se podría, porque justamente solía ir en una etapa en dónde estaba conociendo a alguien, y sí me parecía súper interesante, y creo que fue más por ese lado y significó como que salir al mundo de una manera mucho más cómoda en un lugar donde te podías sentir seguro, donde nadie te podía decir nada (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- "Sí me trae muy buenos recuerdos, especialmente con la amiga que iba, ya que lo asocio con algo positivo, ya que cuando mi amiga me llevó, ella me contó que tenía una orientación sexual distinta; entonces fue como que conectamos un poco más porque ella se abrió y yo también; le conté que tenía cierta inclinación a una orientación distinta a la que es completamente heterogénea; entonces, me trae como buenos recuerdos de divertirme ahí (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En cuanto a las respuestas en los *focus groups*, se encontró que los asistentes tenían todas experiencias positivas, excepto uno que recordaba una experiencia no tan buena en relación a otras personas ajenas al servicio que brindaba la discoteca. En general, los participantes indicaron que recordaban divertirse con un género de música en específico que no se acostumbra a escuchar en otras discotecas; además, resaltan que no se sentían juzgados por otras personas por sus gustos musicales, al contrario, esto les permitió conocer a muchas personas con intereses similares y diferentes a los de ellos sin importar el estado de ánimo del individuo.

- “No me sentía juzgada por mis gustos en música electrónica y eso era por el hecho de que tenía la variedad de que te podías ir por los pisos. Te permitía conocer a todas las

personas, no importa los *moods* (estado de ánimo). Me permitió conocer música distinta y música variada” (Participante 6, Comunicación personal, 22 de noviembre de 2021).

- “Siempre ha sido todo muy bueno en el Vale, he conocido gente con la que me he relacionado super chévere, me la he pasado bien, el ambiente siempre ha sido muy bueno” (Participante 11, Comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

Por el lado de las encuestas, el 71.2% de personas está totalmente de acuerdo que la discoteca les trae buenos recuerdos, mientras que el 24% de personas considera solo estar de acuerdo con esta afirmación, sumando entre los puntajes más altos 95.2% del total. La media de los datos es 4.66 con una desviación estándar de 0.57, lo que significa que los datos están cercanos a la media central y la moda es 5, la respuesta "totalmente de acuerdo" que más se ha repetido. Por consiguiente, queda demostrado que la mayoría de personas tiene recuerdos positivos en Valetodo Downtown.

Figura 31: La marca Valetodo Downtown me trae buenos recuerdos

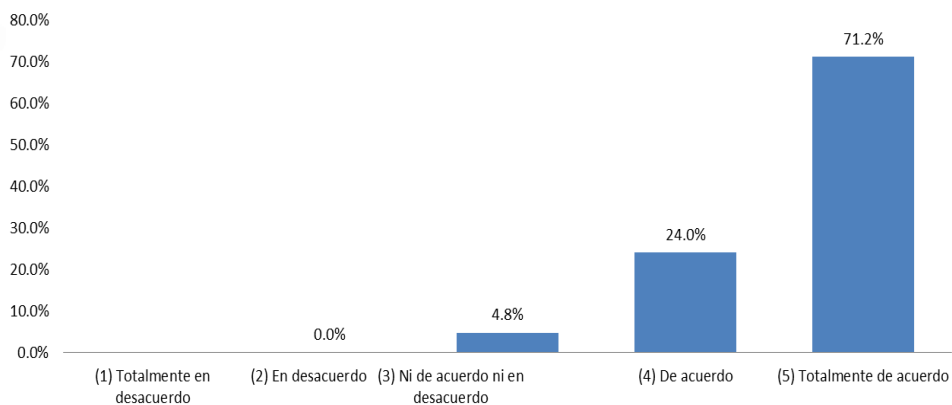


Tabla 36: La marca Valetodo Downtown me trae buenos recuerdos

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Historia, Herencia y Experiencia	208	4.66	5	0.57

Los clientes pueden recordar distintas experiencias pasadas personales o con amigos, familiares, etc. (Keller, 2008). En este caso, existe un contenido público compartido por varias personas relacionado a los recuerdos vividos en la discoteca, ya que se halló que muchos de ellos pasaron momentos muy divertidos en compañía de sus amigos y se sintieron libres de hablar sobre su sexualidad con ellos.

5.3. Desempeño

5.3.1. Efectividad, eficiencia y empatía del servicio

Evaluar el servicio de una organización ayuda a medir qué tan bien se satisfacen los requerimientos de los consumidores (Keller; 2008). Para evaluar el servicio se realizaron las siguientes preguntas: En comparación con otras discotecas, ¿qué tan bien ofrece Valetodo Downtown las funciones básicas de la categoría de servicio? ¿Recuerda alguna buena experiencia?

Para un mejor entendimiento de las respuestas de los usuarios, se conceptualiza la efectividad del servicio como la capacidad de cumplir con los requerimientos de los consumidores; por otro lado, la eficiencia del servicio es brindar rapidez y respuestas inmediatas a los clientes mientras la empatía hace referencia a la capacidad de interactuar y relacionarse con los clientes de manera que se sientan escuchados y respetados. Hay que precisar que el servicio principal de Valetodo Downtown es la discoteca en sí, mientras que los servicios complementarios son el show de las drag queens, la seguridad, atención en la barra de tragos, limpieza, etc.

En cuanto a las entrevistas a profundidad, los participantes resaltan el tema de la efectividad de la seguridad dentro de la discoteca. Muchos de ellos expresan que había seguridad dentro de cada sala, en donde se controlaba constantemente que haya un orden para que todos puedan disfrutar y pasarla bien en un ambiente seguro y cómodo. Por el lado de la empatía del servicio, se aprecia que el personal se comunique con amabilidad y confianza con los

consumidores, quienes afirman no haber experimentado lo mismo en otras discotecas. Otra característica que destaca la efectividad del servicio es el espectáculo que ofrecen al público, ya que era diferente a cualquier otra discoteca, las *drag queens*, temáticas, eventos, invitados especiales, ambientación, etc. son atributos que los entrevistados valoran bastante.

- "Lo que diferencia a Valetodo Downtown es que es un show, un espectáculo cada día y cada vez que ibas; entonces el tema de las *drag queens* que animaban y a la vez salían a bailar salían a hacer sus puestas en escena, era algo que tú no podías ver en otras discotecas. Entonces eso era un momento en el que paraba de bailar para ver el espectáculo, que era gratis encima, o sea pagabas obviamente para entrar a la discoteca, pero no había un costo adicional el hecho de ver un show; entonces, eso es algo que yo no había visto en otra discoteca (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "La seguridad y la limpieza. Llegas otra discoteca, más que todo en el centro de Lima, y hay gente que está muy ebria y entonces cuando pasaba eso al menos los empleados atendían muy rápidamente (...) [para que] alguien no se pueda resbalar, dañarse o algo así y la seguridad también obviamente te revisaba; si es que había por ejemplo conflictos entre algunos chicos o chicas la seguridad intervenida y al toque lo sacaban (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En referente a los *focus groups*, se habló mucho de la atención del personal en la barra, en donde se muestra que los participantes son conscientes de la eficiencia del servicio, debido a los usuarios alegaban que el servicio era bueno, cordial y rápido. Además, se demuestra que el servicio tiene como pilar principal la empatía porque los bartenders mostraban siempre una actitud positiva, quienes ayudaban y cuidaban a los asistentes de la discoteca. También se mostraron satisfechos con el espectáculo que montaba la discoteca, la eficacia de la seguridad al sacar gente conflictiva, el ambiente cómodo, seguro y divertido dentro de la discoteca, los espacios amplios en donde se desplazaban y la limpieza de los baños dentro del local.

- "Los de seguridad eran amables, no eran groseros, te transmitían seguridad, eran imponentes, pero te sentías tranquilo, no tenías problemas. [Si había] alguna incomodidad o pregunta que le quieras hacer respondían cordialmente. La música estaba bien distribuida, si querías ir a un lugar escuchabas otro género y era bien variado. Había

espacios donde había sillones enormes donde podías descansar.... Me gusta que tenga shows diferentes a otras discotecas, diferentes temáticas cada día, siempre era algo distinto, había más diversidad en todo sentido” (Comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

- “El personal era bien atento y rápido. El personal era muy diverso (diversidad en todo su esplendor), y el ambiente era cálido, muy distinto a otras discotecas. Cuando algunas personas te hacían tocamientos indebidos [que] te hacían sentir incómodo (invitarte a tomar un trago y hacerte bailar con él/ella, tocamientos.) (...) en otras discotecas no se preocupan de tu bienestar. Aquí, los chicos de la barra te preguntan dos veces antes de que te den un trago, los chicos de la barra están bien concientizados y saben cómo actuar, no como en otras discotecas. Son como tus amigos, y hacen que no te sientas incómodo y acosado por gente que asiste y se tilda de ser diversa y (...) te acosa, pero eso ya no pasa mucho ahora”(Comunicación personal, 7 de noviembre de 2021).

En las encuestas, el 52.9% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" con que la discoteca satisface sus expectativas y necesidades mientras que el 40.4% de personas está "de acuerdo" con que la discoteca satisface sus expectativas y necesidades, sumando un total de 93.3% de respuestas. Así, la media es de 4.46 con una desviación de 0.62 lo que significa que los datos no están dispersos siendo la respuesta más común 5; es decir, la moda.

Figura 32: El servicio de Valetodo Downtown satisface mis expectativas y necesidades

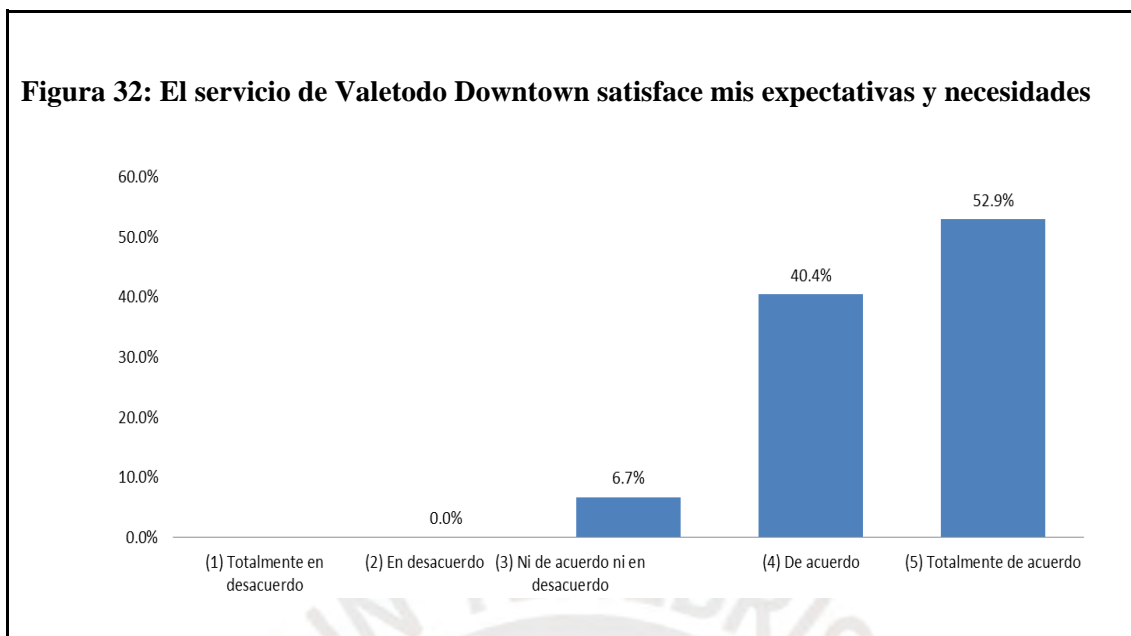


Tabla 37: El servicio de Valetodo Downtown satisface mis expectativas y necesidades

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Efectividad, eficiencia y empatía del servicio	208	4.46	5	0.62

Por el lado de la eficiencia del servicio, el 86.6% de personas están "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" con que la discoteca es veloz y tiene capacidad de respuesta. Así, la media es de 4.33 con una desviación de 0.70 lo que significa que los datos no están dispersos a la media central ubicándose entre la escala "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo". Además, la moda es 5 siendo ésta la respuesta más común entre los encuestados.

Figura 33: El servicio de Valetodo Downtown es veloz y tiene capacidad de respuesta

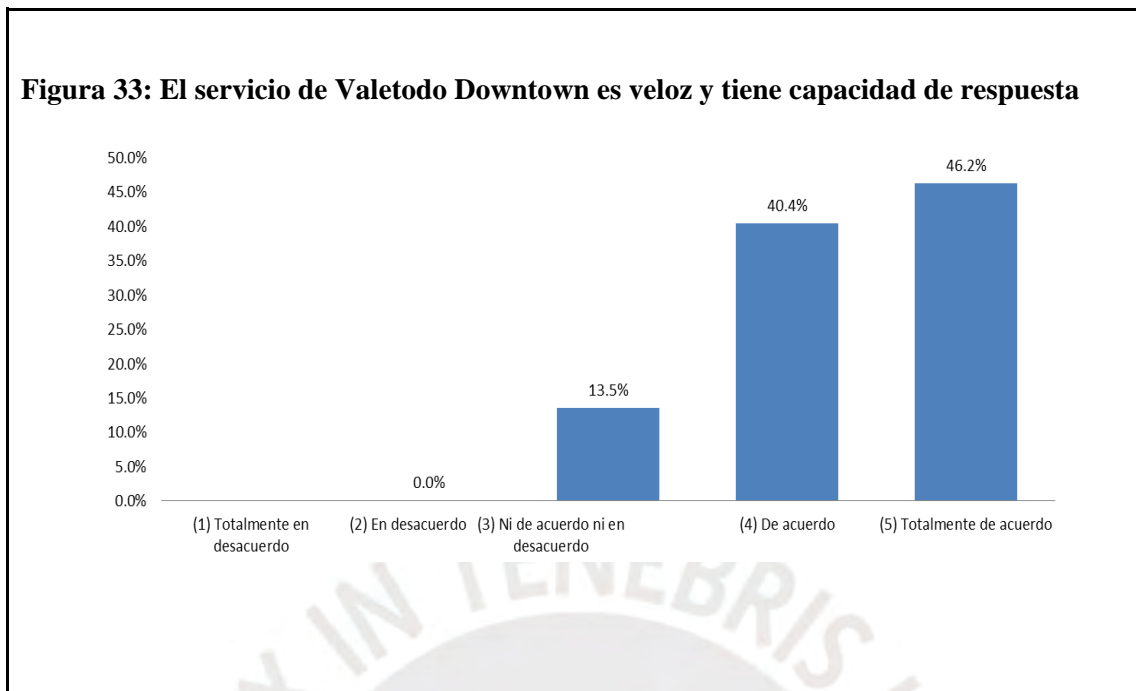


Tabla 38: El servicio de Valetodo Downtown es veloz y tiene capacidad de respuesta

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Efectividad, eficiencia y empatía del servicio	208	4.33	5	0.70

Luego, al hablar de la empatía del servicio, el 56.7% de personas está totalmente de acuerdo con que la atención del personal es cortés, amable y tiene en mente los intereses de los consumidores, mientras que los que están de acuerdo, lo conforman el 35.6% de las personas, sumando así entre las dos escalas más altas un porcentaje de 92.3%. La media de los datos es 4.47 con una desviación estándar 0.71 lo que significa que no existe variabilidad entre los datos y la mayoría de estos se encuentran en la escala 5, lo que se refiere a la moda. De esta forma, se valida cuantitativamente que los asistentes valoran mucho la atención del personal.

Figura 34: La atención del personal de Valetodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes

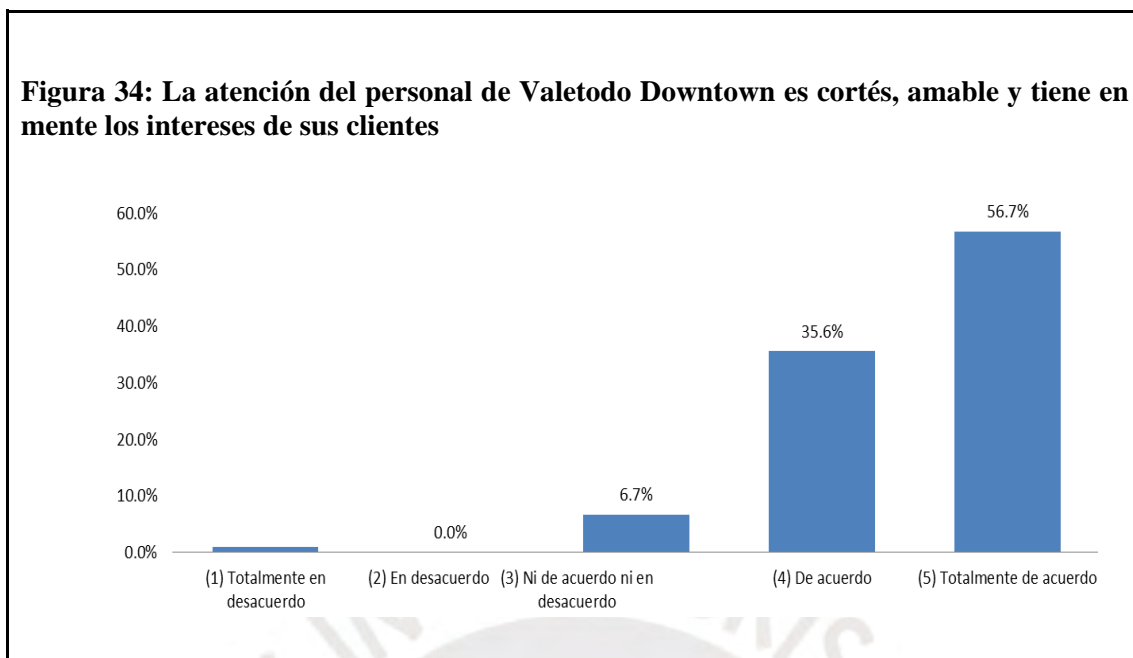


Tabla 39: La atención del personal de Valetodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes

Subvariable	Nº de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Efectividad, eficiencia y empatía del servicio	208	4.47	5	0.71

Lo encontrado referente a la satisfacción de necesidades del usuario es que se tienen asociaciones positivas sobre la efectividad del servicio, ya que los usuarios se sienten satisfechos con su experiencia dentro de la discoteca al divertirse en cada espectáculo que organice Valetodo Downtown. Además, el servicio es eficiente porque se señala que siempre los han atendido rápido en lo que respecta a la compra de bebidas alcohólicas y la seguridad, y el servicio es empático porque las personas sienten que el personal es amable y los entienden.

5.3.2. Confiabilidad y Durabilidad

Esta variable mide la consistencia del desempeño de un determinado producto o servicio a través del tiempo (Keller;2008). Para ello, es necesario contestar a la pregunta: ¿Alguna vez sentiste que la atención en Valetodo Downtown varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?

Todos los entrevistados siempre han experimentado un servicio constante cada vez que asistían a Valetodo Downtown en lo que se refiere a la atención cordial, amable y empática. Muchos alegaban que en la discoteca siempre hubo una buena atención y resaltan la disposición del personal a ayudar siempre a las personas que no estaban en condiciones normales por la ingesta excesiva de bebidas alcohólicas; es decir, el personal estaba dispuesto a cuidar a los asistentes para que no les suceda ningún tipo de percance o infortunio. Otro hallazgo fue que los entrevistados indicaron que en algunas oportunidades sintieron que el servicio varió, pero lo atribuyeron a factores que no tenían nada que ver con la experiencia que brindaba la discoteca.

- “Tenía muchas experiencias buenas, me tocó una vez que me emborraché mucho la verdad y estaba con mis amigos. Se puede decir que me cuidaron los que trabajaban ahí, me sentaron y casi toda la noche un chico de seguridad me guardó mi celular...y se preocuparon bastante, así que todas las experiencias que tenía fueron buenas y nada malo en mi experiencia me ha pasado...En lo que es el Vale, hay un cuarto donde la gente que está mal puede ir a sentarse y al menos descansa (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- "Siento que siempre la he pasado bien. Había ocasiones en las que no tanto, o sea momentos de la incomodidad porque, bueno eso escapa de las manos de la discoteca, tiene más que ver con la interacción de personas como que te querían sacar a bailar e incomodaba un poco su insistencia, pero el resto en general todo bien (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Lo encontrado en los *focus groups* indica que los participantes han tenido casi siempre buenas experiencias en la discoteca, esta vez relacionado mucho más a la experiencia del servicio en temas de ambiente, espacio, música, etc.

- “En general siempre he tenido buenas experiencias (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “La verdad es que no tengo quejas, ha sido muy buena la atención, me sentía como en mi casa, todas las veces que he ido he disfrutado desde que entro hasta que salgo (Participante Focus 10, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En las encuestas, al referirse a la consistencia del servicio, el 54.8% está totalmente de acuerdo con que la experiencia del servicio es grata y así ha sido siempre, el 38.5% está de acuerdo con esta premisa, sumando así 93.3% de los dos puntajes totales. Se halló una media de 4.47 con una desviación de 0.65, mientras que la moda es de 5, la escala que más se repite.

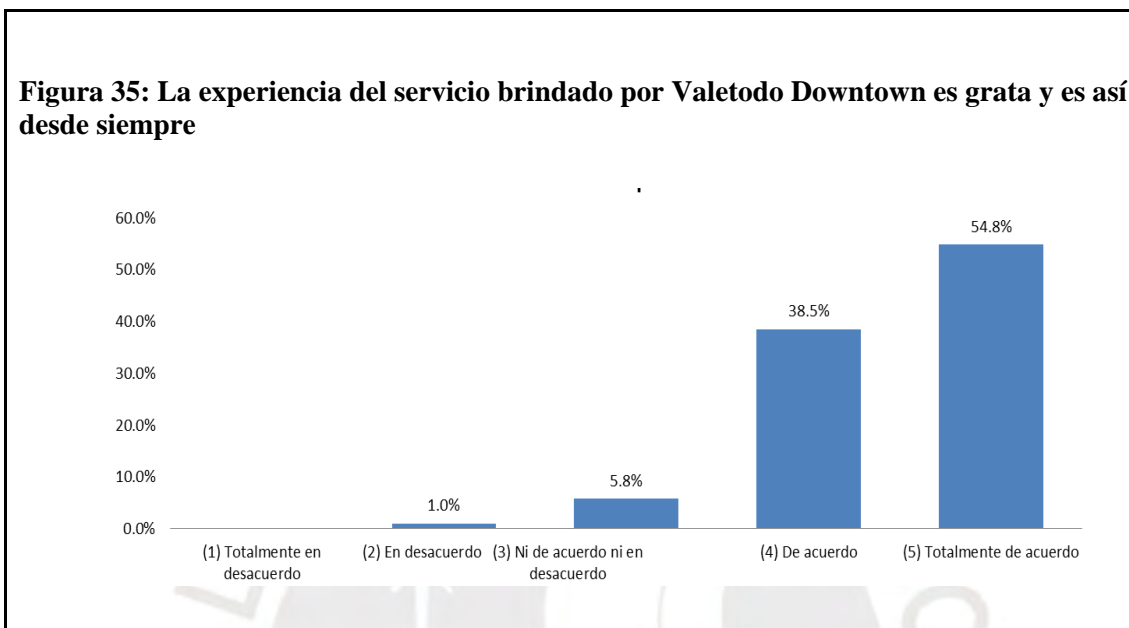


Tabla 40: La atención del personal de Valetodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Confiabilidad y Durabilidad	208	4.47	5	0.65

En resumen, en esta investigación, la subvariable *confianza y durabilidad* se evalúa como un indicativo de la consistencia en el tiempo del servicio. En ese contexto, los participantes consideran que el servicio siempre ha sido consistente brindándoles experiencias únicas con espectáculos diferentes y una atención impecable del personal.

5.3.3. Estilo y diseño del local

Esta subvariable se refiere a la asociación con el producto que va más allá de los aspectos funcionales, se consideran características más estéticas como el tamaño, forma, materiales y color del producto o espacio físico en el que se da el servicio (Keller, 2008, p.62). En ese sentido para

comprender mejor estas percepciones se realizó la siguiente pregunta en las entrevistas y *focus groups* ¿Qué tanto le agrada el aspecto del diseño del local de Valetodo Downtown?

En el caso de los entrevistados, la mayoría concuerda en que lo que más valoran del estilo y diseño de la discoteca es la división de zonas por género de música y que cada sala esté decorada con temáticas que corresponden a cada tipo de música y esencia. Así mismo, algo que destacan gran parte de los participantes es el hecho de que existieran zonas de descanso dentro de la discoteca, lo cual generaba un ambiente acogedor. Algo que salió a relucir en algunos entrevistados, es que valoran que la infraestructura les permitía interactuar con personas con diferentes gustos y también con el mismo personal de la discoteca.

- “Es genial porque cada área tiene su esencia ¿no? Tiene una música distinta, incluso tiene personas distintas, porque son personas que están ahí porque les gusta esa música; entonces, cada área era como un mundo nuevo (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Yo creo que está bien diseñado, de hecho, creo que los colores, como que, por la misma temática, por el mismo ambiente, en el contexto en el que estás, creo que son chéveres (...) Si bien es cierto que es una discoteca, (...) hay zonas en las que hay muebles, te puedes sentar allí, hay lugares en donde con luces de colores te puedes tomar fotos, hay temáticas (...). Entonces (...) estás en un ambiente chévere y me parecía bien interesante estar en una zona tranquila y reconfortante (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- "Realmente me gustó porque no tiene los mismos espacios que otras discotecas, pero obviamente la interacción que te da esa infraestructura era su valor agregado. Te ibas a una discoteca normal, vas a la barra y pides los tragos te lo entregan, “gracias” y te vas, pero en el Downtown la diferencia es que te hablabas con todos porque la infraestructura amplia y abierta te lo permitía (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En ambos *focus groups*, al igual que en las entrevistas, la mayoría de participantes concuerda en que valoran la amplitud, la división de espacios según género de música y la

ambientación temática. En general, la mayoría de participantes de los *focus groups* concuerdan en que es una discoteca acogedora, que brinda sensación de libertad.

- “Todo estaba bien estructurado, no te perdías, el tema de las luces, el diseño de interiores es acogedor, siento que es una experiencia como tal, el tema del espacio es buenazo, hay mucha flexibilidad; sientes que estás en un ambiente premium que no muchas discotecas tienen (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “No tengo un sustituto perfecto que tenga distintos espacios para bailar con distintos géneros. Creo que todos mis amigos, en su mayoría heteros, dicen que la razón por la cual van es la música que diferencia a VT (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Los resultados de la encuesta respecto al diseño apoyan la valoración positiva hallada en entrevistas y *focus groups*, ya que el 96.1% de los encuestados contestó que estaba “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con el enunciado “El diseño del establecimiento de Valetodo Downtown es muy bueno” y solo un 4% se mostró indiferente. Algo importante de resaltar es que ningún participante de la encuesta se mostró en desacuerdo con el enunciado. Además, este elemento posee una desviación estándar de 0.56, aquello indica que las respuestas tienden a acercarse hacia los valores “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Con respecto a la moda, se tiene el valor de 5, el cual representa la opción “totalmente de acuerdo”

Figura 36: El diseño del establecimiento de Valetodo Downtown es muy bueno

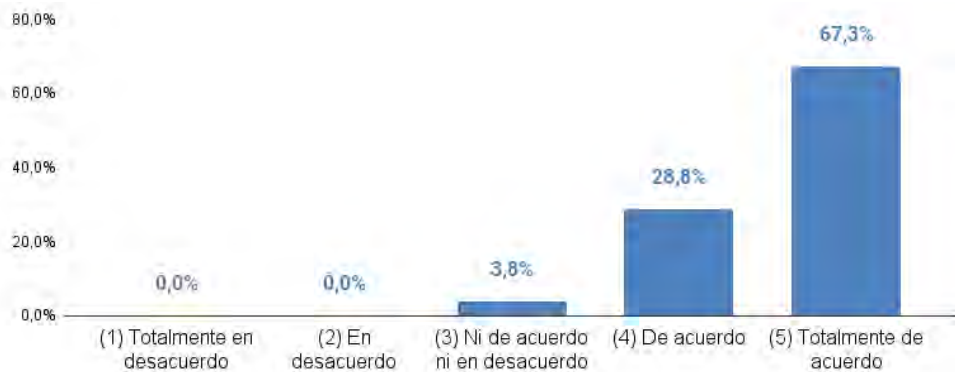


Tabla 41: El diseño del establecimiento de Valetodo Downtown es muy bueno

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Diseño	208	4.63	5	0.56

Teniendo en cuenta que para Kevin Keller (2008) los clientes deberán tener una conexión fuerte con el diseño que presenta la marca para que esta sea relevante, podemos decir que es esta misma infraestructura la que permite la interacción entre individuos diversos, ya sea asistentes de la discoteca o el personal del local. De igual manera, en las encuestas persiste una valoración muy favorable para el diseño de la discoteca y ninguna opinión desfavorable, lo cual refuerza los hallazgos cualitativos.

5.3.4. Precio

Para Keller, esta subvariable hace referencia a qué tan costoso es el producto o servicio en términos relativos, si se tiene descuentos y si son sustanciales. Esta variable es importante debido a que los consumidores pueden organizar su conocimiento acerca del producto o servicio de acuerdo al precio (2008). La pregunta que se realizó a los participantes de las entrevistas y *focus groups* fue ¿Los precios de las entradas y bebidas de Valetodo Downtown son por lo general más altos, más bajos o casi iguales (que en otros sitios)? ¿es algo que valores?

En lo que respecta a las entrevistas, se encontró que gran parte de los entrevistados está de acuerdo al considerar como accesibles y/o baratos los precios de las entradas y las bebidas, tomando en cuenta la calidad y el distrito en el cual se ubica el local. Así mismo, gran parte de los entrevistados mencionó aprovechar los horarios libres de entrada y las promociones 2x1 que usualmente ofrecía la discoteca.

- "(...) como hasta las 11, por ahí, el ingreso es gratis, o el ingreso es 2x1 y, pues si vas más tarde, pagas tu entrada, el precio estaba bien. Y dentro de lo que son los tragos, yo creo que están bien, eran relativamente económicos, en relación con la calidad creo que estaba bien (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Precio estándar y creo que es accesible a pesar de ser Miraflores, siendo una zona muy comercial y con otro ambiente económico más caro. He sacado la cuenta y ´están ahí´. Las bebidas pueden variar dependiendo de la calidad de cómo se preparan. Si está a ese precio, es por la calidad y el atractivo de las bebidas de la discoteca (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

La mayoría de las personas de ambos *focus groups*, al igual que las entrevistas, estaban de acuerdo con los precios de las entradas, lo consideraban económico, ya que existían días entre semana donde era usual la venta de entradas al precio 2x1; sumado a ello, existían horarios de entrada libre que eran aprovechados por casi todos los participantes. Además, gran parte de los participantes concordaron que el precio de los tragos era accesible de pagar con respecto a otras discotecas, precio que sí estaban dispuestos a pagar a cambio de la experiencia, calidad y ubicación comercial.

- "Me gustaba que ciertos días era gratis, y no te pedían una cantidad de consumo mínimo, podrías no consumir si querías (Participante Focus 11, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"
- "Antes había esta promoción de días de semana de poca afluencia donde habían, 2 x 1 o 3 x 2, sobre todo usaba eso en la época de la universidad (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

- “De lunes a jueves la entrada es gratis, a cualquier hora puedes entrar. Si quieres no consumes trago y *fresh*. Apto para todo público y bolsillo, los tragos eran baratos en lo que respecta a la discoteca (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

La percepción del precio que tienen los asistentes de Valetodo Downtown, la cual es considerada como “apta para todos los bolsillos”, va de acuerdo con el objetivo organizacional de atraer mayor afluencia y ganancias por volumen. Así mismo, se pudo notar que los participantes de las entrevistas y *focus groups* esperaban pagar precios altos debido a la ubicación del local; sin embargo, esta percepción cambió tras notar que los precios eran muy accesibles en comparación a otras discotecas.

Los resultados de la encuesta apoyan lo recabado en las entrevistas y *focus groups*, en tanto se refuerza la idea de que los precios van acorde con los atributos que ofrece la discoteca Valetodo Downtown, ante ello la mayoría de encuestados respondió estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, representando así a un 79.8% de la muestra. Mientras que un 20.2% se mantuvo indiferente. Para esta subvariable los encuestados no tuvieron opiniones negativas. Y se posee una desviación estándar de 0,76, lo cual indica que las respuestas se concentraron en las escalas mayores “totalmente de acuerdo” “de acuerdo”. Además, la moda, es decir la respuesta más frecuente entre los encuestados corresponde a 4, el cual representa la opción “de acuerdo”.

Figura 37: Los precios van acorde a los atributos del servicio Valetodo Downtown



Tabla 42: Los precios van acorde a los atributos del servicio Valetodo Downtown

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Precio	208	4.21	4	0.76

Dado que para Keller (2008) el cliente es el encargado de generar categorías de precio para las marcas que consume, podemos plantear que Valetodo Downtown es una discoteca que ofrece diversión y bebidas acorde a la calidad de estos a un precio promedio del mercado. Es más, para la mayoría de participantes de esta investigación, el precio general que ofrece esta discoteca por toda la experiencia es barato en comparación de otras en su mismo rubro. Ello se ve respaldado en las respuestas mayoritariamente favorables sobre la relación entre el precio y los atributos ofrecidos por la discoteca Valetodo Downtown.

5.3.5. Características primarias y secundarias

Según Kevin Keller, esta subvariable hace referencia a aquellos atributos necesarios para que un producto funcione y a las características complementarias que permiten la personalización, y un uso más versátil y particularizado. Para entender mejor esta valoración se realizó la siguiente pregunta en entrevistas y *focus groups* ¿Cuál es la característica que más valoras en Valetodo Downtown?

Por un lado, gran parte de entrevistados mostró valorar más la atención y servicio del personal, los shows de las *drag queens*, las distintas salas de música y la inclusividad que proyecta la discoteca.

- "Show de las *drag queens*, porque eso es el fondo, eso es lo que aviva la reunión, si no hay quién haga la chacota o quien te joda la noche, la fiesta no se va a poner buena onda, una buena temática, para eso están las *drag queens* (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Yo creo que la atención; de hecho, creo que también siempre había como que personajes que te recibían al momento de comprar la entrada en la boletería; entonces eso también es más chévere, más entrando en onda (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "La diversión (...) y aparte de lo que ya mencioné, las zonas bien divididas y el servicio de los *bartenders*, porque siempre ha sido bueno (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Pues mira, aparte de la decoración y la atención, creo que es la seguridad o tranquilidad que tú sientes al estar ahí dentro (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En ambos *focus groups* se mencionan como características más valoradas la infraestructura, resaltando el amplio espacio y las zonas variadas, los distintos géneros de música y los shows. Algo característico del primer *focus group*, de los jóvenes entre 18 y 23 años es que algunos mencionaron que valoran la inclusividad y la no discriminación que demuestra la discoteca desde que se ingresa al local. Por otro lado, en el segundo *focus group*, algunos participantes resaltaron que valoran la construcción de la marca y su personalidad, demostrada en el diseño de la marca y en la experiencia.

- "(...) el hecho de ser inclusivo, desde que ingresas, no hay diferencias por ser parte de la comunidad. No dudan de tu procedencia o si eres una persona que puede invertir unos S/.100 o más, como buen consumidor. El tema está en que puedes ir [y] nadie te va a

mirar mal por el consumo o no consumo (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

- “Valoro mucho la marca que han construido, desde el diseño de la marca hasta la experiencia, todo lo tienen bien cuidado, sus publicaciones y todo eso es algo que valoro ya que es una marca de personalidad (Participante Focus 12, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En las encuestas se preguntó “¿Cuál es la característica que más valoras en la discoteca Valetodo Downtown?” y se sugieren opciones para su respuesta: (1) precio razonable de las entradas y bebidas alcohólicas, (2) ubicación de la discoteca, (3) diseño y distribución de las salas de la discoteca, (4) promociones y ofertas, (5) productos que venden, (6) personas que atienden, (7) procesos de atención y la experiencia de compra en general, (8) reputación de la marca, y (9) calidad del servicio.

Los resultados obtenidos en la encuesta apoyan lo encontrado en entrevistas, ya que las personas que atienden en la discoteca (trabajadores, *drag queens*, *bar tenders*, etc.) son altamente valoradas con un 84.6% de encuestados que se encuentran “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, aquello también se relaciona a que su promedio de 4.35 sea el más alto entre las demás características. La desviación estándar de 0.84 indica que las respuestas no se encuentran dispersas. También se tiene una moda de 5, en otras palabras, la respuesta más frecuente fue “totalmente de acuerdo”.

Otra característica valorada favorablemente en las encuestas, que no fue mencionada en entrevistas y *focus groups*, es la ubicación de la discoteca, la cual tiene un 83.7% de personas encuestadas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Además, el promedio de este elemento es 4.35 siendo igual al puntaje de la característica más valorada. Por otro lado, la varianza es de 0.80 lo cual indica poca variabilidad de los resultados, concentrándose mayormente en las últimas dos escalas más favorables. Respecto a la respuesta más frecuente, se tiene una moda de 5, representada en la opción “totalmente de acuerdo”.

Así mismo, la distribución de las salas fue valorada positivamente en las encuestas realizadas, al igual que en las entrevistas y *focus groups*, siendo 78.8% de los encuestados los que contestaron estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. El promedio de este elemento es 4.24

y tiene una desviación estándar de 0.83 lo cual expresa poca variabilidad de las respuestas, las cuales se concentran en las escalas 4 y 5. La moda para este elemento fue 4, es decir, la pregunta más frecuente para este elemento fue 4, “totalmente de acuerdo”.

Figura 38: Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es

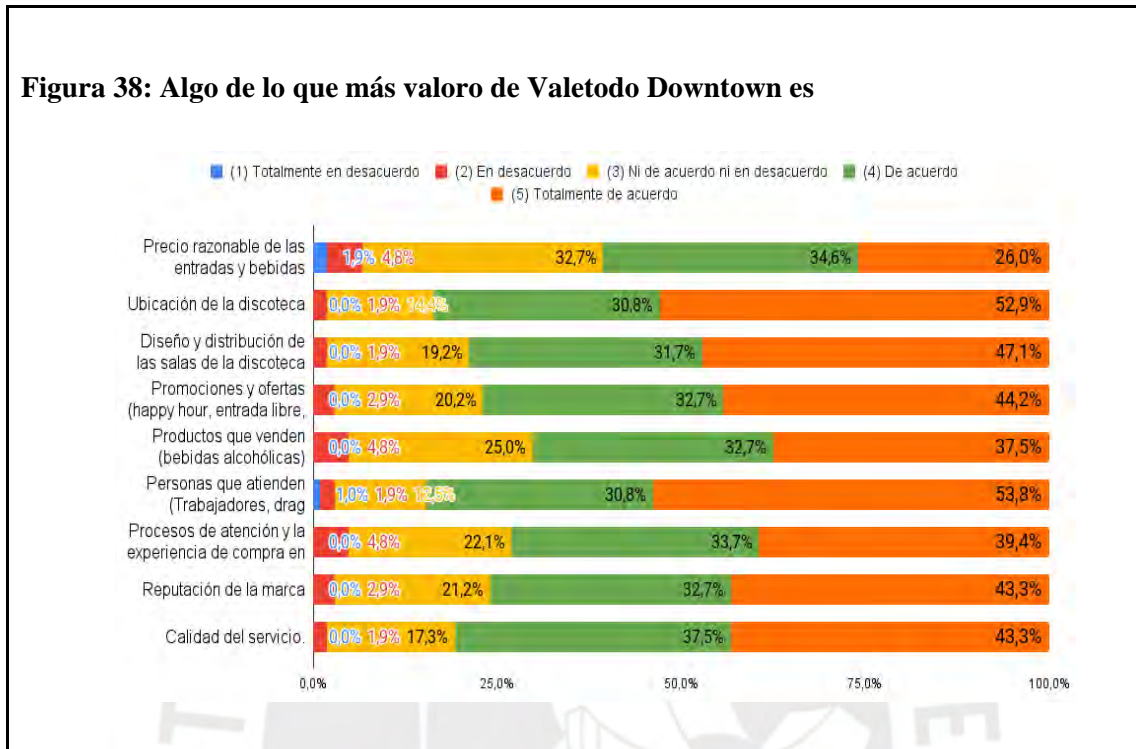


Tabla 43: Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es

	Características primarias y secundarias								
	Precio razonable de las entradas y bebidas alcohólicas	La ubicación de la discoteca	Diseño y distribución de las salas de la discoteca	Promociones y ofertas	Productos que venden	Personas que atienden	Procesos de atención y la experiencia de compra en general	La reputación de la marca	La calidad del servicio
Nº de encuestas válidas	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Media	3.78	4.35	4.24	4.18	4.03	4.35	4.08	4.16	4.22
Moda	4	5	4	4	4	5	4	4	4

Desv. Est.	0.95	0.80	0.83	0.85	0.91	0.84	0.90	0.86	0.80
---------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Como bien dice Kevin Keller (2008), los atributos de un producto deben ser altamente valorados para que sean considerados como buenos en desempeño. Valetodo Downtown es apreciada principalmente por la amplitud de la discoteca y su infraestructura en las zonas de baile, que va de acuerdo a los diferentes géneros musicales que se ofrecen, lo cual fue igualmente observado en las entrevistas, *focus groups* y encuestas. Entre las características secundarias favoritas se tiene la atención de los trabajadores, la inclusividad de la discoteca y los precios acorde a la experiencia.

5.4. Sentimientos

5.4.1. Alegría y diversión, emoción, estatus, seguridad, sentirme bien conmigo mismo y amor propio.

Dentro del bloque Sentimientos se ubican distintas subvariables, las cuales son sentimientos específicos que una marca puede evocar en sus consumidores. Keller menciona que estos pueden ser leves o intensos, positivos o negativos (2008, p. 71). En esa misma línea, el autor indica una lista posible de sentimientos evocados por la marca en sus consumidores, que pueden estar asociados con tanta fuerza que se puede acceder a ellas durante el consumo y uso de los productos, estos son: alegría y diversión, emoción, estatus, seguridad, sentirse bien consigo mismo y amor propio.

Para entender y explorar los sentimientos que evoca la discoteca, se realizó la siguiente pregunta para entrevistas y *focus groups* ¿Hasta qué punto Valetodo Downtown le trae alegría y diversión, emoción, estatus, seguridad, sentirse bien consigo mismo y amor propio?

Todos los entrevistados mencionaron que la discoteca les generaba sentimientos de alegría y diversión, lo cual era relacionado con las experiencias vividas entre amigos, los shows que presenciaban y la música de la discoteca. También, la mayoría de las personas destacó el sentimiento de seguridad, el cual era transmitido por otros asistentes a la discoteca y por el personal de seguridad de la discoteca. Por un lado, era atribuido a los asistentes de la discoteca, ya que en su mayoría no acosaban a las mujeres. Por otro lado, era atribuido al personal de

seguridad, debido a que siempre se encontraban presentes en todas las zonas de la discoteca y estaban dispuestos a ayudar si se presentaba algún inconveniente. En esa misma línea, sentimientos como amor propio y sentirse bien consigo mismo fueron expresados por la mayoría de entrevistados, quienes relacionaban estos sentimientos con el hecho de no sentirse juzgados, ser libres y tener la posibilidad de auto conocerse. Finalmente, pocos participantes comentaron que la discoteca les generó emoción constante, solo la sintieron las primeras veces que iban a la discoteca porque les emocionaba el hecho de no saber que sucedería esa noche. Casi ningún participante expresó sentirse de un estatus superior, debido a que la consideran una discoteca normal.

En ambos *focus groups*, tanto en el de las personas con edades de entre 18 a 23 años como en el de las personas mayores de 23 años, se tuvieron sentimientos similares, siendo alegría y diversión el presente en todos los participantes. Por otro lado, el status superior sigue siendo el sentimiento menos generado en la mayoría de participantes. Así mismo, se mantuvieron presentes en gran parte de las personas los sentimientos de emoción (las primeras veces que asistían a la discoteca), amor propio, sentirse bien consigo mismo y seguridad.

- "He sentido alegría y diversión (...) por las salas, el ver y escuchar la música y el show de las *drags* (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Sí, emoción al comienzo, o sea los primeros días que fui; sí, por el tema del show, porque no sabía cómo iba a ser, o sea, ¿van a subirse y ya? pero en realidad es todo un show, baile y muchas cosas y bromas entre ellos (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Sí, he sentido seguridad. Prefería ir a esta discoteca en comparación a otras; aquí no te molestaban mucho los hombres en comparación a otras discotecas, puede que mi grupo quiera ir a otras (...) pero si tenía que ir a alguna prefería ir al Valetodo (Participante Focus 2, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"
- "Seguridad porque cada área tiene una persona que está vigilando para que todo esté bien, entonces era genial ya que al ser una discoteca tú nunca sabes con qué persona puedes encontrarte; entonces, que alguien esté ahí para ayudarte en lo que necesites o salvarte,

por así decirlo, se siente muy seguro (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

- “Sí, me he sentido bien conmigo mismo, recuerdo que un chico de la discoteca me hizo sentir seguro y sobre todo porque yo recuerdo que una vez de esas noches que estaba tomando uno de los chicos me dijo, siéntete seguro aquí, tranquilo porque realmente (...) tú puedes ser lo que quieres, aquí nadie te va a juzgar (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Los resultados en las encuestas complementan los hallazgos anteriores en tanto se tiene a la “Emoción” como sentimiento mejor valorado, sin embargo, los participantes indicaron este sentimiento se daba las primeras veces que asistían a la discoteca. Es así como un 94.2% de encuestados mencionó estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en que la discoteca Valetodo Downtown le generaba este sentimiento. En ese sentido, vale precisar que la moda fue 5, es decir la respuesta más frecuente entre los encuestados fue “totalmente de acuerdo”. Además, para este elemento la media es de 4.53 y la desviación estándar es de 0.64 lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de la media.

En segundo lugar, se tiene el sentimiento de “Alegría y diversión”, en tanto se tiene que 93.3% de los entrevistados está “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con que la discoteca Valetodo Downtown les genera “Alegría y Diversión”. En esa misma línea, la respuesta más frecuente fue 5, representada por la opción “totalmente de acuerdo”. Así mismo, esta subvariable tiene una media de 4.57 y una desviación estándar de 0.65, demostrando así la poca variabilidad de las respuestas y la concentración de ellas en los puntajes más favorables.

En tercer lugar, se tiene a la sensación “Sentirse bien con mi persona”, que es bien valorada por los encuestados, ya que 57.7% de los encuestados expresaron estar “totalmente de acuerdo” con la afirmación planteada y un 31.7% “de acuerdo”. En este caso, la moda fue de 5, “totalmente de acuerdo”. Y para esta subvariable se tiene una media de 4.47, una desviación estándar de 0.68, lo cual indica poca dispersión en las respuestas.

En cuarto lugar, se tiene la sensación de “Amor propio”, ante la cual las personas encuestadas contestaron estar “totalmente de acuerdo” en un 57.7% y un 28.8% “de acuerdo”. Para este sentimiento la respuesta más frecuente, es decir la moda, fue de 5, representada en la

opción totalmente de acuerdo”. En este caso la media es 4.42 y la desviación estándar es 0.77, demostrando así que las respuestas no se encuentran dispersas y en su mayoría se agrupan en los puntajes más favorables, 4 y 5.

Finalmente, los sentimientos menos valorados a comparación de los anteriormente mencionados son el de “Seguridad” y el de “Status”. En el caso del sentimiento de Seguridad, se tiene que 75% de encuestados está “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Además, la respuesta que se dio con más frecuencia fue “de acuerdo”, teniendo así una moda de 4. Por otro lado, para este sentimiento se tiene una media de 4.10 y una desviación estándar de 0.98, mayor que las subvariables anteriores, sin embargo, aún indica poca dispersión de las respuestas. Asimismo, para el sentimiento de “Estatus” se tiene un puntaje favorable de “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” representado por 67.3% de los encuestados. En ese sentido, la pregunta más frecuente fue 4, representado por la opción “de acuerdo”. Por otro lado, la desviación estándar es 0.96, indicando una poca dispersión de los resultados.

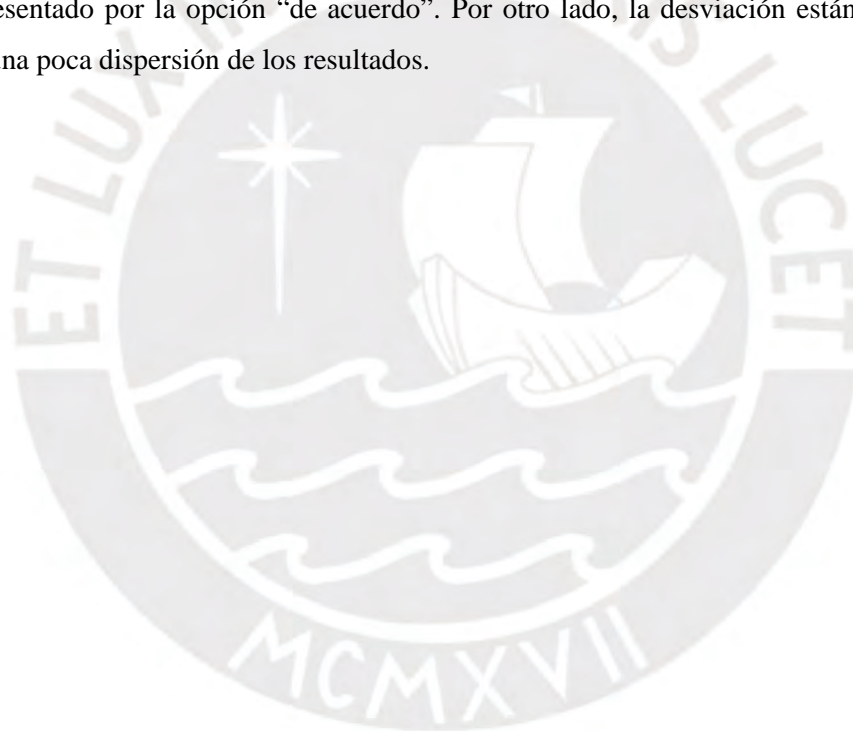


Figura 39: La marca Valetodo Downtown me da una sensación de

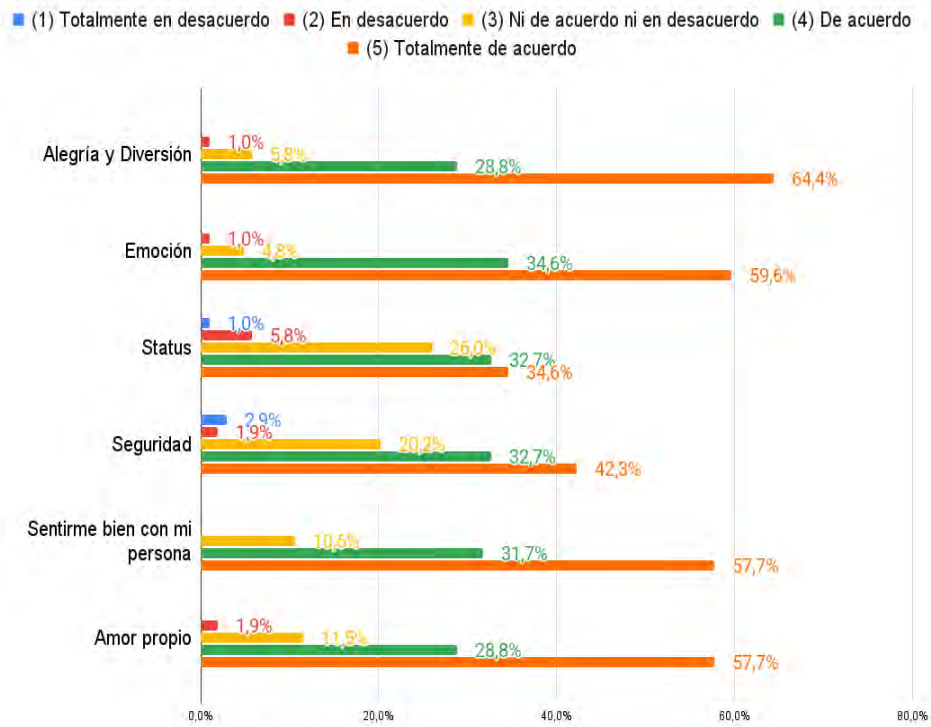


Tabla 44: La marca Valetodo Downtown me da una sensación de

Subvariables	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Alegría y diversión	208	4.57	5	0.65
Emoción		4.53	5	0.64
Status		3.94	4	0.96
Seguridad		4.10	4	0.98
Sentirme bien conmigo mismo		4.47	5	0.68
Amor propio		4.42	5	0.77

Todo lo mencionado cumple con los parámetros de Keller (2008) cuando señala que mientras más positivos sean los sentimientos evocados e interiorizados por una marca, es posible que se genere un vínculo y poder de influencia sobre el consumidor. Para el caso de la discoteca Valetodo Downtown, los sentimientos más evocados por los participantes de este estudio, tanto para las entrevistas, *focus group* y encuestas, es la “Alegría y Diversión”, los cuales son relacionados a experiencias positivas dentro de la discoteca; también son relevantes los sentimientos de emoción, sentirse bien consigo mismo y seguridad.

5.5. Juicios

5.5.1. Calidad

Para conocer cuáles son los atributos de la marca que valoran los clientes, es necesario formular las siguientes preguntas: ¿Cuál es su evaluación sobre la calidad de Valetodo Downtown (bebidas, etc.)? ¿Qué engloba la palabra calidad en el caso de una discoteca?

Con respecto a los hallazgos en las entrevistas a profundidad, los participantes mencionaron una serie de elementos característicos de una discoteca de calidad, como la limpieza, seguridad, calidad de bebidas alcohólicas, atención, precio, espacio, ambiente, entretenimiento, etc. Al hacer referencia a la discoteca Valetodo Downtown, todos mencionaron que daban un servicio de calidad que satisfacía sus necesidades como clientes. Lo que más destacan del servicio es la buena calidad y variedad de bebidas alcohólicas en el establecimiento; se menciona que la actitud de los mozos y *bartenders* siempre es positiva; por ello, los clientes sienten más confianza

que en otras discotecas al pensar que no se insertará algún tipo de sustancia química o droga en sus bebidas. Otro elemento que se menciona constantemente es la seguridad dentro y fuera del local, ya que esto genera que los clientes no tengan temor de preocuparse por alguien que quiera causar alguna gresca o quiera herirlos de algún modo, consideran que esto les genera seguridad para actuar y comportarse como ellos desean. Otro elemento considerado de calidad es la diversión que brindan a sus clientes, desde la variedad de géneros musicales que brindan hasta los eventos, shows y temáticas que organizan para sus invitados; consideran que esto es determinante y un valor agregado de la discoteca porque los entrevistados afirman que ningún espectáculo es igual a otro, todas las veces brindan una experiencia única y divertida. Por último, se mencionó que la limpieza en el local era la adecuada y se afirmó que estaban satisfechos con la relación calidad-precio de la organización.

- “Una discoteca de calidad es un lugar donde puede divertirse sin estar preocupado que te puedan juzgar o (...) mirar feo; sin que te preocupes por cómo hacen el trago... creo que es un lugar donde puedes divertirte, pasarla bien, tener variedad y nadie que te juzgue (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “En primer lugar la higiene; es decir, la limpieza del lugar es fundamental porque hay discotecas en las que tú entras y literalmente estás pisando agua y es desagradable. En segundo lugar, el espacio. En tercer lugar, la seguridad que te brinda el lugar en cuanto a personas de seguridad. Señalización, distribución, que sea amplio, que esté ventilado de cierta manera; (...). Básicamente eso, que te sientas en un lugar seguro (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En lo referente a los *focus groups*, al igual que en las entrevistas, se resaltó que la seguridad del local era de calidad y que todas las medidas de seguridad se cumplían. Además, los asistentes se sentían cómodos y se divertían en el ambiente que generaba el local, tanto la música, el show y el diseño del mismo influía en el estado de ánimo de las personas, quienes aseguraron siempre divertirse. Asimismo, indican una relación calidad-precio adecuada del servicio.

- “Sí, es importante que el staff esté dispuesto a resolverte dudas o que actúen cuando haya algún problema, que no se hagan los desentendidos, sino que tomen responsabilidad, ya que hay discotecas que sacan rápidamente a las personas, y todo queda fuera de la discoteca para que el serenazgo venga y se haga cargo y ellos no se hacen responsables. La marca como

tal está bien posicionada y si puede lidiar con estos problemas (Participante Focus 7, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En lo que respecta a la calidad, el 65.4% de los encuestados siente una satisfacción completa con Valetodo Downtown, seguido por un 26.9% de personas que están de acuerdo, sumando así un total de 92.3%. Los datos tienen una media de 4.57 con una desviación estándar de 0.66 lo que significa que los datos no varían y están centrados en la media central y que tiene una moda de 5, lo que significa que es el dato más repetitivo.

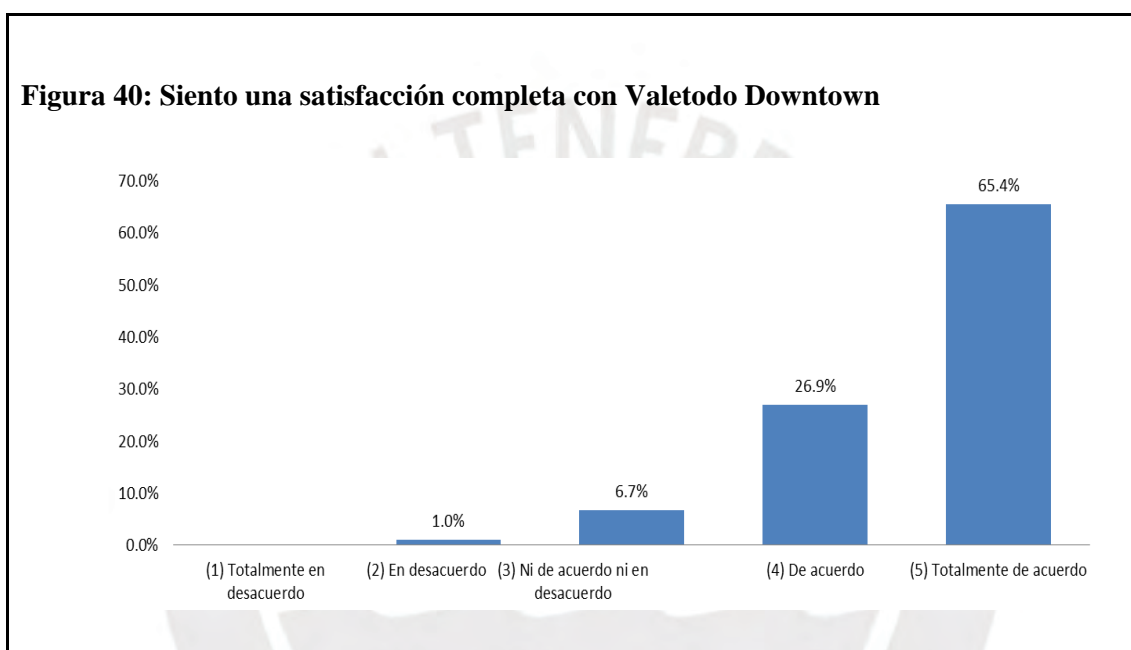


Tabla 45: Siento una satisfacción completa con Valetodo Downtown

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Calidad	208	4.57	5	0.66

Al considerar lo expuesto por Keller (2008), las actitudes y expectativas del consumidor están relacionadas a la calidad percibida del servicio, por lo que la discoteca deberá tomar en cuenta los atributos y beneficios que el consumidor valora más del establecimiento como la seguridad, atención, higiene, el entretenimiento, espacio, etc. Ante lo encontrado en este apartado, se concluye que Valetodo Downtown es considerada como una discoteca de calidad.

5.5.2. *Credibilidad*

Para comprender si los clientes se sienten escuchados y toman en cuenta sus sugerencias, se formula la siguiente pregunta: ¿Hasta qué punto considera que Valetodo Downtown está interesado en sus opiniones e intereses?

En las entrevistas a profundidad, una gran mayoría de los entrevistados no estaban seguros, o por lo menos ellos no sentían que eran escuchados en la discoteca o incluso a través de las redes sociales. Por otro lado, algunos de los entrevistados creen que esto ha ido mejorando con el tiempo poco a poco, indican que la discoteca es intuitiva con las necesidades del público y mejoran el servicio a través del tiempo. Asimismo, es necesario destacar que algunos entrevistados mencionaron un caso de posible discriminación ocurrido antes de la pandemia en la discoteca. Los participantes de las entrevistas consideran que, si bien el problema en sí no fue claro y hay muchas versiones, creen que la comunicación que tuvo Valetodo Downtown con sus clientes, mayoritariamente de la comunidad, no fue la adecuada; es decir, no sienten que empatizaron con la comunidad ni demostraron los valores de inclusión por los cuáles era conocido la discoteca.

- “No estaría seguro en responderte eso porque principalmente yo nunca he visto por ejemplo que se despidan diciendo “espero que haya sido una bonita experiencia, espero que te hayas divertido, te esperamos en otra oportunidad, etcétera” Las veces que entraba en la página web para ver si hay entradas o alguna de esas cosas, sinceramente no me he fijado si hay tipo buzón de sugerencias, por eso no estaría seguro si decirte un sí rotundo o un no rotundo (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”.
- “No necesito sugerirlo, siempre ha tenido un toque intuitivo, siempre ha sido muy cambiante y lo van a seguir perfeccionando mucho más, siempre he intuido que tiene ese objetivo (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Recuerdo una vez un malentendido, un pleito, creo que de discriminación; es que no recuerdo muy bien, discriminaron a una chica o un chico, bueno, por cómo era su identidad sexual, donde obviamente hubo mucha gente que estuvo contra el Vale por la discriminación. Y entonces obviamente la gente opina; entonces, yo recuerdo que la discoteca nunca se pronunció. Creo que esto era algo malo, como que, si se te está acusando de algo, entonces

podrías al menos hablar o decir “mira esto pasó, o tal vez lo sentimos” o no sé cosas así, entonces es el ser escuchado al menos, porque si eres una discoteca de ambiente y te están culpando por una discriminación, tienes que escuchar a tus clientes porque te debes a ellos... (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En los *focus groups*, se mencionó que no sienten que el servicio haya variado a través del tiempo, por lo que consideran que las opiniones o intereses no son tomados en cuenta por la discoteca o no lo sienten de esa forma. Sin embargo, un participante sí notaba que las temáticas o shows de Valetodo Downtown estaban en línea a las tendencias del momento, por lo que sí sentían que se interesaban por los intereses de la mayoría en ese punto.

- “Creo los años que he ido al Valetodo se han sentido casi similares, no he visto tantas mejoras a excepción de los cambios estructurales, ya que mejoraron el escenario o algunos otros espacios, pero creo que no hay muchos comentarios ya que sí lo hacen sentir igual (Participante Focus 9, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Por el tema de eventos sí me siento escuchada, en redes sociales no he visto que hagan opinar, pero en eventos siempre hacen lo que está de moda, carnavales, evento de *pride*, etc. (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Lo que respecta a la subvariable credibilidad en las encuestas, más de la mitad de los encuestados; es decir, el 55.8% de personas, están totalmente de acuerdo con que a Valetodo Downtown le importan las necesidades y opiniones de los consumidores y un 34.6% está de acuerdo con el enunciado, sumando 90.4% ambos porcentajes. Estos datos difieren con lo encontrado en las entrevistas a profundidad y *focus groups*, ya que la mayoría de personas encuestadas sienten que Valetodo Downtown sí goza de credibilidad. Además, la media es de 4.42 con una desviación de 0.77 lo que significa que los datos están concentrados en la media central entre los datos "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo" con una moda de 5 siendo aquí donde se concentra la mayor cantidad de datos.

Figura 41: A Valetodo Downtown le importan tus necesidades y opiniones

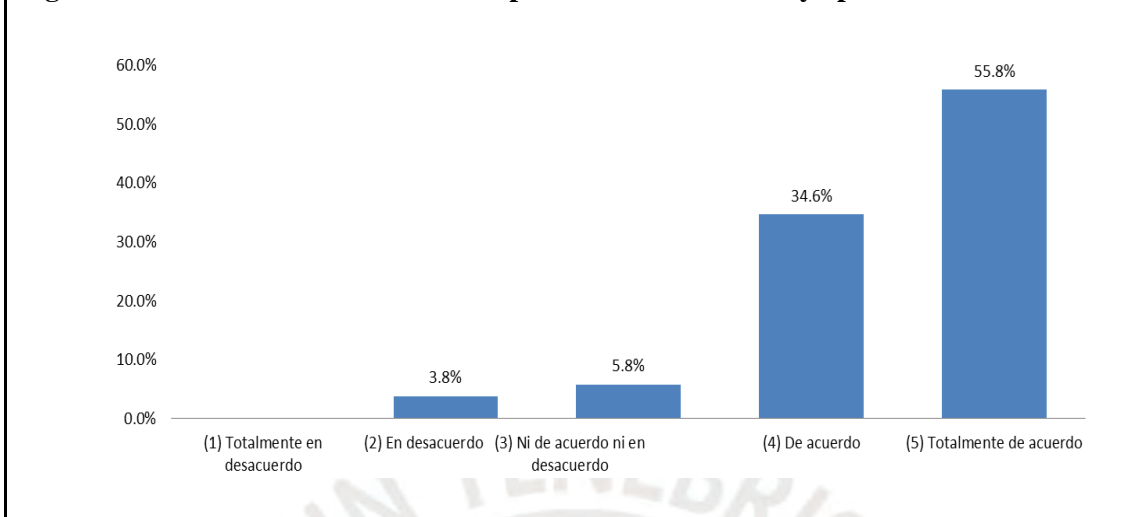


Tabla 46: A Valetodo Downtown le importan tus necesidades y opiniones

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Credibilidad	208	4.42	5	0.77

En lo referente a la credibilidad, Valetodo Downtown es vista como una marca con experiencia, innovadora, líder frente a la competencia y atractiva por ser divertida para los usuarios, pero carece de puntajes relativos altos en credibilidad, al haber una percepción de poco interés por las opiniones de los consumidores.

5.5.3. Consideración

Según Kevin Keller (2008), “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”. Por ello se preguntó ¿Qué tan probable es que usted recomiende Valetodo Downtown a otros?

En cuanto a entrevistas, todos los participantes afirmaron recomendar la discoteca Valetodo Downtown como lugar de entretenimiento nocturno; esto se debe a que la experiencia del servicio siempre ha sido buena, brindan un espectáculo de calidad y diferente de otras discotecas de Lima.

- "Es muy probable [que la recomiende] y si lo he hecho varias veces; con amigos del trabajo incluso íbamos todos los fines de semana (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- Sí lo recomiendo mucho para divertirse a lo grande (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

Por el lado de los *focus groups*, al igual que en las entrevistas a profundidad, todos aseguran haber recomendado y seguir recomendando a la discoteca por las diferentes áreas de música que posee el establecimiento y los DJ's, quienes son de agrado del público. También recomiendan el servicio por los eventos, temáticas y animación de *drag queens*.

- "Sí [la] recomiendo a todos mis amigos; les digo [Downtown] cada vez que se habla acerca de salir en la noche a jugar (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"
- "Sí recomiendo por la diferencia de salas con diferentes géneros musicales (Participante Focus 2, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

En lo referente a la consideración, se aprecia que la gran mayoría de encuestados; es decir el 72.1% de personas está totalmente de acuerdo en recomendar la discoteca a sus familiares o amigos, mientras que el 23.1% está de acuerdo. Sumando ambas escalas, el 95.2% de personas recomendaría la discoteca. Por otro lado, la media central es 4,66 con una desviación estándar de 0.60 lo que implica la poca variabilidad de los datos, ya que se encuentran cercanos a la media central con una moda de 5 respectivamente, la opción que más veces se repitió. Se observa que al igual que las herramientas cualitativas, la mayoría de personas recomiendan asistir a Valetodo Downtown.

Figura 42: Recomendaría Valetodo Downtown a familiares y/o amistades

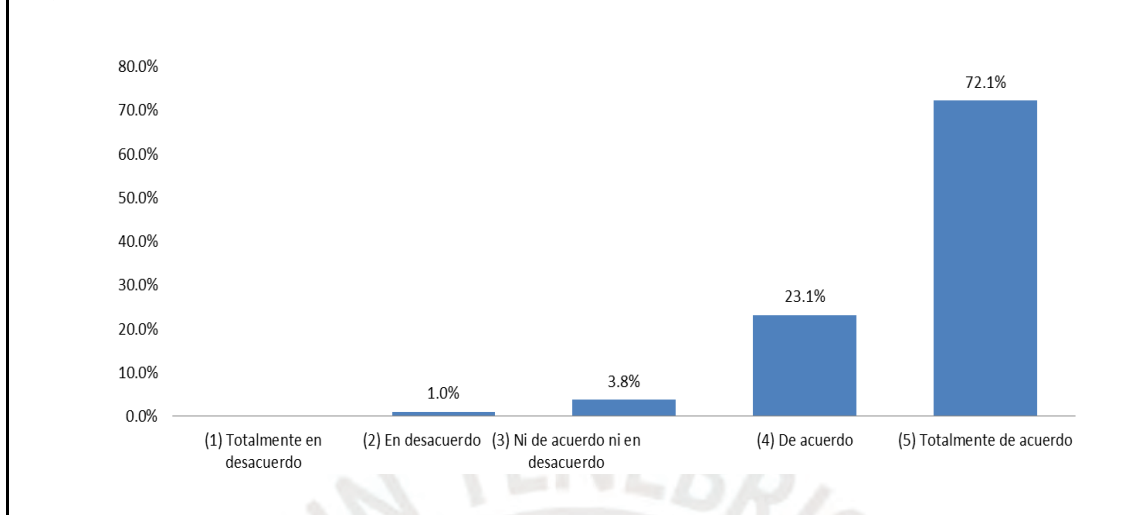


Tabla 47: Recomendaría Valetodo Downtown a familiares y/o amistades

Subvariable	Nº de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Consideración	208	4.66	5	0.60

En palabras de Kevin Keller: “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” (Keller, 2008, pp. 68). Por ello, la consideración es muy relevante para lograr construir el valor de una marca. En este caso, se muestra que los clientes tienen constantemente presente a la discoteca como sitio de entretenimiento nocturno para compartir con sus amistades e incluso recomiendan a los demás asistir a la discoteca porque es en la primera opción en la que piensan para pasarla bien.

5.5.4. Superioridad

Es importante evaluar los hallazgos de esta variable para conocer si los clientes consideran a Valetodo Downtown una marca única y mejor que otras discotecas; por ello, se realizó la siguiente pregunta: ¿Hasta qué grado Valetodo Downtown le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?

Con relación a las entrevistas, se mencionaron una diversidad de elementos que son característicos de Valetodo Downtown y que no se encuentran en ninguna otra discoteca, como la división de áreas por géneros musicales, la sensación de seguridad y libertad, los precios, promociones, eventos y temáticas. Se debe resaltar que la mayoría de entrevistadas mujeres afirman que no se sentían acosadas en la discoteca Valetodo, sensación que sí experimentaban en otros establecimientos.

- “Me gustaba porque tenía varias zonas, zona electro, zona latina. Si en un momento ya te aburrías, podías ir a otra zona; por ejemplo, la zona electrónica era la zona donde había un poco más de espacio y no se llenaba tanto; entonces, te permitía experimentar diversas zonas y eso era más que chévere porque en otro lugar si vas a otra discoteca, todo es una sola música. Entonces llega un momento en el que te aburres, esto no ocurría en el Valetodo ya que puedes ir de zona en zona (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Siempre [me sentía] como liberado y relajado, que podía hacer cualquier ‘tontería y media’ y estaba del lado de mi comunidad, ser yo mismo. En caso de una discoteca corriente tenía que medir la chacota, porque si no te veían mal o te juzgaban (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Siempre me sentía a gusto ahí, me sentía más cómoda que en otra discoteca. Sí, más segura, más cómoda; por el aspecto de que me ha sucedido que, en otros lugares, se te acercan de la nada hombres y le dices que no, y siguen ahí; entonces, un poco del acoso respecto a las personas heterosexuales que se te acercan. En el Valetodo pues no, obviamente hay coqueteo, pero siento que es más consensuado (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Por otro lado, en los *focus groups* se encontró que la palabra “diversidad” engloba lo que es en sí la superioridad del servicio de la discoteca, los asistentes se refieren a que es diverso por ser inclusivo sin importar el género, orientación o identidad sexual de la persona; tiene diversas áreas de géneros musicales y tiene diversos eventos y temáticas por cada semana en donde destacan la presencia de las *drag queens*.

- “...Ya que puedo disfrutar de todo tipo de música y no estar saliendo de discoteca en discoteca para encontrar diferentes tipos de música o estilos, ya que en un mismo lugar puedes gozarlo (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “En las salas, cruzan unos carritos, las *drag queens* y te dan trago siempre. Hacían activaciones por sala, las *drags* mismas te sacaban a bailar y eso lo veía súper chévere, siempre era así hasta las 5 de la mañana (Participante Focus 10, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Con respecto a la subvariable superioridad, se observa que el 40.4% de personas encuestadas está "totalmente de acuerdo con que Valetodo Downtown es superior a otras discotecas de Lima Metropolitana, el 41.3% está "de acuerdo" con la premisa, sumando entre los dos porcentajes superiores un total de 81.7%. En este punto, la media es 4.17 con una desviación estándar de 0.86 lo que implica que los datos están cercanos a la media central y se ubican entre las escalas "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo" teniendo como dato repetitivo la escala 4, esta es la moda.

Figura 43: La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana

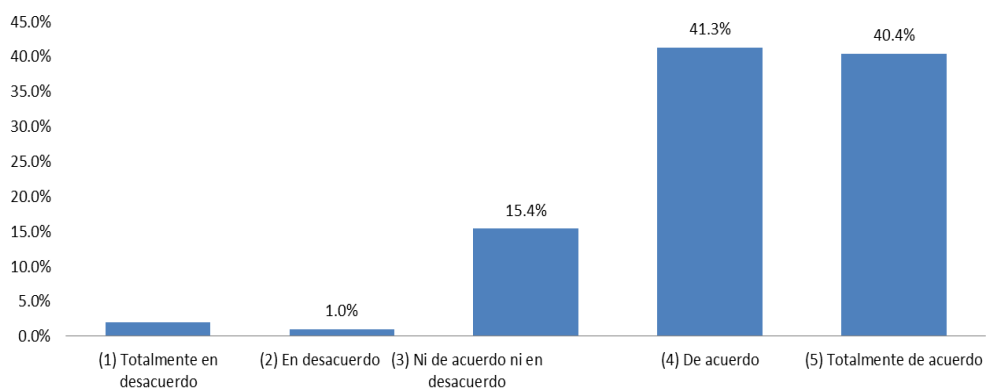


Tabla 48: La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Superioridad	208	4.17	4	0.86

Considerando los estudios de Kevin Keller, la superioridad es esencial para crear relaciones intensas y activas, por lo que el valor que perciba el consumidor es valioso para preferir un servicio frente a otro. Los consumidores creen que la discoteca es superior a otra por diversos motivos, como el hecho que sea inclusiva, tenga eventos y temáticas diferentes y sobre todo porque hallan diferentes salas, con distintos géneros musicales. Además, las sensaciones de seguridad y libertad son características de la discoteca tanto para la comunidad LGBTQ+ como para mujeres heterosexuales, quienes declaran no sentirse acosadas sexualmente como en otras discotecas.

5.6. Resonancia

5.6.1. Lealtad

El término lealtad, hace referencia a la asistencia repetitiva de un servicio (Keller;2008). Por ello se formuló la pregunta ¿Qué tan leal eres a Valetodo Downtown? y ¿Cómo demuestras esa lealtad?

En cuanto a las entrevistas, se demostró que casi todos los entrevistados se consideraban leales a la marca e incluso convencían a sus amistades de dirigirse a Valetodo Downtown para pasar un momento de diversión; además, alegaron que cada vez que se presentaba la oportunidad asistían a la discoteca, por lo que se confirma una lealtad por el comportamiento repetitivo de demandar el servicio de entretenimiento nocturno.

- “Sí soy fiel, sí siento que yo cada vez que puedo, pues recomendaba la discoteca, hasta convencía a la gente [de que] aquí se iban a divertir más; entonces sí era bien leal (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Pues yo era ‘caserito’, como mi casa, entonces hasta mis amigos del trabajo los llevaba y era todo para mí, yo me sentía bien porque era la discoteca de mi vida o sea me

gustaba muchísimo, o sea era una cosa como que, si me hubieran regalado un celular nuevo y estoy embelesado con ese lugar, (...) a mí no me importaba la calle Las Pizzas, ni el parque Kennedy, ni un ´depa´ frente al mar. Era un gusto que realmente me hace sentirme bien y era fiel a la discoteca de mi vida (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Con respecto a los *focus groups*, todos los participantes se consideraron leales a la marca porque es su primera opción al pensar en un lugar que brinda el servicio de entretenimiento nocturno. También se consideran leales por convencer a sus amistades de asistir a la discoteca.

- “Sí soy muy leal porque es un lugar al que siempre recomiendo ir, la experiencia es diferente a otros lados, mis amigos tanto heteros como de la comunidad, se sienten seguros y por eso vamos (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Sí de todas maneras lo demuestro porque siempre cuando la gente dice quiero ir a un lugar yo siempre digo ´vamos al Valetodo Downtown´ y a todas las personas de las cuales hablamos de tomar o de salir siempre he dicho ´Vale´, es mi top of mind (Participante Focus 7, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En lo referente a la lealtad, el 39.4% de encuestados está totalmente de acuerdo con ir a Valetodo Downtown cada vez que tienen la oportunidad, el 31.7% está de acuerdo con ser leal, sumando un total de 71.1%. Esto afirma lo encontrado en las herramientas cualitativas, las cuales señalan que las personas son leales a la discoteca. La media encontrada es 4.05 con una desviación de 0.94 y una moda de 5, siendo éste el dato que más se ha repetido.

Figura 44: Voy a Valetodo Downtown siempre que puedo

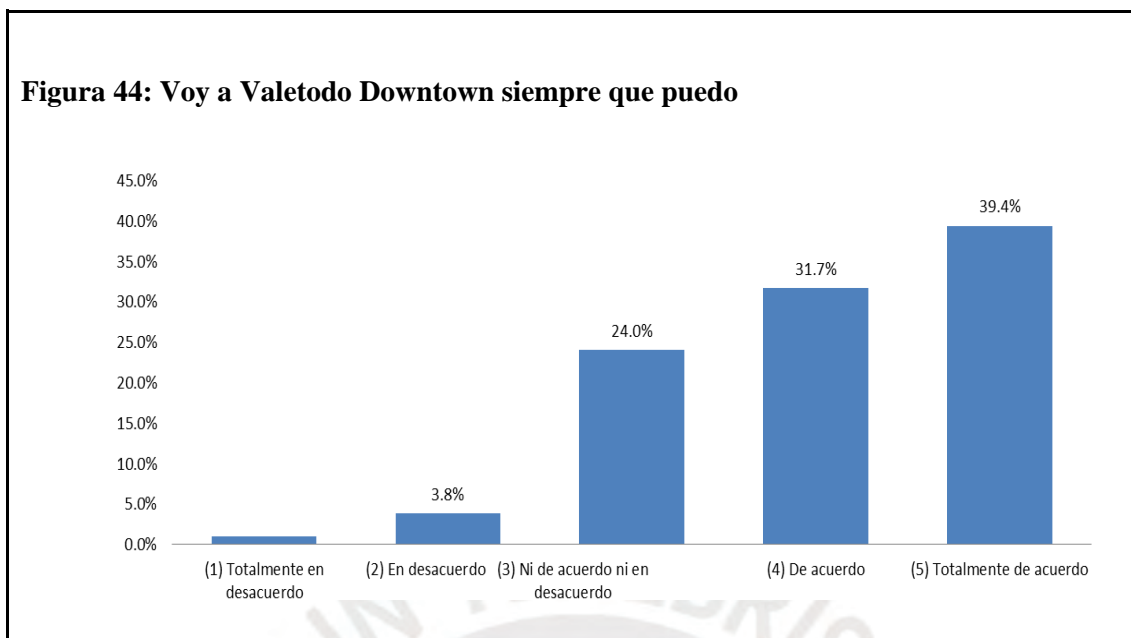


Tabla 49: La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Lealtad	208	4.05	5	0.94

En resumen, se considera que los clientes de Valetodo Downtown son leales a la discoteca por demandar el servicio repetitivamente, sobre todo los fines de semana. Además, se consideran leales porque recomiendan la experiencia única y diferente en comparación a otras discotecas.

5.6.2. Apego

Esta subvariable engloba la actitud de los clientes respecto a la marca, demostrando ir más allá de ser positiva y considerar la marca como algo especial en un contexto más amplio; es decir, no solo comprar el producto o servicio por solo mera necesidad (Keller, 2008, p.72). Para comprender mejor cómo se plasma la subvariable en los asistentes a la discoteca, se realizó la siguiente pregunta para las entrevistas y los *focus groups*: ¿Qué tan probable es que extrañe Valetodo Downtown si sale del mercado?

En general, la mayoría de entrevistados concuerda en que definitivamente extrañaría a la discoteca si cerrara sus puertas, recalcan que sería difícil superar ese hecho hipotético por no ser

una discoteca igual a las demás, ya que fue en ese local donde pasaron momentos que marcaron su vida. En menor medida, hay pocos entrevistados que mencionaron que extrañarían a la discoteca, pero con el tiempo lo superarían.

- "Un montón, lo que pasa es que no he encontrado otra discoteca que sea tan así. O sea, no sé, siento que será porque fue la primera discoteca de ambiente que fui; no sé, por los primeros momentos especiales dentro, es porque me divierto. Siento que, aparte, fue una etapa de mi vida que [me] ha marcado y la sigue marcando. Ojalá la vuelvan a abrir y siento que me duele un montón si no vuelve a abrir (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Es muy probable que la extrañe si me sentía seguro y era divertido allí. Entonces no creo que te sientas bien (...) (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Sí la extrañaría, me bloquearía y diría ¿qué? ¿por qué? ¡No! ¿. Sentiría frustración y luego tristeza, lo mismo que sientes cuando terminas una relación (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Sí lo extrañaría, no me moriría, pero sí, lo recordaría como un lugar histórico por lo que representa, y con sentimientos; sé que no es un lugar parecido, y estaría a la expectativa de que alguien más haga un lugar parecido (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

Al igual que en las entrevistas, en ambos *focus groups* se muestra un fuerte apego hacia la discoteca, mencionan que no hay algo similar y que Valetodo Downtown representa un espacio de libertad y encuentro con amigos y ansían que vuelva a abrir sus puertas.

- "Sí, obviamente si la extrañaría, porque ahí era donde me juntaba con mis amigos antes de la pandemia, la música es muy buena y me trae buenos recuerdos (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

- “Sí, ojalá que volviera la discoteca, ha sido un espacio de libertad tanto para mis amigos como para mí (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Se ha encontrado que todos los participantes, tanto de encuestas como de *focus groups*, han logrado formar un fuerte apego con la marca de la discoteca. En primer lugar, este apego es favorable porque al plantearles el escenario hipotético del cierre definitivo de la discoteca, las personas expresaron su firme negación, pues en ella han creado recuerdos positivos, alegres y divertidos. De igual forma, señalaron que tienen un apego fuerte hacia Valetodo Downtown debido a que fue el escenario de momentos relevantes de sus vidas, siendo en algunos casos la primera discoteca a la que asistieron. Así mismo, los participantes precisaron que el ambiente inclusivo y seguro sería difícil de encontrar en otras discotecas, por lo que consideran a Valetodo Downtown como única en el mercado.

En el caso de las encuestas, 89% de personas se mostraron “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con el enunciado “Si la marca Valetodo Downtown no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho”. De esta forma se puede inferir que existe un apego importante por parte de 89% de personas de la muestra. Además, la moda para este enunciado fue 5, siendo “totalmente de acuerdo” la respuesta más frecuente. La media de esta subvariable es 4.59 y la desviación estándar es 0.87, lo cual significa poca variabilidad de los resultados ante este enunciado; en este caso, las respuestas se concentraron en los puntajes más altos, “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Figura 45: Si la marca Valetodo Downtown no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho

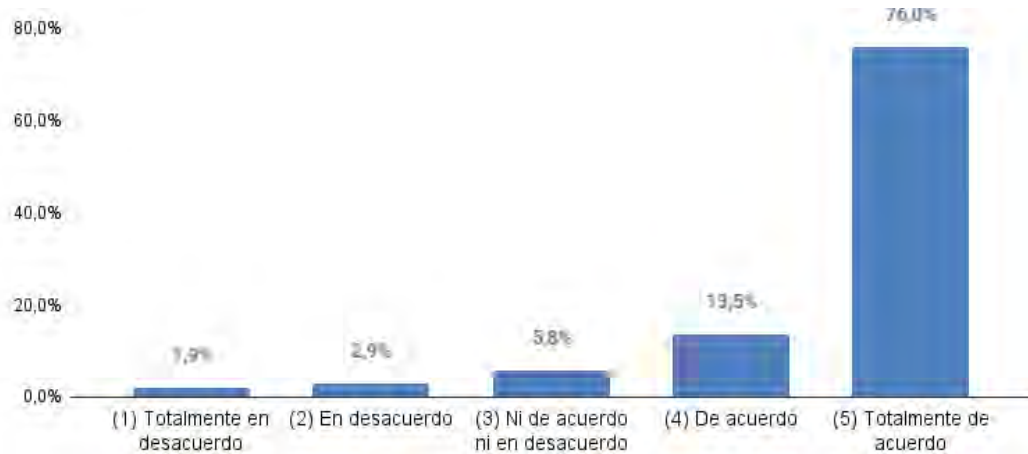


Tabla 50: Si la marca Valetodo Downtown no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Apego	208	4.59	5	0.87

Se ha encontrado que todos los participantes, tanto de entrevistas, como de *focus groups* y encuestas, han logrado formar un fuerte apego con la marca de la discoteca. En primer lugar, este apego es favorable porque al plantearles el escenario hipotético del cierre definitivo de la discoteca, las personas expresaron su firme negación, pues en ella han creado recuerdos positivos, alegres y divertidos. De igual forma, señalaron que tienen un apego fuerte hacia Valetodo Downtown debido a que fue el escenario de momentos relevantes de sus vidas. Así mismo, los participantes mencionaron que apreciaban el ambiente inclusivo y seguro, el cual sería difícil de encontrar en otras discotecas, por lo que consideran a Valetodo Downtown como única en el mercado. Finalmente, con las encuestas se puede inferir que el apego de la muestra es considerable, ya que la mayoría está totalmente de acuerdo en que la extrañarían si nunca volviera a abrir sus puertas.

5.6.3. Comunidad

Esta subvariable, que alude a la identificación con la comunidad, significa que los consumidores sientan una familiaridad o afiliación con la gente que se asocia con la marca, ya sea clientes o usuarios, o empleados de la compañía. Para comprender mejor esta subvariable para los asistentes a la discoteca se hará la siguiente pregunta en entrevistas y *focus groups*: ¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Valetodo Downtown? ¿Te sientes parte de algo importante? ¿Por qué?

En la mayoría de entrevistas las personas comentaron que a los asistentes de la discoteca los une la búsqueda de diversión, pasarla bien sintiéndose seguros y sin ser juzgados. El hecho de pertenecer a la comunidad LGTBQ+ es relativo para los entrevistados, ya que no todos los asistentes pertenecen a esa comunidad, lo que los une como “familia” Valetodo Downtown es la búsqueda de un lugar donde sentirse cómodos y libres.

- “Buscan diversión con seguridad sintiéndose bien, sin discriminación, [solo] diversión. Comparten en común la felicidad de estar dentro. La misma vibra y la misma energía y te anima ‘en una’. Gente siempre feliz y obviamente vas a encontrar a gente que no y termina contagiándose dentro (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Lo que compartí con la mayoría de las personas, es la creencia de que se debe respetar a todos por igual, independientemente de su orientación, uno que viene aquí a ser libre y, la mayoría de las personas que han ido tiene diferente orientación sexual, en su mayoría, pero al final todos comparten ese grado de respeto y tolerancia, si no eres tolerante te vas a los minutos (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Lo que teníamos en común era pasarlo bien, divertirnos, disfrutar, de sentirse como quien dice en confianza en un círculo que tú sabes que no te van a discriminar pues te sientes libre de demostrar tu personalidad como tal (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

De la misma manera que en las entrevistas, en ambos *focus groups* la mayoría de participantes concuerdan en que es un espacio cómodo, donde se sienten libres de expresarse sin temor a ser criticados, esto no solo aplica para miembros de la comunidad LGTBQ+, sino que

también para los aliados. La diversión también es una constante en todos los participantes y el hecho de sentirse seguros en la discoteca.

Al igual que en las entrevistas, la mayoría de participantes de ambos *focus groups* afirmaron haber hablado con sus amigos sobre la discoteca y en muchos casos la han recomendado, reafirmando que no es necesario ser parte de la comunidad LGBTQ+ para entrar, divertirse y disfrutar las distintas zonas.

- “Somos personas libres que vamos a divertirnos sin juzgar a nadie, me gusta porque creo que eso no lo encuentras en otro lado (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Creo que el término es comunidad LGBTQ+ y aliados, te sientes parte de una comunidad, no necesariamente de esta pero, no te juzgan te sientes cómodo y seguro aquí (Participante Focus 11, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Las respuestas de las encuestas reflejan que el 62.5% de los encuestados se encuentra “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con el hecho de sentirse parte de una familia junto con otras personas que van a Valetodo Downtown. Para este enunciado se tuvo una moda de 5, lo cual indica que la respuesta más frecuente fue “totalmente de acuerdo”. Esta subvariable tiene una media de 4,28 y una desviación estándar de 0,90, lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de la media.

Figura 46: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que van

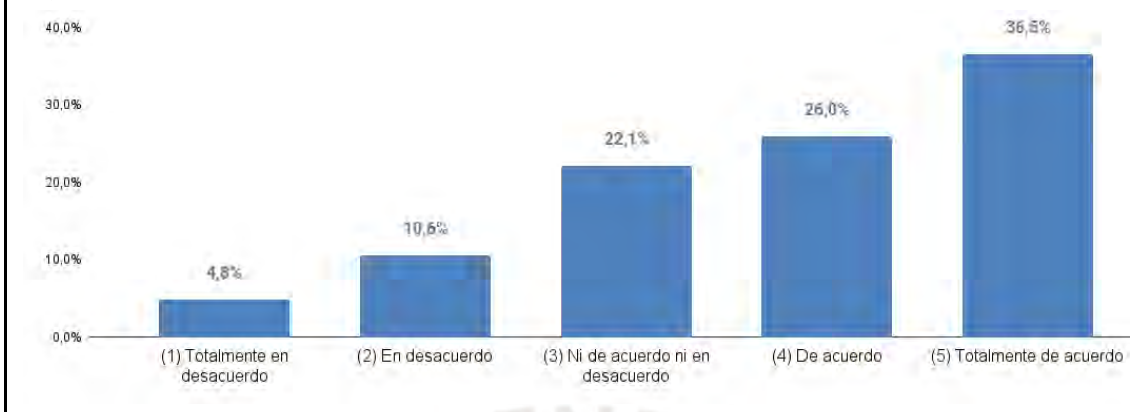


Tabla 51: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que van

Subvariable	Nº de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Comunidad	208	4.28	5	0.90

En esta subvariable, el sentido de comunidad que ha creado la marca de la discoteca Valetodo Downtown es fuerte debido a que se basa en la seguridad y confianza de cada uno de los asistentes del local, al disfrutar de un espacio cómodo en donde pueden ser ellos mismos sin ser juzgados o vulnerados de cualquier forma. Así mismo, otra constante es la búsqueda de diversión más allá de la orientación sexual de sus pares. Las encuestas refuerzan lo mencionado, debido a que más de la mitad de personas respondió sentirse parte de una familia con otros asistentes de la discoteca. Lo mencionado prueba lo planteado por Keller (2008) con respecto al papel de la identificación de una comunidad con la marca, dando así un sentido de pertenencia y afiliación con la discoteca y entre los asistentes.

5.6.4. Enlace

Esta subvariable hace referencia a cuán dispuestos están los consumidores a invertir tiempo, energía, dinero y otros recursos en la marca, más allá de los que invirtieron en su compra o consumo (Keller, 2008, p.74). Para explorar más el enlace que tienen los asistentes de la discoteca respecto a Valetodo Downtown, se realizó la siguiente pregunta para entrevistas y *focus groups*: ¿Hablas con los demás acerca de Valetodo Downtown? ¿Qué les dices a los demás sobre Valetodo Downtown?

Todos los entrevistados mencionaron que sí hablaron sobre la discoteca con sus amigos y círculo cercano, muchos la recomendaban, les relataban lo inclusiva, segura y variada que era. Así mismo, muchas veces desmitificaban conceptos errados que sus allegados podían tener sobre la discoteca.

- "Les decía ´es una discoteca normal como cualquier otra, en donde las personas que van son diferentes, pero te vas a divertir mucho´ y yo siempre trataba de invitarlos al menos. No hay nada de malo, es una discoteca normal solo que hay más comodidad entre la música y las personas (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Mencionaba el hecho de que podías ir a varias áreas si no te gustaba la música, mencionaba que obviamente no tenías que ser de la comunidad [LGTBQ+] para entrar y que podías igual divertirte (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Sí, a algunos amigos les dije que deberían de ir al menos una vez para conocer el ambiente y que median realmente sacarse de la mente un concepto errado de la discoteca (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

Al igual que en las entrevistas, la mayoría de los participantes de ambos *focus groups* afirmaron haber hablado con sus amigos sobre la discoteca y en muchos casos haberla recomendado, reafirmando que no es necesario ser parte de la comunidad LGTBQ+ para entrar y divertirse.

- "Sí la recomendaba, les decía que era diferente pero que se divertirían mucho (Participante Focus 9, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"
- "Les decía a mis amigos que vayan para que acaben con sus prejuicios (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

En las encuestas se refleja un gran enlace por parte de la mayoría de la muestra, ya que un 86% (sumando "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo") indicó sentir orgullo de que las personas sepan que visitan la discoteca Valetodo Downtown. Además, la moda para este enunciado fue de 5, siendo la respuesta más frecuente "totalmente de acuerdo". Y para esta

subvariable, la media es 4.43 y la desviación estándar es de 0.76, es decir existe poca dispersión de datos y estos están agrupados en los valores 4 y 5 de la escala.

Figura 47: Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown



Tabla 52: Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Enlace	208	4.43	5	0.76

Finalmente, teniendo en cuenta el concepto de Keller (2018), los consumidores deben compartir y comunicar con otras personas sus experiencias con la marca. De esta forma, se puede considerar que la discoteca Valetodo Downtown cumple con estos criterios debido a que gran parte de los participantes de las entrevistas y de los *focus groups* comentaron que recomendaron la discoteca, sobre todo la experiencia única que esta brindaba. Por otro lado, mencionaron que desmitifican los estigmas que posee la discoteca al estar enfocada a la comunidad LGTBQ+. De igual manera, en las encuestas se refleja el fuerte enlace que existe entre la discoteca y la mayoría de sus asistentes, sobre todo el orgullo de expresar que asistían a Valetodo Downtown.

6. Hallazgos del conocimiento de marca de Downtown Market

6.1. Prominencia

6.1.1. Identificación de la categoría

Para entender la conciencia que se tiene de la marca, es decir hasta qué punto Downtown Market es el primer *market* en mencionar y el más fácil de recordar por los usuarios, se realizó la siguiente pregunta para entrevistas y *focus groups* ¿Qué marcas/nombres de *markets* se le vienen primero a la mente?

Todos los entrevistados mencionaron en primer lugar a tiendas de conveniencia como Tambo, Listo, y Oxxo, incluso mencionaron a bodegas cercanas a su hogar. Solo una persona consideró al Downtown Market en sus opciones.

- "Sí me dicen vamos a una tienda creo que primero pensaría en un Tambo más que todo, pero creo que es una tienda más que todo posicionada, ya está en mi cabeza y está en mi cabeza un Tambo (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Pensaría en un Listo, un Tambo o un Oxxo como *minimarkets* (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Se me ocurre alguna tienda cerca a mi casa, luego un Tambo o Listo, luego el DT Market (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En ambos *focus groups* se mencionó en primer lugar las tiendas de conveniencia como Tambo, Mass, y Listo, de la misma manera que sucedió en las entrevistas. También surgieron nombres de supermercados como Plaza Vea. Solo una persona en el primer *focus group*, de jóvenes de la edad de 18 a 23 años, mencionó al Downtown Market, sin embargo, no fue su primera opción.

- "Creo que primero Plaza Vea por la cercanía y luego Tambo (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

- “Se me ocurre Tambo, Listo, al final pensaría en Downtown Market (Participante Focus 10, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En las encuestas se buscó rectificar que la mayoría de la muestra conozca el servicio que brinda Downtown Market, ante ello se propuso la siguiente afirmación: “Conozco qué servicio brinda Downtown Market”. Ante ello, la mayoría de encuestados contestó estar consciente del servicio que brinda el *market*, teniendo así un 92.31% de participantes que respondieron estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con la afirmación. Por otro lado, se tiene una media de 4.58 y una desviación estándar de 0.70, lo cual indica concentración del conjunto de respuestas, en este caso se agrupan en los externos cuyo puntaje es favorable (ver Figura). Asimismo, la moda para este enunciado es 5, lo cual indica que la respuesta más frecuente fue “totalmente de acuerdo”.

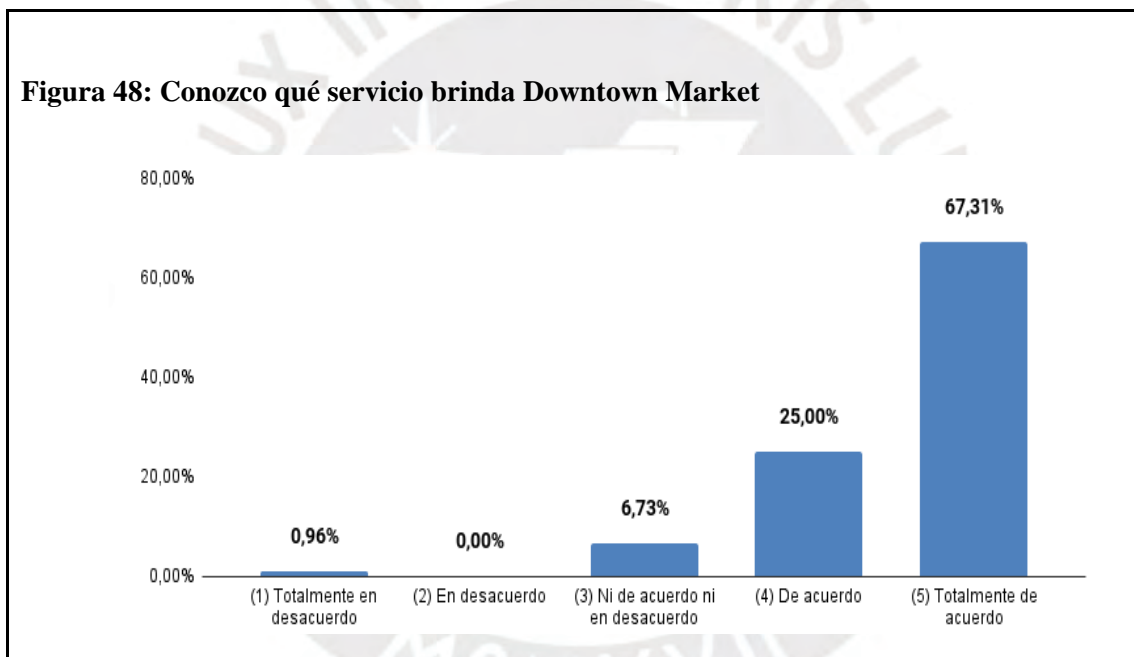


Tabla 53: Conozco qué servicio brinda Downtown Market

Subvariable	Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Identificación de la categoría	208	4.58	5.00	0.70

Finalmente, para la subvariable identificación de la categoría se tiene que la prominencia, tal y como precisa Keller (2008), delimita la facilidad y frecuencia en la cual se piensa en una marca respecto a similares en su campo. Gracias a las encuestas se pudo rectificar que la mayoría

de participantes conoce el servicio que ofrece el *market*; mientras que las entrevistas y *focus groups* permitieron ahondar en la dificultad con la cual los participantes evocaron al *market*. La mayoría de ellos no mencionaron a Downtown Market al momento de preguntarles por establecimientos de la misma categoría. Así pues, se puede inferir de la mayoría de la muestra que pese a conocer el servicio que brinda Downtown Market, este no se encuentra posicionado su mente como primera opción.

6.1.2. Necesidades satisfechas

Para comprender mejor si los clientes saben cuáles de sus necesidades se ven satisfechas con el Downtown Market, se realizó la siguiente pregunta en entrevistas y *focus groups*: ¿Cuáles son las funciones básicas que Downtown Market ofrece a los clientes?

Respecto a las entrevistas, la mayoría de las personas mencionó que es un *market* que brinda una experiencia diferente, que se caracteriza por su diversidad de espacios que no se podría encontrar en otros *markets* y por ser un espacio para la comunidad LGBTQ+.

- "Es un *market* que te brinda una experiencia diferente, no solo hay productos, sino también una barra, las *drags*, una feria (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Espacio gay que me queda cerca para ir a comprar (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Tienda de diversos productos (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En ambos *focus groups*, al igual que en las entrevistas, los participantes dijeron que es un *market* que brinda una experiencia diferente y variada por el hecho de tener diversos productos y espacios que aprovechar, como zonas donde tomarse fotos, una barra de tragos y la presencia de *drag queens*. En el primer *focus group* se hizo hincapié en que este *market* ofrecía un diferencial por ser parte de la comunidad LGBTQ+, algo que también fue mencionado en algunas entrevistas.

- “Es un market pero tiene el diferencial de que es de la comunidad, es decir la bandera está afuera del local, no es como otros *markets*, aquí también tiene en su planilla a gente de la comunidad que incluso es discapacitada, pues ellos también brindan un buen servicio (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Es un Market en donde compras productos variados, hay de todo, desde cosas asiáticas hasta bebidas que no encuentras en todos lados (Participante Focus 2, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Lo hallado en entrevistas y *focus groups* se respalda con lo recabado en encuestas. Para esta subvariable se presentó en la encuesta la siguiente afirmación: “Si deseo ir a una tienda mi primera opción es Downtown Market”. El objetivo de esta afirmación es identificar si la mayoría de personas encuestadas considera a Downtown Market como primera opción para satisfacer su deseo de ir a realizar una compra a una tienda de la categoría. En ese sentido se evidenció que solo un 31.8% de la muestra, sumando las escalas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, tienen como primera opción a Downtown Market, mientras que un 29.8% se muestra indiferente y un 38.4% no la tiene como primera opción, esto al sumar las dos últimas escalas (“totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”).

Además, la media de la muestra es de 2.97 con una desviación estándar de 1.30, lo cual indica que existe variabilidad en las respuestas en la escala del 1 al 5; y se tiene una moda de 3, pues la mayor parte de encuestados se mostró indiferente con la afirmación planteada.

Figura 49: Si deseo ir a una tienda mi primera opción es Downtown Market

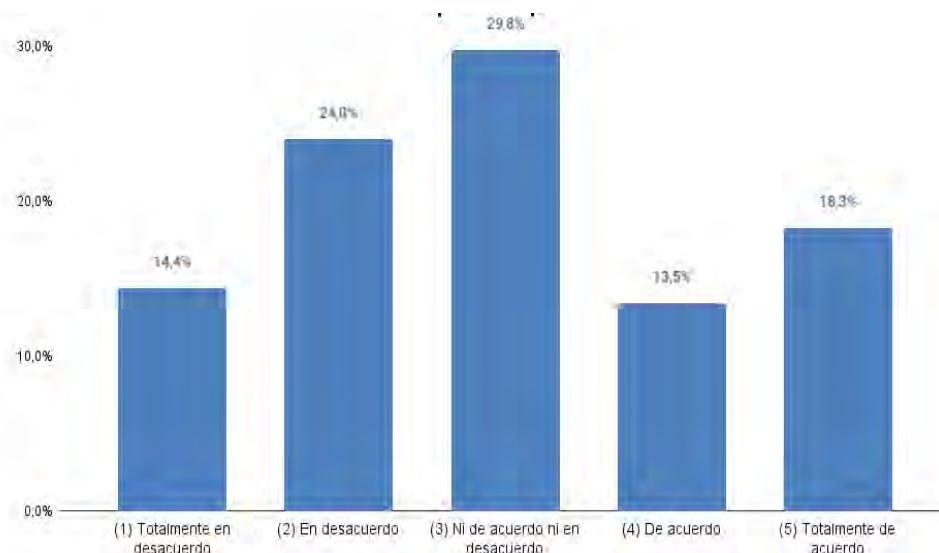


Tabla 54: Si deseo ir a una tienda mi primera opción es Downtown Market

Subvariable	Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Necesidades satisfechas	208	2.97	3	1.30

Se puede concluir que, según las entrevistas y *focus groups*, Downtown Market, es percibida como una tienda de la comunidad LGBTQ+ que ofrece una experiencia diferenciadora por la variedad de productos y espacios que engloban su proceso de compra. Pese a ello en las encuestas, se evidenció que la mayoría de personas no consideran a Downtown Market como opción para satisfacer sus necesidades de compra respecto a similares de su categoría. Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que, a diferencia de la discoteca, el *market* no es la primera opción a tomar en cuenta para satisfacer las necesidades de la mayoría de la muestra, ello pese a ser parte de una comunidad y ser reconocida como una tienda atractiva en términos de experiencia. Las razones del porqué lo consideran de esa forma se expondrán en los siguientes apartados.

6.2. Imaginería

6.2.1. Perfiles de Usuario

Para conocer cuál es la imagen real o idealizada de los clientes que asisten al Downtown Market, se pregunta tanto en las entrevistas como en los *focus groups* ¿Qué tanto le agrada la gente que va al Downtown Market? ¿Crees que se adapta a muchos perfiles de usuario? Estos fueron los hallazgos:

En las entrevistas a profundidad, se encontró que en general, los participantes afirman que el público que asiste al *market* se ha ampliado; es decir, que acuden personas que antes asistían a la discoteca y además público en general que no necesariamente conocían Valetodo Downtown. Entre ellos señalan que hay gente de la comunidad LGBTQ+ en su mayoría y personas heterosexuales de distintas edades. Además, señalan que todos dentro de la tienda son personas con una actitud positiva.

- “Sí se ha visto mucha diferencia, porque se habrán dado cuenta que ya no incluye a un solo público, sino que entran muchas personas que no son de la comunidad [LGTBQ+] es como que está abierto directamente al público en general (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí ya sería diferente, se podría decir de cualquier persona que va a comprar alguna ropita o cosas así. Puedes encontrar hasta señoras, señores, encontrar gente que no estaría en la discoteca. Así que si hay una diferencia entre el público de la discoteca y el público del *market*... (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En lo que se refiere al perfil de usuario, se encuentra una diferencia entre el primero y segundo *focus group*. El primer focus muestra que la mayoría de los participantes creen que los que acuden al Downtown Market son personas que antes asistían a la discoteca, ya sean de la comunidad LGBTQ+ o heterosexuales.

- “Hay varias opciones en Miraflores. Una persona intolerable a la comunidad LGTB tiene más opciones. Creo que las personas que deciden ir al DT Market, son personas que han heredado lo de la discoteca, porque en verdad puedes ir a más opciones, a un Tambo, es decir

tienes otras opciones para ir, pero eliges el DT Market (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Por otro lado, en el segundo *focus group*, los participantes describieron a las personas que asistían al Downtown Market como diferentes al público de Valetodo Downtown; ya que los calificaban como personas un poco parcas, quienes no se relacionan con otras personas; es decir, que cada uno está concentrado en sus asuntos sin desear interactuar con algún otro usuario.

- “En el DT Market nadie se hablaba, en cambio en la discoteca sí bailaba y hablaba con cualquier persona; entonces me acercaba alguien y me ponía a bailar, pero ahora (...) cada uno se tomaba sus fotos por su lado y no es lo mismo, la gente es mucho más fría (Participante Focus 11, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Por el lado de las encuestas, se muestra una clara tendencia del 95.2% de personas, sumando las dos escalas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, que consideran que la discoteca se adapta a muchos perfiles de usuario; además, se tiene una media de los datos de 4.62 con una desviación de 0.61, lo que significa que los datos están concentrados en la media central y la respuesta más común entre los encuestados fue "totalmente de acuerdo" ya que la moda es 5, lo que confirma lo hallado en las entrevistas a profundidad y *focus groups*, ya que el market sigue siendo un lugar inclusivo para muchas personas y ahora es apto para todo tipo de público.

Figura 50: El servicio que ofrece la Downtown Market se adapta a muchos perfiles de compradores. (Edad, sexo, género, orientación sexual, ingreso, estatus, etc.)

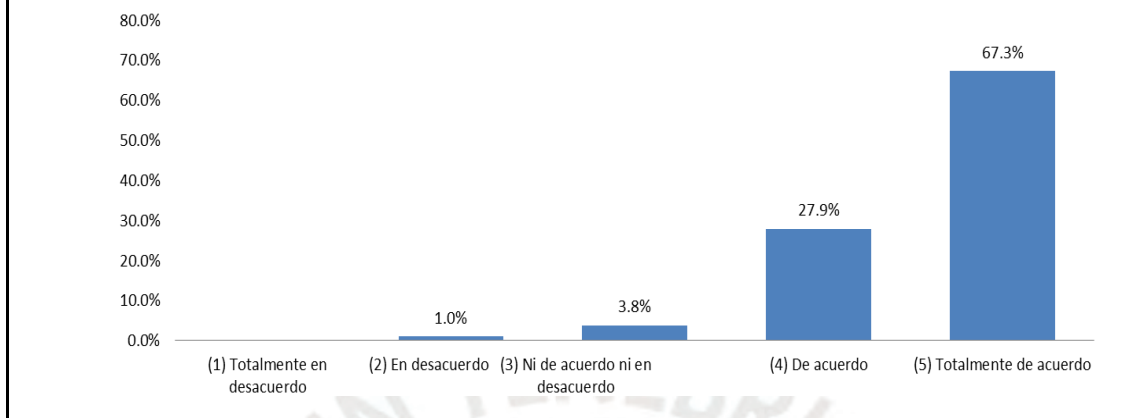


Tabla 55: El servicio que ofrece la Downtown Market se adapta a muchos perfiles de compradores. (Edad, sexo, género, orientación sexual, ingreso, estatus, etc.)

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Perfil de usuario	208	4.62	5	0.61

Asimismo, el 33.7% de las personas encuestadas, están de acuerdo con que los asistentes al Valetodo Downtown son agradables mientras que el 58.7% están totalmente de acuerdo con la afirmación, sumando un total de 92.4% entre las respuestas con mayor frecuencia. Asimismo, el promedio es de 4,50 con una desviación de 0.67 que hace referencia a los datos cercanos a la media ubicados entre la escala "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo" teniendo así una moda de 5, ubicándose la mayor parte de las respuestas en esta escala. De esta forma, se afirma que los participantes afirman que las personas que acuden al *market* son agradables.

Figura 51: La gente que va al market es agradable

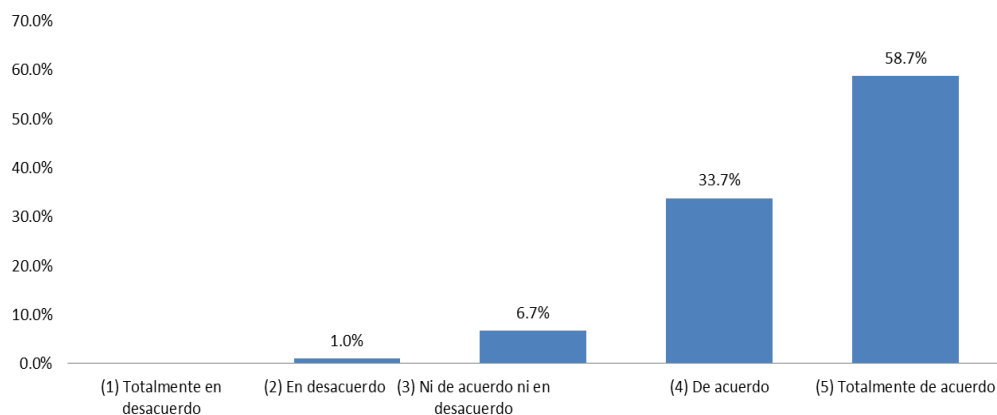


Tabla 56: La gente que va al market es agradable

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Perfil de usuario	208	4.50	5	0.67

Como se aprecia en las opiniones recopiladas, los entrevistados señalan que el público que asiste al Downtown Market es mucho más amplio y variado que el que acudía a la discoteca, como personas que no han tenido alguna experiencia en Valetodo Downtown. Además, se señala que muchos de ellos son aliados o personas de la comunidad LGTBQ+ de diferentes edades, quienes no se identifican como personas homofóbicas al elegir comprar en Downtown Market y no en otros establecimientos cercanos. También, la mayoría de participantes en este estudio las describe como personas con una actitud positiva y agradable, pero un poco parcas al momento de socializar.

6.2.2. Situaciones de compra y uso

Para comprender en qué situaciones las personas asistían a la discoteca, se realizó la siguiente pregunta: ¿En qué situaciones asistía al Downtown Market? se encontraron respuestas variadas.

En las entrevistas, la mayoría de participantes aseguran asistir al *market* para conocer, por curiosidad y nostalgia, en lo que se había convertido la discoteca. Asimismo, afirman que van sobre todo por los tragos que sirven en la barra libre que son para llevar. Otro grupo de asistentes va a comprar productos de consumo masivo en caso se encuentren cerca de la zona de Miraflores. Además, algunos de ellos iban para conocer la feria de emprendedores y pasar tiempo divertido con los amigos.

- “Sí, porque durante la pandemia justamente estaba hablando un día con mi amiga, y me decía ‘yo extraño a Valetodo’ y yo le dije que habían abierto como el DT Market, entonces ahí nació la curiosidad como de ver qué tal, y fue así como llegamos al *market* (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Por ejemplo yo iba al Downtown Market cuando con mis amigos decíamos para ir a un bar por Miraflores, en el Downtown Market venden unos tragos y son ricos; entonces estaba cerca y era un momento para hacer las previas por así decirlo, entonces ahí estaba el Downtown Market e íbamos para allá (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Al inicio iba por curiosidad para conocerlo, quizás por la feria que hacían para ver, para distraerme si es que estaba por allá. Cuando empezaron a salir los tragos para eso iba, pero básicamente cuando estoy por allí (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Las respuestas que se encontraron en los *focus groups* muestran que los participantes compran en un lugar cómodo en donde no juzgan a la persona por comportarse o actuar diferente. Asimismo, sienten que viven experiencias únicas a diferencia de otras tiendas de comercio minorista.

- “Iba a comprar cómodo, tranquilo y seguro, en un lugar que te ofrece experiencias distintas (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Es un contexto de compra de cosas, no es una fiesta. No estás en el contexto de fiesta, pese a ello vas a comprar en un lugar que te ofrece variedad de productos y no te juzgan (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Las encuestas evidencian que los participantes de la muestra asistían en mayor medida al *market* para “comprar bebidas alcohólicas”, esta opción representa un 68.3% al sumar las dos escalas de valoración positiva (“totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”). En esa misma línea, se tiene una moda de 4, siendo la respuesta “de acuerdo” aquella que más se repitió en los encuestados. La media de esta opción es la más alta de todas, siendo esta 4 considerando una escala del 1 al 5. Para este elemento la variabilidad de data es tan amplia debido a que se posee una desviación estándar de 1.12.

El segundo lugar con mejor puntuación lo ocupa el asistir para “comprar alimentos y snacks”, lo cual representa un 61.5% al sumar las valoraciones positivas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Además, la moda fue de 4, dicho de otro modo, la respuesta más frecuente fue “de acuerdo”. Por otro lado, la media es de 4, y tiene una desviación estándar de 1.13, lo cual refiere una mayor dispersión de las respuestas.

En tercer lugar, se encuentra el asistir al *market* para “comprar artículos de marca Downtown”, que obtuvo un porcentaje de 55.8% para las escalas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. En esa misma línea, la moda de para este elemento fue de 4, siendo “de acuerdo” la respuesta más frecuente entre los encuestados. En este caso se tiene una media de 3.52, una desviación estándar de 1.14, esto último quiere decir que las respuestas se concentran en torno a la media.

También, se tiene la opción de asistir al *market* para “Grabar tiktoks, tomar fotos, animación del lugar, pasear con amigos, etc.”, pese a no ser el elemento más puntuado tiene un porcentaje de aceptación en las escalas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, obteniendo así 48.1%. En ese sentido, la moda obtenida para este elemento fue 4, lo cual implica que la respuesta más frecuente entre los entrevistados fue “de acuerdo”. La media de este elemento es 3.21, una media baja respecto a las previamente mencionadas. Para este elemento la variabilidad es más amplia debido a la desviación estándar que esta posee, 1.32.

Finalmente, cabe resaltar que la opción menos preferida entre los encuestados fue el asistir al *market* para “comprar artículos en la Feria de Downtown Market”, ello se evidencia también en las entrevistas y *focus groups*, ya que los participantes no detallaron a profundidad su percepción y valoración de este espacio. En las encuestas solo un 32.7% de la muestra se mostró “de acuerdo” con la opción “comprar artículos en la Feria de Downtown Market”, mientras que

un 26% se mostró indiferente, 4.8% en desacuerdo y 4.8% “totalmente en desacuerdo”. En esa misma línea, se obtuvo una moda de 4, lo cual indica que para esta opción la respuesta más frecuente fue “de acuerdo”. Por otro lado, se tiene una media de 3.82 y una desviación estándar de 1.08, esto indica una dispersión del conjunto de respuestas respecto a la media.

Figura 52: Es muy probable que asista a Downtown Market para

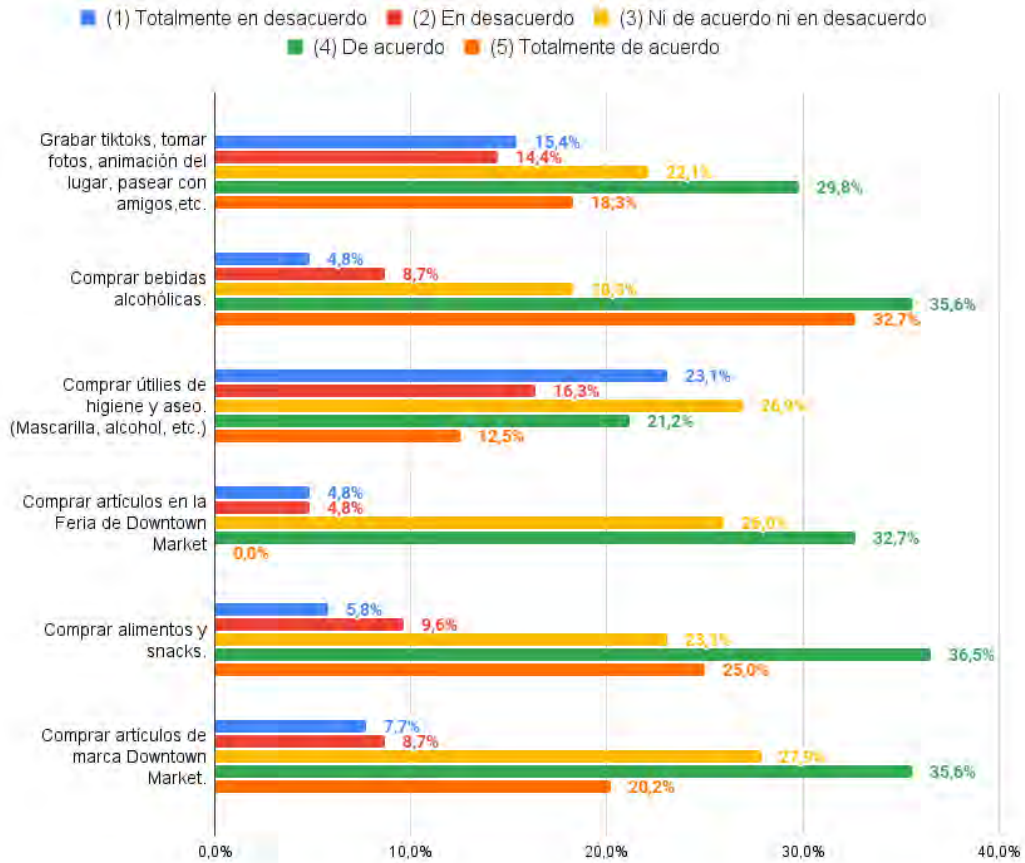


Tabla 57: Es muy probable que asista a Downtown Market para

Subvariable	Número de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Grabar tiktoks, tomar fotos, animación del lugar, pasear con amigos, etc.	208	3.21	4	1.32
Comprar bebidas alcohólicas.	208	3.83	4	1.12
Comprar útiles de higiene y aseo. (Mascarilla, alcohol, etc.)	208	2.84	3	1.33
Comprar artículos en la Feria de Downtown Market.	208	3.82	4	1.08
Comprar alimentos y snacks.	208	3.65	4	1.13
Comprar artículos de marca Downtown.	208	3.52	4	1.14

Los participantes señalan haber asistido al *market* en un primer momento para conocer por curiosidad y nostalgia en qué se había convertido el lugar en donde antes solían divertirse. Luego, aseguran haber ido al Downtown Market si se encuentran cerca al distrito de Miraflores, sobre todo para comprar tragos alcohólicos preparados o para comprar alimentos o snacks que, muchas veces, identifican comprar productos exclusivos que no se encuentran fácilmente en otros lugares de comercio minorista.

6.2.3. Personalidad y valores

Los consumidores eligen y usan marcas con una personalidad coherente con su propio autoconcepto de la marca según Keller (2008); en este contexto, se preguntó ¿Con qué palabras describes a Downtown Market?

Por el lado de las entrevistas, se describió al Downtown market como un lugar innovador, cómodo y completo. Los participantes indican que es innovador porque no existe algún *market* con temática gay, con una barra que sirve tragos para llevar, donde se pueda grabar tiktoks o tomarse fotos, escuchar música moderna, comprar a emprendedores peruanos, etc. Se mencionó que es cómodo, ya que las personas se sienten en un espacio tranquilo y sin mucha gente, en donde pueden comprar siendo ellos mismos sin temor a que los juzguen y sin apuros; adicionalmente,

es completo porque brinda una amplia y diversa cantidad de productos, desde comestibles hasta prendas de vestir; por último, se señala que venden productos asiáticos, mexicanos, exclusivos de una marca, etc., que no ven en otras tiendas de comercio minorista.

- “Creo que innovador por las zonas que pusieron para tomar fotos la barra y también creo que completo, porque creo que la última vez que fui recién me di cuenta de que también tenían productos asiáticos, era bien completo, todos los productos que tenían desde cosas súper *random* para probar hasta algunas cosas que no se encontraban en otras tiendas (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Agradable, bonito, curioso, chévere, la diferencia es que tiene temática gay, me siento cómodo (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Por otro lado, en los *focus groups*, se encontró que la descripción es prácticamente muy similar a la encontradas en las entrevistas, siendo las palabras “innovador, cómodo y variado” las más mencionadas.

De las palabras propuestas en la encuesta: honesta, atrevida, actual, exitosa, encantadora, se muestra que la palabra más usada para describir al *market* es “actual”, con un porcentaje de un 50.96% de personas que están “totalmente de acuerdo” en describir a la tienda con este término, seguido por 32.69% de personas que están “de acuerdo” con denominarla de esta forma. Sumando ambas escalas, 83.65% de personas encuestadas consideran a la marca Valetodo Downtown como actual. Además, posee una media de 4.33 con una desviación estándar de 0.79 lo que significa que la media está afectada por datos extremos y se tiene que la moda es 5, la respuesta más repetitiva.

En segundo lugar, la palabra más usada para describir al *market* es “encantadora”, con un porcentaje de 48.08% de personas que están “totalmente de acuerdo” con el término. Le sigue el 32.69% de personas que están de acuerdo, sumando entre los dos porcentajes más altos 80.77% de respuestas que consideran estar de acuerdo con usar este término. La media es de 4.25 con una desviación estándar de 0.87 y la moda de 5, el dato que más se repite en la encuesta.

En tercer lugar, la palabra que usan para describir al *market* es “exitosa” con un 46.15% de personas que están totalmente de acuerdo de implementar este término, seguido de un 31.73%

de personas que están de acuerdo sumando así 77.8% de respuestas. La media es de 4.20 con una desviación estándar de 0.87, lo que se interpreta como datos cercanos a la media central y con una moda de 5 por ser la escala con más respuestas entre los encuestados.

En cuarto lugar, describen a la marca Downtown Market como “atrevida” con un 46.15% de encuestados que están “totalmente de acuerdo” con emplear el término, seguido de un 29.81% que está "de acuerdo" con describir a la marca de esta forma. El promedio es de 4.19 y su desviación estándar es 0.88, lo que significa que no hay datos dispersos a la media central y la moda es 5, respuesta repetitiva. Y, en quinto lugar, se describe a la marca como “honesta” con un 44.23% de personas "totalmente de acuerdo" con usar esta palabra, 37.50% en una escala menor que están "de acuerdo"; es decir un 81.73% de encuestados que describe a la marca honesta y está conforme con usar este término para referirse a la marca. Así mismo, la media es 4.22 con una desviación de 0.85 de los datos cercanos a la media, teniendo una moda de 5, la respuesta más constante.

Figura 53: La marca Downtown Market puede ser descrita como:

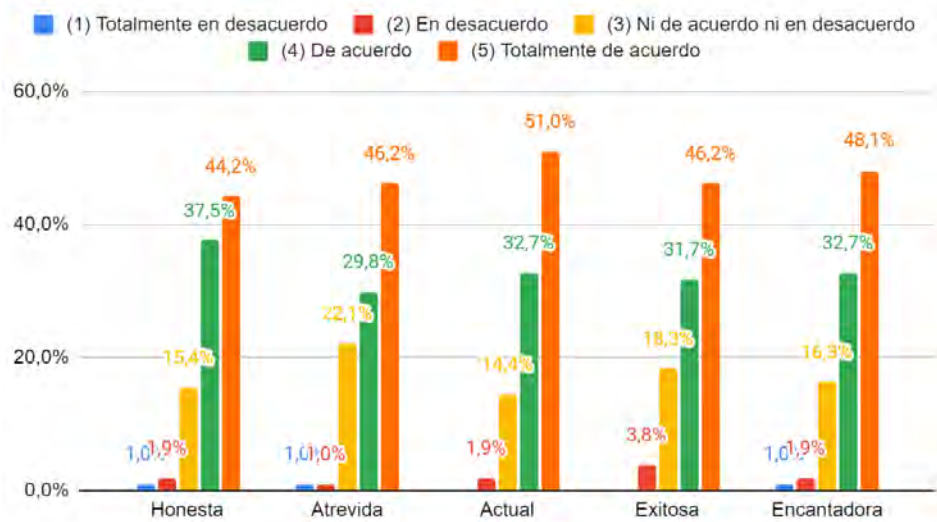


Tabla 58: La marca Downtown Market puede ser descrita como

Subvariables	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Honesta	208	4.22	5	0.85
Atrevida		4.19	5	0.88
Actual		4.33	5	0.79
Exitosa		4.20	5	0.87
Encantadora		4.25	5	0.87

Se concluye que, lo hallado en la imaginaria de los propios participantes sobre el perfil de usuario y las situaciones de asistencia al *market*, guarda relación a lo hallado en la imaginaria de los clientes sobre la personalidad y valores de la marca, ya que la describen como innovadora, cómoda, y variada tanto en las entrevista como en los *focus groups*, mientras que la palabra que más se usó para describir al *market* en las encuestas fue “actual” que hace referencia a una marca en tendencia e innovadora.

6.2.4. Historia, Herencia y Experiencia

Para indagar acerca de las experiencias vividas en el *market* y conocer las asociaciones que se forman en la mente del consumidor con sus historias pasadas, se hizo la siguiente pregunta: ¿En qué medida considera que Downtown Market le trae buenos recuerdos?

Lo hallado en las entrevistas indica que los entrevistados tienen opiniones divididas acerca de los recuerdos generados en el Downtown Market. Una parte de ellos cree, más que todo, que el Downtown Market ha servido para recordar los momentos vividos en la discoteca Valetodo Downtown, ya que les permitió reencontrarse con sus amistades en un ambiente donde antes la pasaban bien y se divertían todo el tiempo. Otro grupo de participantes considera que no ha generado recuerdo alguno, ya que la experiencia es diferente, solo van a comprar sin vivir alguna experiencia que a ellos les haya marcado personalmente. Y, por último, la minoría de entrevistados señala que sí generó un recuerdo del propio *market* al participar de concursos incentivados por la tienda o por comprar productos exclusivos que no encuentran en otros lugares.

- “Más que buenos recuerdos, te ayuda a recordar los momentos de la discoteca, no he formado buenos momentos en el *market* (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Creería que no, porque principalmente las veces que he ido ha sido a comprar algo y de hecho sí puedes apreciar el hecho de qué chévere esta ropa, estos polos, pero más allá de eso, no ha generado un recuerdo que diga ‘Qué chévere Y qué bonito (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Lo del concurso de disfraces, yo de gala me sentía divino porque desde que entré a la tienda con mi disfraz habían muchas personas que me preguntaban si yo trabajaba en el *market*, el concurso creo que fue la mejor experiencia (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Lo hallado en los *focus groups* demuestra que no se han creado recuerdos como en la discoteca; además, los participantes afirman que esto se debe a que iban a consumir la bebida, pero eso solo podía hacerse fuera del establecimiento, por lo que no pasaban mucho tiempo dentro del mismo luego de su compra. Además, señalan que, al igual que en las entrevistas, iban para recordar lo que vivieron en el Valetodo Downtown.

- “Me gusta ir, pero creo que he generado más recuerdos con la discoteca porque no puedes pasar mucho rato en el *market* porque el consumo de las bebidas es afuera (Participante Focus 7, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “No muchos recuerdos como en la discoteca, ya que solo iba a comprar mi trago y me iba (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Por el lado de las encuestas, el 41.3% de personas está “totalmente de acuerdo” en que el *market* les trae buenos recuerdos, mientras que el 37.5% de personas considera solo estar “de acuerdo” con esta afirmación. A diferencia de lo hallado en las herramientas de recolección cualitativa, aquí la mayoría de personas sumando las escalas más altas, el 78.8% de personas sí han construido buenos recuerdos dentro del *market*. Se debe precisar que la media es de 4.13 con una desviación de 0.93 lo que significa que la mayoría de los datos están distribuidos entre la

escala "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo". Con una moda de 4, obteniendo más respuestas en esta escala.



Tabla 59: La marca Downtown Market me trae buenos recuerdos

Subvariable	Nº de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Historia, Herencia y Experiencia	208	4.13	4	0.93

De las opiniones encontradas, se encuentra que la mayoría de participantes no ha formado buenos recuerdos del *market*, sino que más bien recordaban con nostalgia lo vivido en la discoteca. Este fenómeno también puede explicarse por la reciente apertura del *market*, que como se sabe, se abrió en el año 2020, por lo que no existen recuerdos pasados que se puedan atribuir.

6.3. Desempeño

6.4. Efectividad, eficiencia y empatía en el servicio

Para evaluar si el servicio que brinda Downtown Market satisface las necesidades de los usuarios, se realizaron las siguientes preguntas: En comparación con otros *markets* ¿qué tan bien ofrece Downtown Market las funciones básicas de la categoría de servicio? ¿Recuerda alguna buena experiencia?

Para un mejor entendimiento de las respuestas de los usuarios, se conceptualiza la efectividad del servicio como la capacidad de cumplir con los requerimientos de los consumidores, mientras la eficiencia del servicio es brindar rapidez y respuestas inmediatas a los clientes mientras la empatía hace referencia a la capacidad de interactuar y relacionarse con los clientes de manera que se sientan escuchados y respetados. Hay que precisar que el servicio principal de Valetodo Downtown es la discoteca en sí, mientras que los servicios complementarios son el show de las drag queens, la seguridad, atención en la barra de tragos, limpieza, etc.

En las entrevistas a profundidad, los participantes indicaron sentirse satisfechos con la empatía mostrada en el servicio porque la atención era amable, atenta, empática y positiva tanto de los cajeros, como de los reponedores, personal de seguridad, personal de limpieza, etc. Asimismo, resaltaron la presencia de las *drag queens* en la tienda, ya que creen que animaban, guiaban y convencían a los consumidores de comprar ciertos productos o disfrutar de diferentes promociones. Es más, recuerdan que su función fue esencial para recordarles constantemente a los asistentes de cumplir con los protocolos de bioseguridad frente al COVID-19.

- “El servicio es muy bueno, las veces en las que he ido han sido días de semana y no ha habido mucha cola; las personas que atienden y te despachan los productos son muy buena onda, te generan bastante empatía, te siguen la corriente cuando haces bromas y también lo he visto cuando he ido comprar con más amigos y eso me parece muy bueno en realidad porque te permite estar en un ambiente acogedor y entrar en confianza super rápido (Entrevistado 1MJ comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Trato muy amable, esas cositas y detallitos mínimos de ‘cómo estas, cómo te sientes, le recomiendo tal producto’; esas cosas me gustan mucho, es ser atento con la persona, a mí me ha encantado, hacen premios, dinámicas, hay formas de cómo hacer que te sientas bien y hagas una compra divertida (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- Es que había también *drags* en el Market, entonces siempre estaban hablando o decían como que ‘mira tenemos estás promociones que esto que el otro’ o no sé, como que ‘mira por acá puedes encontrar esto’. En un Tambo no hay pues, tú mismo buscas y pagas, tú puedes

leer y asesorarte tú mismo. pero en este caso, la atención de las *drag queens*...era como un impulsador, (...) (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Lo encontrado en los *focus groups* demuestra que la atención del personal, la animación de las *drag queens* y el ambiente dentro de la tienda son los elementos más destacables para los participantes. Algo que resaltar es que los asistentes valoran que el personal sea también parte de la comunidad LGBTQ+, lo que demuestra el valor de inclusividad dentro de la tienda. También sienten que pueden comprar tranquilamente y sin sentirse presionados a comprar rápido, como sí lo experimentan en otras tiendas de comercio minorista. Asimismo, un participante explicó no haber tenido una buena experiencia con el servicio, ya que siente que, al momento de pagar, no fueron atentos con su persona.

- “Sentir confianza. Los cajeros son bien amables, te explican con paciencia si es que no sabes qué producto elegir o cómo pagar, te hacen sentir una grata experiencia y te hacen sentir como si estuvieras entre amigos (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Los cajeros son super amables, hay algunos productos en la caja, y yo no sabía que eran cañitas comestibles, pero te explican con paciencia el porqué. Cuando vas, siempre hay alguien que te recibe. Siempre está limpio todo. Las *drags* son las reales animadoras, no las he visto en otro lugar, son muy graciosas. Super buen ambiente y música, muy característico respecto a otros *markets*. Siempre hacen bromas y se toman fotos contigo, se expresa desde un punto de vista super libre y no te juzgan (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Me han dicho "ya, ya vete”, como que ¿vas a comprar otras cosas? (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En lo que concierne a las encuestas, en lo referente a la efectividad, el 49% está totalmente de acuerdo y el 32.7% de personas sí está de acuerdo, sumando un total de 81.7%. Así, la media es de 4.25 con una desviación de 0.90 lo que significa que los datos están concentrados cerca a la media central con una moda de 4 siendo ésta la respuesta más común.

Figura 55: El servicio de Downtown Market satisface mis expectativas y necesidades



Tabla 60: El servicio de Downtown Market satisface mis expectativas y necesidades

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Efectividad, eficiencia y empatía del servicio	208	4.25	4	0.90

Por el lado de la eficiencia del servicio, el 86.6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que Downtown Market es veloz y tiene capacidad de respuesta. Así, la media es de 4.39 con una desviación de 0.80 lo que significa que los datos no están dispersos de la media central y que la respuesta más repetitiva es 5. De esta forma, se confirma cuantitativamente, que la atención del *market* es rápida y responde a los requerimientos de los clientes.

Figura 56: El servicio de Downtown Market es veloz y tiene capacidad de respuesta

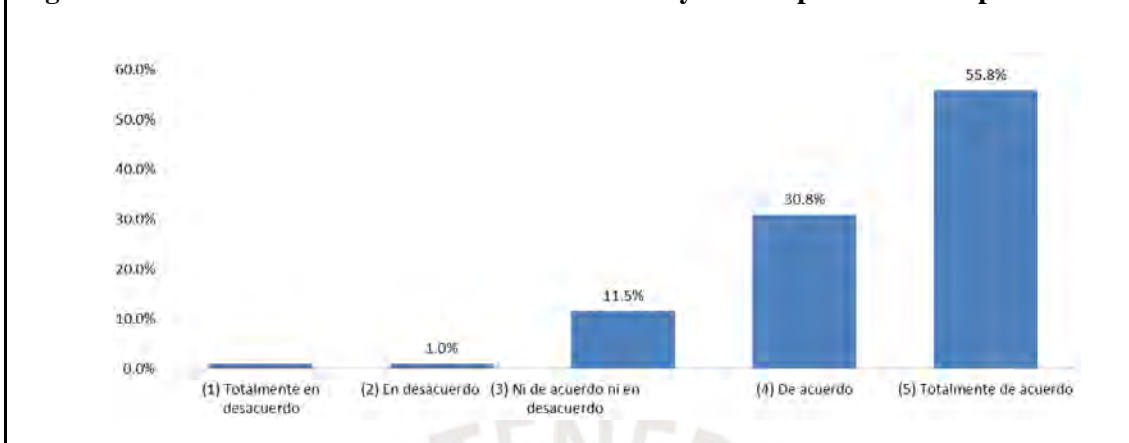


Tabla 61: El servicio de Downtown Market es veloz y tiene capacidad de respuesta

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Efectividad, eficiencia y empatía del servicio	208	4.39	5	0.80

Luego, al hablar de la empatía del servicio, el 61.5% de personas está totalmente de acuerdo con que la atención del personal es cortés, amable y tiene en mente los intereses de los consumidores, mientras que los que están de acuerdo, lo conforman el 29.8% de las personas, sumando así entre las dos escalas más altas un porcentaje de 91.3%. También se halló que la media es de 4.49 con una desviación de 0.77 con datos concentrados cerca a la media central y una moda de 5, siendo la escala que ha recibido más respuestas. De esta forma, se comprende cuantitativamente que los asistentes valoran mucho la empatía en la atención del personal.

Figura 57: La atención del personal de Downtown Market es cortés, amable, y tiene en mente los intereses de sus clientes

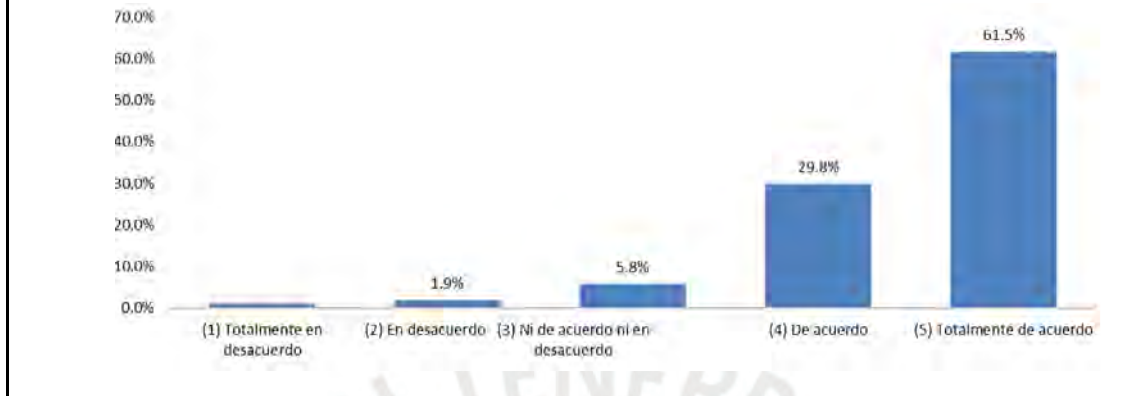


Tabla 62: La atención del personal de Downtown Market es cortés, amable, y tiene en mente los intereses de sus clientes

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Efectividad, eficiencia y empatía del servicio	208	4.49	5	0.77

En lo referente a la satisfacción de necesidades del usuario, lo que más se resalta es la empatía del servicio, ya que consideran al personal digno de confianza y con una actitud amable. Esto influye en el estado de ánimo de los asistentes e indican que también crea un ambiente tranquilo y cómodo para realizar sus compras.

6.4.1. Confiabilidad y Durabilidad

Para comprender si la experiencia del consumidor dentro del Downtown Market siempre fue consistente, se formula la pregunta ¿Alguna vez sentiste que la atención en el *market* varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?

En cuanto a lo recopilado en las entrevistas, hay dos opiniones muy divididas entre los participantes. Una parte piensa que la experiencia dentro de la tienda siempre ha sido igual, mientras que otros consideran que es irregular y depende mucho de los días que vayan. El grupo que opina que su experiencia se ha mantenido en el tiempo, cree que esto se debe a la buena

atención que recibieron al momento de entrar como al estar dentro de la discoteca, ya que siempre había personas que los ayudaban en el proceso. Mientras que el segundo grupo de personas expresa que depende mucho los días que se acuda al *market*, ya que cuando había mucha gente, el personal atendía muy rápido y debían esperar un largo turno para pagar los productos que compraban porque no había muchos cajeros en la tienda.

- “El servicio siempre ha sido bueno, desde que entras es normal, siempre hay gente ayudando cuando tienes consultas. Igual no me ha tocado ninguna experiencia mala yendo el martes como te digo, es algo más sencillo, solo ir a comprar, no es algo que vas a pasar toda una hora o dos horas dentro (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí siempre, solo me estresaba cuando había mucha gente, por ejemplo, en LA VALA TO GO, había demasiada gente. Esta vez es un poco más irregular porque a veces como que la atención está bien, otras veces es como que te atienden muy rápido o hasta a veces han puesto mal el precio, (...) [les pedí] un trago y se confundieron. Entonces pienso que es variado, quizás es un tema de procesos, había pocas cajas y mucha cola esos días (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Lo recopilado en los *focus groups* expresa que los participantes han tenido, todos, una buena experiencia que siempre se ha mantenido gracias a la amabilidad que demuestra el personal del local.

- “La atención siempre ha sido buena, se han preocupado por lo que queríamos pedir o por si no sabíamos qué pedir. Siempre han sido amables (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En las encuestas, al referirse a la consistencia del servicio, el 60.6% está totalmente de acuerdo con que la experiencia del servicio es grata y así ha sido siempre, el 28.8% está de acuerdo con esta premisa dando un total de 89.4%. Se halló una media de 4.46 con una desviación de 0.80, lo que demuestra que los datos no están dispersos de la media central, mientras que la moda es de 5, la escala que más se repite.

Figura 58: La experiencia del servicio brindado por Downtown Market es grata y es así desde siempre

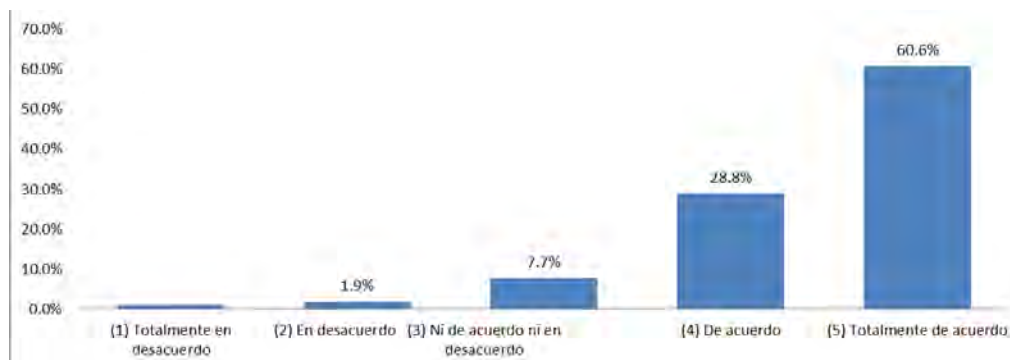


Tabla 63: La experiencia del servicio brindado por Downtown Market es grata y es así desde siempre

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Confiabilidad y durabilidad	208	4.46	5	0.80

Como se indicó con anterioridad, la confiabilidad y durabilidad del servicio se refiere a la consistencia del mismo a través del tiempo. En el caso de Downtown Market, los hallazgos demuestran que la eficacia del servicio varía por la demanda en el local, mientras que la empatía del servicio se mantiene en el tiempo.

6.4.2. Estilo y diseño del local

Para comprender la valoración del estilo y diseño del Downtown Market se preguntó en las entrevistas y *focus groups* ¿Qué tanto le agrada el aspecto del diseño del local del Downtown Market?

En cuanto a las entrevistas, gran parte de los entrevistados mencionó valorar mucho los espacios y estilo fuera de lo convencional del *market*, en especial resaltaron la barra de tragos, y la zona para grabar tiktoks y tomarse fotos, eso diferenciaba a los pasillos de Downtown Market de otros locales similares.

- “(...) La feria, que obviamente estuvo bacán, porque creo que (...) [deben llamar] más a la gente para que entre, y vea ductos; y cosas así implementaron la zona de tiktoks también bacán porque es como que ponerte en la actualidad (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “La barra es lo que siempre me hace volver y también los espacios para tomarnos fotos, hace recordar a la discoteca, y también los murales de foto y la pizarrita (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí, me gustó porque está fuera de lo convencional, definitivamente no es como un típico pasillo de *minimarket* que encuentras en cualquier lado, sino que tiene espacios para tomarte fotos y me gusta porque tiene una barra y eso me gustó mucho (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En ambos *focus groups* la mayoría de los participantes concordó en valorar los espacios para tomarse fotos o grabar videos. En el primer *focus group* de jóvenes de 18 a 23 años, algunas personas mencionaron los diseños de las paredes y el mural donde los asistentes intercambiaban sus redes sociales. Por otro lado, en el segundo *focus group* de jóvenes mayores de 24 años, algunas personas mencionaron valorar positivamente la barra de tragos y la feria de emprendedores, la cual se acoplaba a una temática *gay*.

- “A mí me llamó la atención que los diseños en las paredes (los dibujos, sobre todo el que está cerca a la escalera) traían una vibra demasiado única (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Había emprendedores que se orientan a la temática *gay* que ellos tienen y eso me impulsó más que ir a comprar algo (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Los resultados de la encuesta respecto al diseño apoyan la valoración positiva hallada en entrevistas y *focus groups*, ya que el 88.5% de los encuestados contestó que estaba “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con el enunciado “El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno”. Algo importante de resaltar es que solo 1.9% de los participantes de la encuesta se mostró en desacuerdo con el enunciado. En esa misma línea, se obtuvo una moda de 5, lo cual

indica que la respuesta más frecuente entre los encuestados fue “totalmente de acuerdo”. Además, este elemento posee una media de 4.45 con una desviación estándar de 0.81, aquello indica que las respuestas tienden a acercarse hacia los valores “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, lo cual refuerza el hecho de que las respuestas sean predominantemente favorables sobre el diseño del Downtown Market.

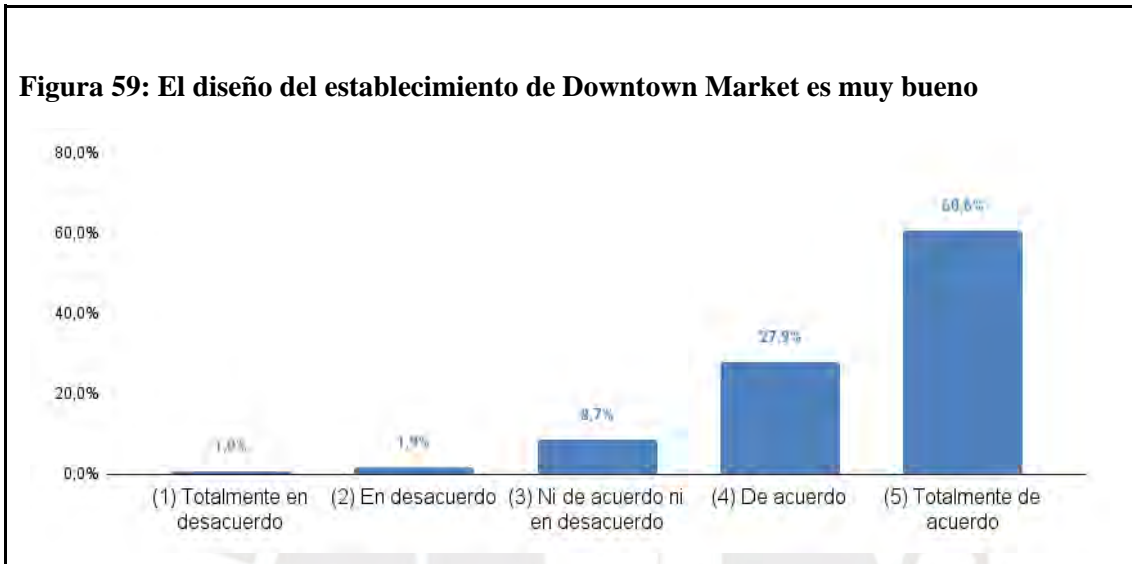


Tabla 64: El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Diseño	208	4.45	5	0.81

Para que una marca sea relevante tiene que formar una conexión fuerte entre su diseño y los clientes (Keller, 2008) en el caso de los servicios el diseño comprende el entorno físico en el que se da el servicio. Existen valoraciones positivas fuertes sobre el diseño de interiores del *market*, calificándolo como único, diferenciador y que se adapta a las tendencias del momento. De esa manera, Downtown Market se posiciona como un establecimiento disruptivo en el mercado.

6.4.3. Precio

Para entender cómo los consumidores pueden organizar su conocimiento acerca del producto o servicio de acuerdo al precio, se formuló la siguiente pregunta a los participantes de

las entrevistas y *focus groups* ¿Los precios de las entradas y bebidas son por lo general más altos, más bajos o casi iguales? ¿es algo que valores?

Respecto a las entrevistas, en la mayoría de los casos las personas expresaron que el precio de los productos que se ofrecían en el *market* (incluyendo los tragos preparados en la barra), no eran tan elevados, los consideraban baratos para la zona y para la experiencia que se les ofrecía dentro del local.

- "(...) El precio pues no era elevado, también corresponden con la experiencia; porque aparte un tiempo donde las *drags* tenían un show y entonces creo que el precio iba de acuerdo con la experiencia y también la barra te da una experiencia aparte de comprar, yo creo que estaban bien los tragos no estaban tan caros, no tienen precios elevados (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "(...) los precios en un lugar como Miraflores están como que un poquito más, pero para estar en Miraflores, la verdad los productos eran baratos. Una galleta a un S/.1.50 y afuera lo puedes comprar a S/. 2.00, entonces para mí sí era barato (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "El precio me pareció adecuado para la diversidad de productos que no ves en otros lados. Había promociones en los tragos, lo cual hacía más accesible la compra (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

Al igual que la mayoría de entrevistados, todos los jóvenes del primer *focus group* concordaron en que los precios de los tragos y productos en general tenían un costo accesible, tomando en cuenta que eran productos que no podrían adquirir en otras tiendas de conveniencia como Tambo. En el caso del segundo *focus group* de jóvenes mayores de 24 años, algunos de los participantes mencionaron que solo los precios de los tragos de la barra eran accesibles; sin embargo, consideraban que los demás productos tenían precios elevados debido a la experiencia diferenciadora que se ofrecía en el *market*".

- "Yo solo he comprado alcohol y esta vez sí me parece buen precio, quedé enamorado por el precio a diferencia que la discoteca. Es un diferenciador respecto a otros *markets*, aquí

mismo te lo preparan y te consultan (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

- “Creo que estaba bastante bien por el precio, compramos muchas cosas que no encuentras en Tambo ni Listo, los chifles de monito y la morocha de lúcuma no los encuentro en un Tambo o Listo más exclusivo (Participante Focus 10, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Los resultados de la encuesta apoyan lo recabado en las entrevistas y *focus groups*, en tanto se refuerza la idea de que los precios van acorde con los atributos y experiencia que ofrece el Downtown Market; ante ello, la mayoría de encuestados respondió estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” representando así a un 83.6%. Mientras que un 11.5% se mantuvo indiferente. Para esta subvariable solo un 5% se mostró en desacuerdo (sumando “totalmente en desacuerdo” “desacuerdo”). En ese sentido, la moda para este enunciado fue 4, siendo “de acuerdo” la respuesta más frecuente entre los encuestados. Por otro lado, la media de este elemento es 4.27 y se posee una desviación estándar de 0.88, lo cual indica que las respuestas se concentraron en las escalas mayores “totalmente de acuerdo” “de acuerdo” y hubo variabilidad.

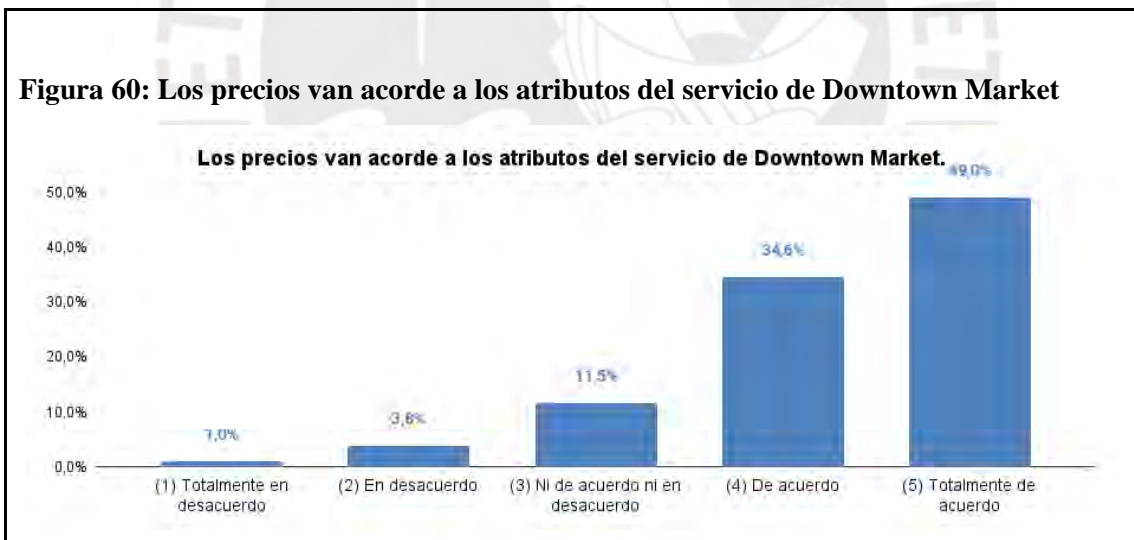


Tabla 65: Los precios van acorde a los atributos del servicio de Downtown Market

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Precio	208	4.27	4	0.88

Es importante entender esta subvariable, debido a que los clientes generan asociaciones acerca de la marca en base a su percepción comparativa del precio (Keller, 2008). En el caso del Downtown Market, la mayoría de personas en las entrevistas y *focus groups* concluyeron que el precio va acorde a la experiencia ofrecida, la cual no se encuentra en otros establecimientos.

6.4.4. Características primarias y secundarias

Para comprender mejor aquel aspecto más valorado del Downtown *market* se realizó la siguiente pregunta en entrevistas y *focus groups* ¿Cuál es la característica que más valoras en el Downtown Market?

Entre la mayoría de entrevistados se mencionó como característica más valorada la distribución de espacios y variedad de productos. Además, mencionaron la animación que las *drag queens* podían ofrecer en el *market*. También fue valorado por gran parte de entrevistados, la amabilidad de las personas que atendían como cajeros, *bartenders* y el personal que orientaba la compra de los clientes.

- "La distribución es aquello que más valoro del Market (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "El show que podían ofrecer las *drags* (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "La amabilidad que tienen las personas que trabajan ahí, porque todos son muy corteses y siempre te atienden con una sonrisa y te dicen que trago tomar o cosas así (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En ambos *focus groups* se mencionó como característica más valorada, al igual que en las entrevistas a profundidad, la distribución de zonas del *market*. Por ejemplo, fue del agrado de todos los participantes de los *focus groups*, las zonas con murales donde las personas podían interactuar con otros asistentes y también valoraban la variedad de bebidas ofrecidas en la barra, las cuales eran las mismas que se vendían en la discoteca. Sumado a esto, la mayoría de los

participantes concordó en que valoraban el buen servicio y la inclusión demostrada en la contratación de personal perteneciente a la comunidad LGBTQ+.

- “Las zonas donde te tomas fotos y escribes tu usuario de Instagram; también me gustó la barra, los espacios en general (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Valoro el buen servicio y también que hayan contratado a gente de la comunidad y con discapacidades (Participante Focus 12, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En las encuestas se preguntó “¿Cuál es la característica que más valoras en el Downtown Market?” y se sugieren opciones para su respuesta: (1) precio razonable de bebidas alcohólicas, (2) ubicación de la discoteca, (3) diseño y distribución de las salas de la tienda, (4) promociones y ofertas, (5) productos que venden (bebidas alcohólicas, snack y productos de la feria), (6) productos de marca Valetodo Downtown, (7) personas que atienden, (8) procesos de atención y experiencia de compra en general, (9) reputación de la marca, y (10) calidad del servicio.

Los resultados obtenidos en la encuesta apoyan lo encontrado en entrevistas, ya que las personas respondieron que el diseño y la distribución del *market* son las características más valoradas, con un 77.9% de encuestados que se encuentran “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Además, se obtuvo una moda de 4, siendo “de acuerdo” la respuesta más frecuente entre los entrevistados. Aquello también se relaciona a que su promedio 4.18, es el más alto entre las demás características y la desviación estándar de 0.98 indica que las respuestas no se encuentran dispersas.

Otra característica valorada favorablemente en entrevistas y *focus groups* es la calidad del servicio, y en las encuestas se tiene un 78.9% de personas que están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. En ese sentido, cabe resaltar que la respuesta más frecuente fue 4, lo cual es representado por la opción “de acuerdo”. Además, el promedio de este elemento es 4.17 siendo igual al puntaje de la característica más valorada. Por otro lado, la desviación estándar es de 0.94 lo cual indica una concentración mayor en las últimas dos escalas más favorables.

Así mismo, las personas que atienden fueron valoradas positivamente en las encuestas realizadas, al igual que en las entrevistas y *focus groups*, siendo 77.9% de los encuestados los que

contestaron estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. En esa misma línea, se obtuvo una moda de 4, lo cual indica que la respuesta más frecuente entre los encuestados fue la opción “de acuerdo”. El promedio de este elemento es 4.16 y tiene una desviación estándar de 0.90 lo cual expresa poca variabilidad de las respuestas, las cuales se concentran en las escalas 4 y 5.

Figura 61: Algo de lo que más valoro de Downtown Market

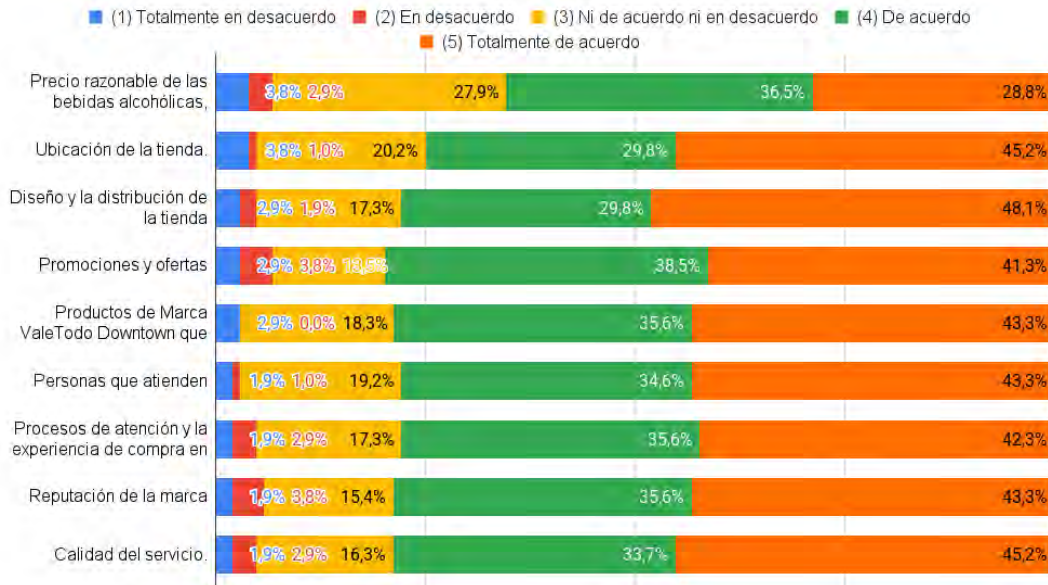


Tabla 66: Algo de lo que más valoro de Downtown Market

	Características primarias y secundarias									
	Precio razonable de las bebidas alcohólicas	La ubicación de la discoteca	Diseño y distribución de las salas de la tienda	Promociones y ofertas	Productos que venden ((bebidas alcohólicas, gaseosas, snacks, productos de la feria)	Productos de Marca Valetodo o Downtown que venden	Personas que atienden	Procesos de atención y la experiencia de compra en general	La reputación de la marca	La calidad del servicio
Número de encuestas válidas	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Media	3.84	4.12	4.18	4.12	4.16	4.04	4.16	4.13	4.14	4.17
Moda	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv. Est.	1.00	1.01	0.98	0.98	0.92	0.95	0.90	0.93	0.95	0.94

Para que el producto de la marca sea considerado como ideal en términos de desempeño, este debe ser valorado positivamente por los clientes (Keller, 2008). Tal es el caso del Downtown Market, cuyo servicio sí es apreciado debido a varios atributos. Entre las características más valoradas por los participantes de las entrevistas y *focus groups* tenemos a la infraestructura del local, la cual no solo se caracteriza por tener las góndolas usuales que se ve en otros *markets*, sino que presenta distintas zonas donde se puede realizar actividades de ocio orientadas al uso de redes sociales. En segundo lugar, se encuentra el buen servicio y atención del personal, la cual es descrita por los participantes como amable y atenta. De la misma manera, los resultados en las encuestas reflejaron la preferencia de la mayoría de los clientes por los atributos mencionados anteriormente.

6.5. Sentimientos

6.5.1. *Alegría y diversión, emoción, estatus, seguridad, sentirme bien conmigo mismo y amor propio.*

Para entender y explorar los sentimientos que evoca Downtown Market en sus clientes, se realizó la siguiente pregunta para entrevistas y *focus groups* ¿Hasta qué punto Downtown Market le trae alegría y diversión, emoción, estatus alto, seguridad, sentirse bien consigo mismo y amor propio?

En lo que respecta a las entrevistas, la mayoría concordó en que el *market* les transmitía alegría y diversión por el ambiente acogedor. Otro sentimiento que fue evocado en la mayoría de entrevistados fue el sentirse bien consigo mismo, ya que no se sentían juzgados por otros clientes o personal de *market* al momento de efectuar una compra. Por otro lado, hubo sentimientos poco evocados como el de emoción, seguridad y amor propio. Finalmente, el sentimiento de estatus no fue generado en ningún entrevistado.

- "Alegría y diversión sí creo que sí cuando había algunos eventos, por ejemplo, no sé si fue para la semana del orgullo y sí me divertí, (...) está bonita la animación (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Demasiada, siempre salgo alegre y feliz, sobre todo por la buena vibra, te sientes como en tu casa (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Sí, me siento bien porque percibo que nadie te juzga, puedes ser libre y nadie te va a mirar fijamente (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Al inicio sí, emoción, luego es como que ya sabes lo que te espera (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Seguridad... lo normal, no es relevante (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En ambos *focus groups*, la mayoría de participantes refirió sentirse bien consigo mismo y sentir seguridad en Downtown Market, esto lo vinculan al igual que los entrevistados, con poder hacer una compra de algún producto sin ser mal visto por los cajeros, personal u otros asistentes al *market*. En menor medida refirieron sentir emoción y alegría y diversión. Por otro lado, es una constante al igual que en las entrevistas, que no hayan sentido estatus al comprar en Downtown Market.

Los resultados en las encuestas complementan los hallazgos anteriores en tanto se tiene que 83.7% de los entrevistados está “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con que el Downtown Market les genera “Alegría y Diversión”. En ese sentido, la moda para este enunciado fue 5, siendo “totalmente de acuerdo” la respuesta más frecuente entre los encuestados. Así mismo, esta subvariable tiene una media de 4.32 y una desviación estándar de 0.87, demostrando así la poca variabilidad de las respuestas y la concentración de ellas en los puntajes más favorables. Cabe destacar que, pese a que el porcentaje de aprobación del sentimiento de alegría y diversión es alto para el *market*, este es menor en comparación al porcentaje de la discoteca (93.2%).

En ese sentido, se podría inferir de las entrevistas y *focus groups*, que el grado menor de alegría se debería a que algunas personas sienten que la interacción entre pares y el personal del *market* no es la misma que en la discoteca, y ello se debe a las medidas sanitarias frente a la COVID-19:

- “He experimentado alegría y diversión, pero menos que en la discoteca, podría decirse un cuatro de cinco puntos (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Aquí en el caso de la alegría..., o sea no interactúas con la drag queen, antes podías acercarte y tomarte fotos con ellas mientras animaban, pero ahora por el distanciamiento no es lo mismo, ha cambiado. pero se entiende (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

El segundo sentimiento mejor valorado es la “Emoción”, la cual sí se mencionó en las entrevistas; sin embargo, los participantes indicaron que esto se daba las primeras veces que asistían al *market*. Es así como un 80.8% de encuestados mencionó estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en que Downtown Market le generaba este sentimiento. Sumado a ello, se tuvo

una moda de 5, lo cual indica que la respuesta más frecuente entre los encuestados fue “totalmente de acuerdo”. Para este elemento la media es de 4.27 y la desviación estándar es de 0.87 lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de la media. Estos resultados, pese a ser positivos, se dan en menor magnitud respecto a la discoteca, la cual tiene un 94.2% de aprobación por los participantes.

Lo anteriormente mencionado se puede atribuir a lo comentado por algunos participantes en entrevistas y *focus group*, donde se ve que la emoción se disipa luego de las primeras veces en el *market*: Es más, un sentimiento que sustituye a la emoción es la nostalgia, dicho de otra manera, el recuerdo de los momentos vividos en la discoteca es más fuerte que las primeras impresiones sobre el Downtown Market.

- “El primer día sí sentí emoción, pero después ella como que bajó [...] sentía que iba a comprar productos simplemente (Participante Focus 9, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Emoción quizás las primeras veces porque entraba a ese tipo de nostalgia de recordar de cierta manera cuando iba a la discoteca a disfrutar de ciertos momentos y diversión (Participante Focus 2, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En tercer lugar, se tiene a la sensación “Seguridad”, esta es bien valorada por los encuestados, ya que 80.8% de ellos expresaron estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. La moda para este enunciado fue 4, dicho de otro modo, la respuesta más frecuente entre los encuestados fue “de acuerdo”. Para esta subvariable se tiene una media de 4.21 y una desviación estándar de 0.90, lo cual indica dispersión en las respuestas.

En cuarto lugar, se tiene la sensación de “Sentirse bien con mi persona”, ante la cual las personas encuestadas contestaron estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en un 78.8%. En esa misma línea, se obtuvo una moda de 4, siendo “de acuerdo” la respuesta más frecuente para este enunciado. En este caso la media es 4.13 y la desviación estándar es 0.93, demostrando así que las respuestas no se encuentran dispersas y en su mayoría se agrupan en los puntajes más favorables, 4 y 5.

Por otro lado, los sentimientos menos valorados a comparación de los anteriormente mencionados son el “Status” y el “Amor propio”. En el caso del sentimiento de Status, se tiene que 57.7% está “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. En esa misma línea, se tiene una moda de 4, lo cual indica que la respuesta más frecuente para los encuestados fue “de acuerdo”. Para este sentimiento se tiene una media de 3.77 y una desviación estándar de 1.01, mayor que las subvariables anteriores, lo cual indica dispersión de las respuestas.

Finalmente, para el sentimiento de “Amor propio” no se tiene un puntaje favorable de “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”, se tiene un 42.3% indiferente y un 57.7% en desacuerdo (sumando “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”), la media de esta subvariable es 2.21 y la desviación estándar es 0.77, indicando una poca dispersión de los resultados. El bajo puntaje de este sentimiento podría verse explicado en lo que comentaron algunos participantes, tanto entrevistas como en *focus groups*, donde mencionaron que el amor propio nacía de ellos mismos y no por asistir al *market*: “No, no el amor propio no depende de algún *market*.”

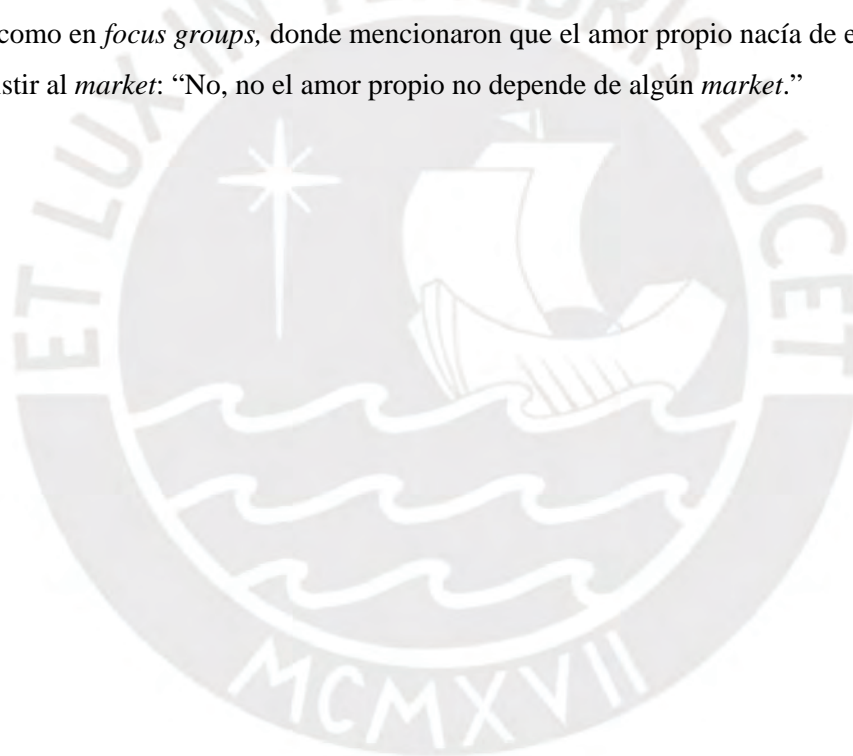


Figura 62: La marca Downtown Market me da una sensación de

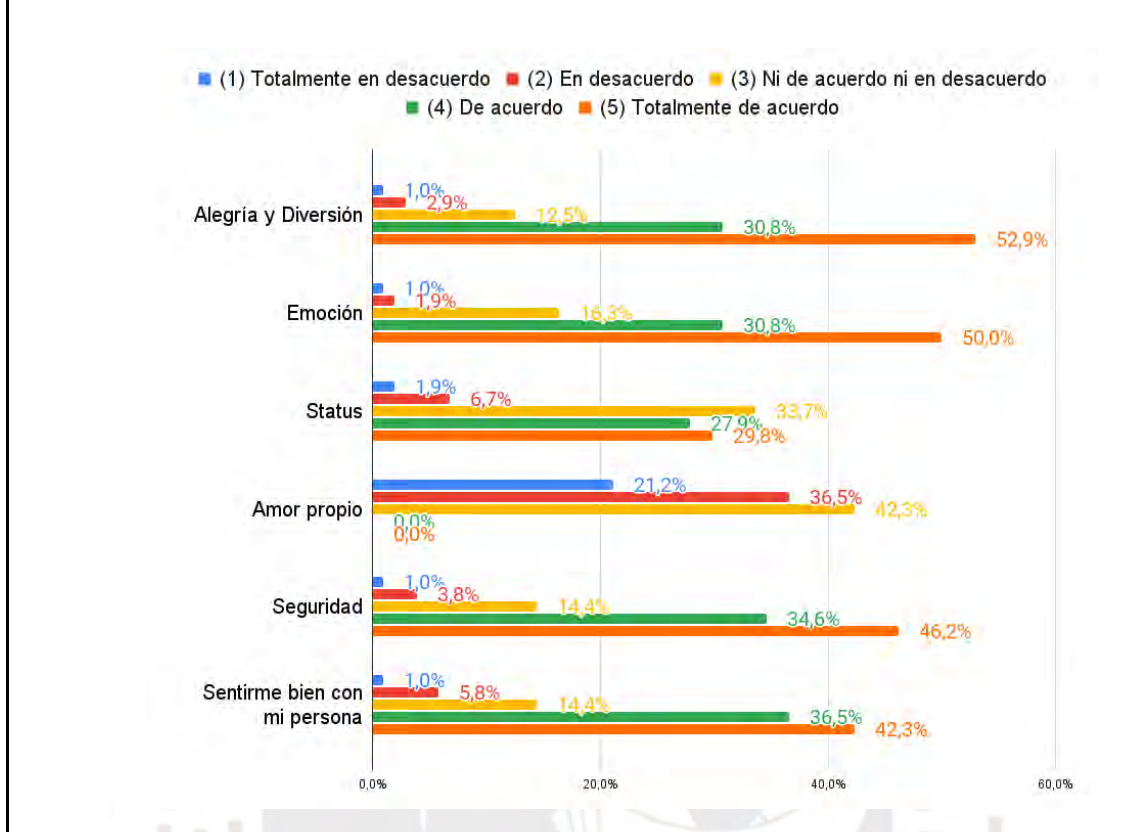


Tabla 67: La marca Downtown Market me da una sensación de

Subvariables	Nº de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. Estándar
Alegría y diversión	208	4.32	5	0.87
Emoción		4.27	5	0.87
Status		3.77	4	1.01
Amor propio		2.21	2	0.77
Seguridad		4.21	4	0.90
Sentirme bien conmigo mismo		4.13	4	0.93

Tomado en cuenta lo dicho por Keller (2008) y lo recabado en entrevistas y *focus groups*, los sentimientos que genera el *market* en sus clientes son menos intensos que los generados por

la discoteca. Como bien se dijo, la alegría y diversión sí es generada por Downtown Market en la mayoría de participantes; sin embargo, otros sentimientos como emoción, seguridad o amor propio no son evocados por los clientes, ya que ellos solo consideran que es un establecimiento comercial en el cual realizas una compra casual. No obstante, durante la investigación, se encontró que gran parte de los participantes evocaron un sentimiento que no se consideró en el estudio, siendo este la nostalgia, la cual será detallada posteriormente. Por otro lado, las encuestas respaldaron los resultados a favor de la evocación de sentimientos de alegría y diversión, emoción y seguridad.

6.6. Juicios

6.6.1. Calidad

Para entender cuáles son los atributos de la marca que valoran los clientes, se debe formular las siguientes preguntas: ¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de Downtown Market (bebidas, etc.)? ¿Qué engloba la palabra calidad en el caso de un *market*?

Las entrevistas demuestran que todos los participantes califican al Downtown Market como un establecimiento de calidad al tener tres factores principales; variedad de productos, buena atención y protocolos de bioseguridad contra el contagio del virus Sars Cov-2. Los entrevistados afirman que dentro de la tienda encuentran diferentes productos de buena calidad en los rubros de limpieza, comestibles, prendas de vestir, etc. Además, cuentan con productos exclusivos que no consiguen en otras tiendas y poseen productos variados que se ofrecen en la feria de emprendedores. La atención al cliente y los protocolos que se siguen de bioseguridad son elementos que el cliente valora para no contagiarse del virus COVID-19.

- "Considero que sí como lo demuestra al principio, todo estaba completamente constituido y por cuidarnos del COVID, se cumplían todas las indicaciones del MINSA que te controlaban bien la temperatura, pues vas a un centro comercial y apenas se toma la temperatura; entonces ahí era como que se tomaban el tiempo... (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Tiene productos de muy buena calidad, incluso productos importados que no ves en otros *markets*, también cuidan mucho tu seguridad en temas de COVID, y no permiten que

comas dentro del local, eso es bueno en términos de calidad (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

- “Considero al *market* como un *market* de calidad, ya que venden productos empaquetados de calidad. Se ve que es un lugar que cuenta con los requerimientos de salubridad necesarios. Además, brindan un servicio de calidad (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En lo que respecta a los *focus groups*, se puso atención a la seguridad del local y al cumplimiento de medidas de seguridad. Además, los asistentes se sentían cómodos y se divertían en el ambiente que se generaba en el local, tanto la música como el diseño del local influía en el estado de ánimo de las personas; por estos motivos, indican una relación calidad-precio adecuada del servicio.

En lo referente a la calidad en las encuestas, el 44.2% de los encuestados siente una satisfacción completa con Valetodo Downtown, seguido por un 40.4% de personas que están de acuerdo, obteniendo un total de 84.6%. Los datos tienen una media de 4.24 con una desviación estándar de 0.84 lo que se interpreta como datos cercanos a la media ubicados la gran mayoría entre la escala "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo", siendo la escala 5 la que tiene una mayor frecuencia por ser la moda. Esto confirma lo encontrado en los hallazgos cualitativos en donde se califica a Downtown Market como una tienda de calidad.

Figura 63: Siento una satisfacción completa con Downtown Market

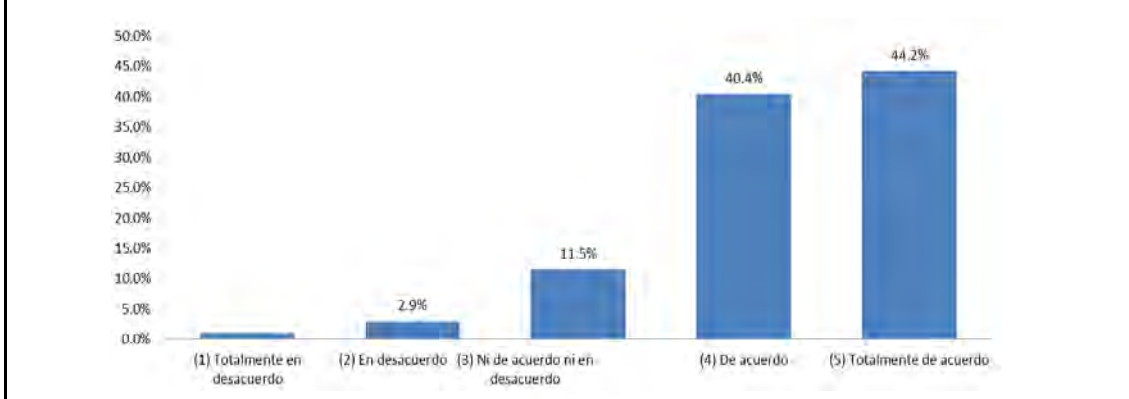


Tabla 68: Siento una satisfacción completa con Downtown Market

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Calidad	208	4.24	4	0.84

Keller señala que la actitud de un cliente hacia una marca en particular depende de qué tanto cree que la marca cumpla con ciertas asociaciones que le interesan de un sector o industria en particular (Keller, 2017). En este caso, los usuarios señalan al Downtown Market como una tienda de calidad porque cumple con las características que le interesan al consumidor, quien espera encontrar variedad de productos, buena atención y protocolos de bioseguridad.

6.6.2. Credibilidad

Para averiguar si el *market* toma en consideración las opiniones e intereses de los asistentes, se formuló la siguiente pregunta: ¿Hasta qué punto considera que Downtown Market está interesado en sus opiniones e intereses?

Las respuestas en las entrevistas expresan que, a partir de diferentes experiencias, se toma en cuenta las opiniones y los intereses del público. Algunos de ellos creen que esto es así porque en las redes sociales del *market* han notado cómo se consultaba y se preocupaban por los comentarios de los clientes; mientras otros vieron una diferencia entre las primeras veces que iban al *market* y las veces siguientes, ya que notaron ver más variedad de productos e incluso más variedad de bebidas alcohólicas que se ofrecían en el bar de la tienda para el consumo, lo que

significaba para los clientes una respuesta a sus demandas. Además, explican que, dentro de la tienda, el personal preguntaba si los asistentes estaban teniendo una buena experiencia.

- “Yo creo que en ese caso sí, porque al ser un negocio de ventas y demás, quizás pueden haber pedido que tengan ciertos productos, ya que por ejemplo en un principio creo que no había tanta variedad, y una de las últimas veces que fui, pues sí había un montón de cosas diferentes (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “En este caso sí porque me han (...) [preguntado], con las personas que he ido, qué me ha parecido el servicio, que regrese pronto, que ojalá la haya pasado bien; entonces, en ese sentido sí siento que si se preocupan (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “La verdad que veo en las redes sociales cómo se preocupan por lo que piense la gente (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Las respuestas de los *focus groups* señalan que sí se escucha a los consumidores ya que querían estar a la altura de lo que se demanda actualmente en el mercado; sobre todo enfocado a un público joven. Una prueba de ello, fue la presencia en la tienda de la feria de emprendedores y de la posibilidad que se pueda grabar tiktoks o tomar fotos en varias áreas de la tienda.

- “Lo que pegaba del Market es que ahí está la feria de emprendedores que vende cosas *gays*, y que hay estos espacios para que se tomen fotos, entonces creo que sí escucharon a la gente (Participante Focus 7, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Yo creo que en el Market sí toman en cuenta tus opiniones, ya que están empezando con una marca diferente, querían estar al nivel que los usuarios demandan (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En lo que respecta a la subvariable credibilidad en las encuestas, exactamente la mitad de los encuestados, es decir el 50% de personas están totalmente de acuerdo con que a Downtown Market le importan las necesidades y opiniones de los consumidores, un 35.6% está de acuerdo con el enunciado. Estos datos se asemejan a lo encontrado en las entrevistas a profundidad y *focus groups*, ya que aquí las personas sienten que el market goza de credibilidad en la gran mayoría de

los casos. Además, la media es de 4.29 con una desviación de 0.90 con los datos cercanos a la media y una moda de 5, la escala con mayor frecuencia.

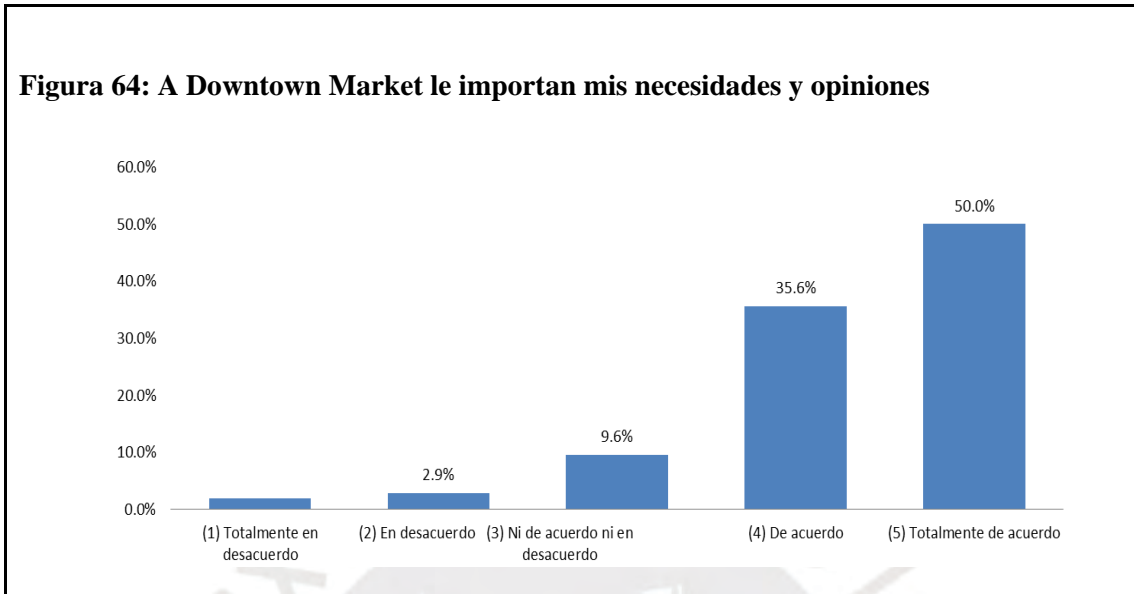


Tabla 69: A Downtown Market le importan mis necesidades y opiniones

Subvariable	Nº de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Credibilidad	208	4.29	5	0.90

Se resume que los clientes perciben un interés por las opiniones de los asistentes sobre el *market* al considerar los requerimientos de los usuarios, al incorporar la barra de tragos, las áreas en donde se pueden tomar fotos o grabar tiktoks; además de notar en las redes sociales que la empresa pide comentarios y opiniones constantes sobre el *market*.

6.6.3. Consideración

Para averiguar si los usuarios consideran a la marca como relevante y crucial, se debe preguntar ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta marca a otros? En respuesta a la pregunta anterior, se encontraron los siguientes comentarios:

En las entrevistas a profundidad, todos los participantes recomiendan o recomendarían a sus amigos y familiares asistir al Downtown Market por diversas razones: algunos lo harían para que conozcan un *market* con temática *gay*, otros por los concursos y eventos, otros para que

conozcan el establecimiento, etc. Se debe aclarar que algunos de ellos lo recomendarían únicamente si las personas se encuentran cerca de la zona de Miraflores.

- “Sí recomiendo para conocer un *market gay* (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Si estás cerca de la zona de Miraflores, sí recomendaría ir (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí lo recomendaría mucho, por el ambiente y los concursos (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

En los hallazgos de los *focus groups* se encontró que todos recomendarían al Downtown Market para que vivan la experiencia de comprar en un *market* diferente, para que conozcan la marca o incluso para que se den una idea de cómo era anteriormente la discoteca. Al igual que en las entrevistas, hubo participantes que recomiendan ir solo si su amigo o familiar se encuentra cerca de la zona de Miraflores.

- “Sí recomiendo que vayan y conozcan (Participante Focus 11, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Lo recomendaría si la persona tiene curiosidad de saber cómo era la discoteca (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Sí lo recomiendo, es un *market* diferente (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En lo referente a la consideración, se aprecia que la mayoría de encuestados; es decir el 54.8% de personas, está totalmente de acuerdo en recomendar el *market* a sus familiares o amigos, mientras que el 27.9% está de acuerdo con recomendarlo. Sumando ambas escalas, el 82.7% de personas recomendaría el *market*. Además, la media es 4.9 con una desviación estándar de 0.97 y con una moda de 5 el dato con más del 50% de respuestas de los encuestados. Se observa que al igual que las herramientas cualitativas, la mayoría de personas recomiendan asistir a Downtown Market.

Figura 65: Recomendaría Downtown Market a familiares y/o amigos

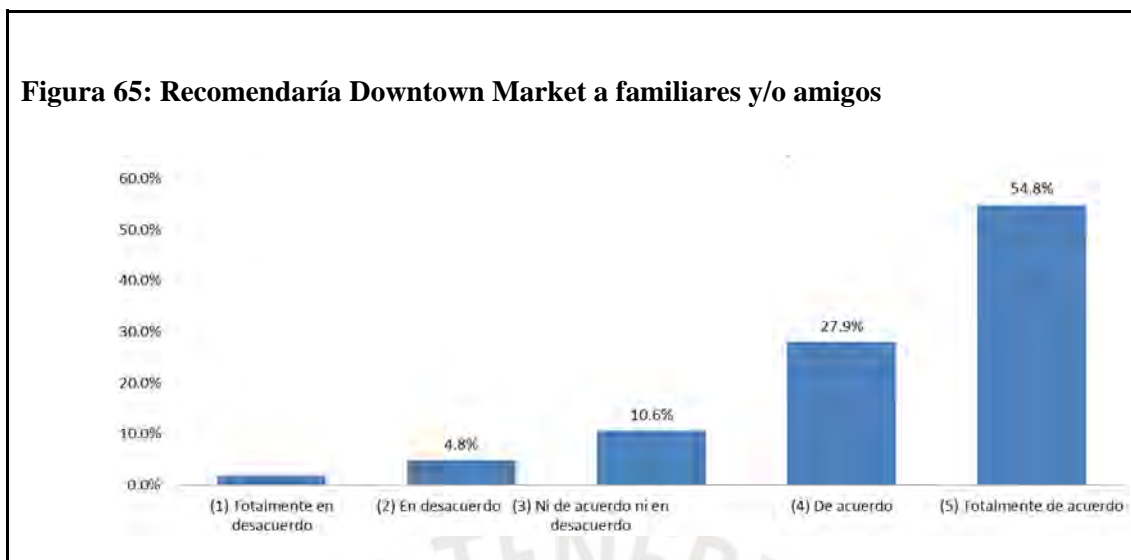


Tabla 70: Recomendaría Downtown Market a familiares y/o amigos

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Consideración	208	4.29	5	0.97

En el caso del *market*, los entrevistados recomiendan visitar la tienda si se encuentran por el distrito de Miraflores ya sea para conocer cómo se ha reinventado el negocio, como para comprar bebidas alcohólicas o productos exclusivos. Esto demuestra que los entrevistados sí la toman en cuenta para realizar sus compras solo si se encuentran en zonas cercanas al distrito en donde la tienda se ubica. Por otro lado, se observa que, en la encuesta, más del 80% de participantes recomendaría asistir a Downtown Market a sus familiares y/o amigos afirmando que existe una gran consideración por el *market*.

6.6.4. Superioridad

La variable superioridad significa evaluar si los clientes creen que la tienda les ofrece algo superior a lo que otras tiendas de comercio minorista les ofrecen; por ello se formula la pregunta ¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?

Por el lado de las entrevistas, un elemento en común que la mayoría mencionó fue la barra de bebidas alcohólicas dentro del *market*, servicio que no se encontraba en otra tienda de comercio minorista. También se mencionaron otros elementos como la buena atención, la feria de

emprendimientos, el área en donde tomar fotos y grabar tiktoks, el espacio amplio y diverso, la comodidad y tranquilidad para comprar que generaba el ambiente, etc.

- “Más que nada por la barra dentro del Market, que por ejemplo el Tambo o un Oxxo no tiene; entonces, esa es la ventaja que yo veo (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Separándolo como *market*, emprendimiento, barra de tragos y entretenimiento, el *market* ofrece productos que te ofrece cualquiera, pero su valor agregado es la atención; te dicen si todo está bien o si necesitas algo. Hay cosas que no encuentras normalmente, en la feria de emprendimientos las hayas (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Pienso que no solo es un *market*, o sea puedes sentirte libre, seguro, y de paso divertirse en lo que creías que iba a ser una compra aburrida, en otros *markets* te apuran y te miran feo si no te decides por algo, aquí te sientes cómodo con tu compra, eso y la barra y los espacios (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “No, todas las tiendas tienen ventajas, el beneficio es que comprabas dentro de tu comunidad (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Por otro lado, en los *focus groups*, se mencionó con mayor recurrencia la ventaja de ir a un lugar con un diseño de interiores bien estructurado y llamativo; mientras que se mencionaron diversos elementos que brindaban valor agregado como las *drag queens*, el ambiente que genera comodidad, la barra de tragos, grabación de tiktoks, la buena atención, la música, la feria de emprendedores, variedad de productos, inclusividad, etc.

- “El diseño de los espacios y los tragos (Participante Focus 9, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Creo que en otros lugares no vas a poder ver a *drag queens* o barra de tragos, o música, o una feria de emprendedores, eso es algo que no hay en una bodega o *market* regular (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

- “El hecho de que no te juzguen o te miren de cierta forma por comprar algún artículo X (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Con respecto a la subvariable superioridad, se observa que el 38.5% de personas está totalmente de acuerdo con que Downtown Market es superior a otros *markets* de Lima Metropolitana, el 31.7% está de acuerdo con la premisa. En este punto, la media es 3.92 con una desviación estándar de 1.14 lo que refleja una distribución con mucha variabilidad de los datos de extremo a extremo en términos de las escalas, teniendo como moda 4, el dato que más se repite.

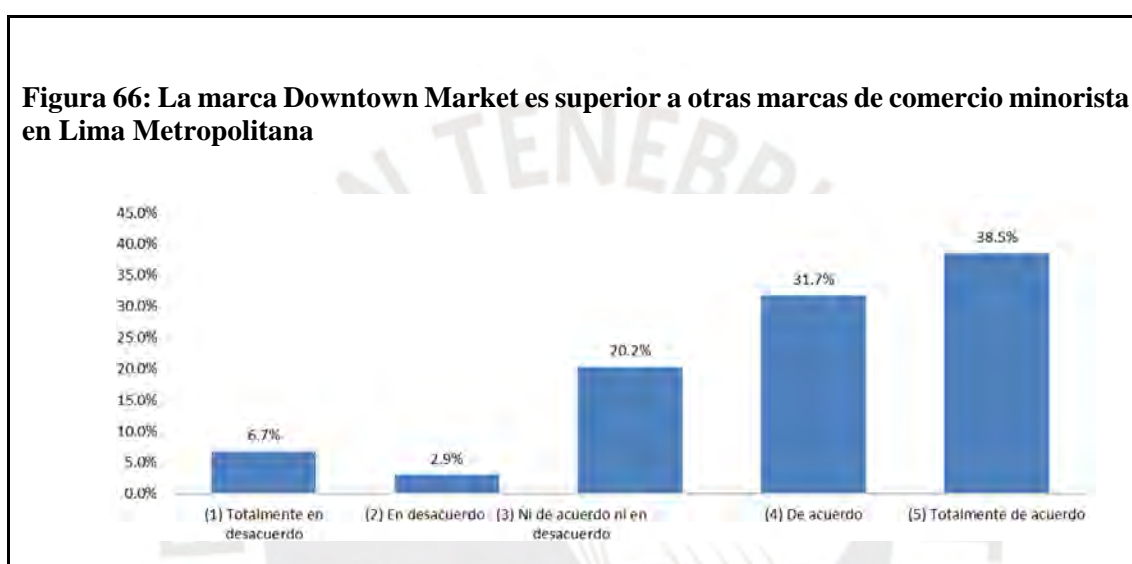


Tabla 71: La marca Downtown Market es superior a otras marcas de comercio minorista en Lima Metropolitana

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Superioridad	208	3.92	4	1.14

Si bien es cierto que existe aprobación por la mayoría de encuestados respecto al enunciado planteado, el puntaje no es superior a otras variables, sobre todo porque se ha encontrado respuestas muy diferentes entre los usuarios que se encuentran alejados a la media, con datos extremos. Esto puede atribuirse a que algunas personas consideran que todos los comercios minoristas ofrecen ventajas de compra y que Downtown Market solo tiene el diferencial de poder comprar junto a personas que forman parte de la comunidad LGBTQ+.

6.7. Resonancia

6.7.1. Lealtad

Como se explicó con anterioridad la lealtad se refiere, según Keller (2008), al comportamiento repetitivo de adquirir o demandar un servicio en particular. En este caso, las preguntas de rigor son ¿Qué tan leal a la marca Downtown Market eres? ¿Cómo demuestras esa lealtad?

En lo referente a las entrevistas, hay una clara división entre los leales y no leales de Downtown Market. En primer lugar, los clientes leales son fanáticos de los eventos o concursos promovidos por la tienda y van cada vez que están cerca de Miraflores. Los no leales, solo asistieron las primeras veces para conocer el local o no van hasta el Downtown Market, por no vivir cerca a esa zona.

- “Sí [soy leal] porque siempre que estoy cerca por Miraflores paso y me doy una vuelta. O sí sé que hay una cosa que puedo adquirir, voy al *market* y también comparto cosas como la experiencia de estar de nuevo ahí. Prefiero ir al *market* antes que una bodega (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “No, porque no es mi primera opción, porque yo no digo “voy a ir a comprar algo y voy a ir a comprar al Downtown Market (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “[Demuestro la lealtad...] recomendando a mis amigos y asistiendo siempre que puedo y estoy en Miraflores; también los sigo en sus redes (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Con respecto a lo mencionado en los *focus groups*, ningún participante se considera leal al *market* porque no vive cerca de Miraflores y prefieren comprar sus productos en una tienda de conveniencia cerca a su lugar de residencia.

- “No me considero leal al DT Market, porque si es el caso, elijo ir a un Tambo o un Listo, sobre todo por la distancia (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “En este caso es distinto, porque tengo que estar por Miraflores, si estoy por ahí de hecho iría al *market* (Participante Focus 12, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “No siento lo mismo porque ahora vivo lejos de Miraflores, pero si viviera cerca, sí compraría algunas cosas (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”
- “Estaría bueno para probar y conocer, pero no para ir repetitivamente; sin embargo, cada vez que estoy por Miraflores voy a comprar a la tienda (Participante Focus 6, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En lo referente a la lealtad, los resultados de la encuesta muestran que el 24% de encuestados está totalmente de acuerdo con ir a al *market* cada vez que tienen la oportunidad, en la encuesta se encontró que el 28.8% está de acuerdo con ser leal, el 26% está en una escala neutra, el 11.5% está en con la premisa y el 9.6% está totalmente en desacuerdo con ser leal. Se ha encontrado que, en comparación a los hallazgos cualitativos, existen índices de haber solo una cierta lealtad hacia el *market*. La media encontrada es 3.46 con una desviación de 1.24 considerada alta, por lo que los elementos están dispersos por datos extremos. Además, la moda es de 4, siendo ésta la escala con mayor frecuencia.

Figura 67: Compro en Downtown Market siempre que puedo

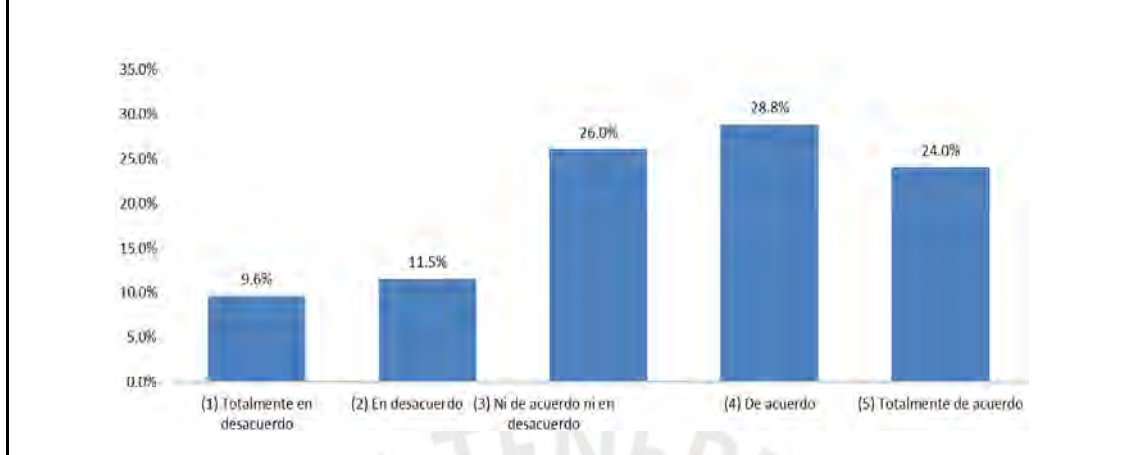


Tabla 72: Compro en Downtown Market siempre que puedo

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Lealtad	208	3.46	4	1.24

Se encuentra que la mayoría de participantes no son leales por el hecho de no realizar una compra repetitiva en el *market*, ya que no viven cerca de la zona de Miraflores y puede acudir a tiendas de comercio minorista para comprar productos en cualquier parte de Lima Metropolitana.

6.7.2. Apego

Para evaluar si los clientes del *market* demuestran que consideran a la marca como algo especial en un contexto más amplio, se realizó una pregunta, tanto en entrevistas como en *focus groups* ¿Qué tan probable es que extrañe a Downtown Market si sale del mercado? Es preciso mencionar que está pregunta fue formulada a los participantes de la investigación cuando la organización anunciaba el cierre del *market*.

Gran parte de los entrevistados mencionaron que podrían extrañar el *market* en el caso que no existieran futuros proyectos relacionados a la marca Valetodo. Conducen en que, si el Downtown Market deja de funcionar, esto se debería a un futuro mejor, lo cual los pone felices y esperanzados. Algunos mencionan que esperarían que no cierre, pero lo aceptarían; sin embargo, sentirían que falta un espacio para encontrarse con su comunidad.

- “[Cuando supe que cerrarían] Dije como que ¡Oh qué pena! (...) pero ya marcó su diferencia, (...) se cumplió su ciclo; siento que no lo voy a extrañar. Okay estamos pasando una etapa y estamos viendo algo nuevo ahora que el COVID se está yendo (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

- “No siento que lo extrañaría, pero sí sentiría que una idea tan grande desapareciera, por así decirlo. Yo pensé, la verdad, que no iban a sacar el Market, que lo iban a mantener, por ejemplo, en las mañanas, pero como mencionaron [que cerrarlo] era para hacer nuevos proyectos, (...) es como un sentimiento de pena, pero alegría porque sé que los tiempos ahora son mejores y ellos pueden ofrecer algo a lo que se dedicaban antes (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

Al igual que en las entrevistas, casi todos los participantes de ambos *focus groups* confesaron que no extrañarían al *market* si este dejara de operar, debido a que entienden que ya cumplió su ciclo y ven un futuro prometedor en las próximas reinversiones.

- “Creo que no [lo extrañaría] porque dentro de mí, sé que esta fue una manera de sobrevivir frente a la pandemia, lo hicieron bien pero ahora ya se vienen tiempos mejores para ellos (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

- “[Cuando supe que cerraría] No sentí nada, fue como que pucha, se está acercando todo de nuevo a la normalidad, entonces ya cumplió su ciclo (Participante Focus 9, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

- “No lo extrañaría, creo que fue una buena forma de posicionar la marca en este tiempo de pandemia (Participante Focus 2, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En el caso de las encuestas, 57.7% de personas se mostraron “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con el enunciado “Si la marca Downtown Market no volviera a abrir sus puertas otra vez la extrañaría mucho”. Así mismo, un 20.2% se muestra indiferente y un 22.1% se muestra en contra del enunciado (sumando “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”). En esa misma línea, se obtuvo una moda de 5, siendo “totalmente de acuerdo” la respuesta más frecuente entre los encuestados. Sin embargo, no existen grandes porcentajes que permitan inferir un apego

significativo entre la mayoría de encuestados. La media de esta subvariable es 3.63 y la desviación estándar es 1.28, lo cual significa mucha variabilidad de los resultados ante este enunciado.

Figura 68: Si la marca Downtown Market no volviera a abrir la extrañaría mucho

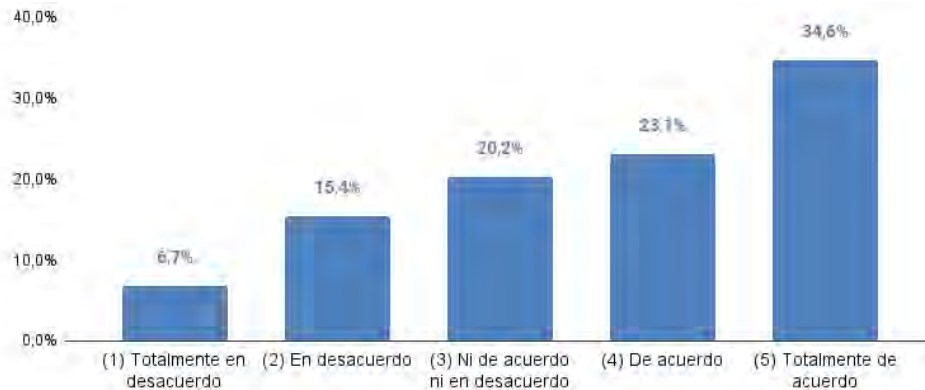


Tabla 73: Si la marca Downtown Market no volviera a abrir la extrañaría mucho

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Apego	208	3.63	5	1.28

Tomando en cuenta que la marca debe contar con un apego favorable, fuerte, personal y único (Keller, 2008), se pudo corroborar de acuerdo a lo que respondieron los participantes de las entrevistas y *focus groups* que Downtown Market no ha generado un vínculo estrecho con sus clientes. La mayoría de participantes no siente apego debido a que entienden que Downtown Market surgió como una iniciativa durante las condiciones de pandemia y que de la misma manera en que se reinventó la discoteca, se reinventará el *market* en otra idea de negocio. Esto se ve respaldado en las encuestas, en donde no se puede inferir un apego importante por parte de los clientes.

6.7.3. Comunidad

Para entender mejor la familiaridad o afiliación de los consumidores con la gente que se asocia con la marca, ya sea clientes o usuarios, o empleados del *market* se hará las siguientes

preguntas en entrevistas y *focus groups*: ¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Downtown Market? ¿Te sientes parte de algo importante? ¿Por qué?

Entre los entrevistados existen opiniones divididas, por un lado, algunas personas afirman que aquello que los une es la curiosidad de ver en lo que se convirtió la discoteca. Por otro lado, existen personas que no sienten ninguna conexión o relación con los asistentes, ya que piensan que en un *market* lo único en común es la necesidad de ir a comprar, no nada profundo que los una.

- "Creo que los que vamos al DT vamos o por curiosidad de comprar en un ambiente nuevo o por la nostalgia de ver lo que quedó de nuestro antiguo tiempo en el Vale (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "No hay algo en común, solo el ir a comprar en un lugar específico, un *market* vas a encontrarlo en todo el lado, y que el personal sea de tu comunidad, hoy en día no es algo relevante porque ya hay en todos lados (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "No, la verdad es que no siento que hay algo en común, no soy tan fiel al *market*, eso no me une a esas personas que van, que viven cerca solo van a comprar, entonces creo que no hay algo que nos une (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En ambos *focus groups* la mayoría de los participantes resaltaron que las personas van porque buscan una experiencia diferente y por la curiosidad de conocer un *market* distinto en infraestructura y variedad de productos.

- "Vas por la variedad de productos, por la barra y los tragos, por la experiencia (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"
- "Más que todo, personas de todo público, señoras, adolescentes y jóvenes que van por curiosidad de conocer la tienda (Participante Focus 10, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

Las respuestas de las encuestas reflejan que el 36.5% de los encuestados se encuentra “totalmente de acuerdo” con el hecho de sentirse parte de una familia junto con otras personas que van al *market*, mientras que un 26% expresó estar “de acuerdo”, solo un 22.1% se mostró indiferente. Por otro lado, solo se tiene a un 15.4% que se mostró en desacuerdo (sumando “totalmente en desacuerdo” “en desacuerdo”). En esa misma línea, se obtuvo una moda de 5, lo cual indica que la respuesta más frecuente fue “totalmente de acuerdo”. Esta subvariable tiene una media de 3.79 y una desviación estándar de 1.19, lo cual indica una dispersión de los datos respecto a la media.

Figura 69: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que compran en Downtown Market



Tabla 74: Me siento como parte de una familia junto a otras personas que compran en Downtown Market

Subvariable	Nº de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Comunidad	208	3.79	5.00	1.19

Si comparamos lo dicho por Keller (2008) y los hallazgos en esta subvariable podemos concluir que no existe un sentimiento de comunidad entre Downtown Market y sus clientes, principalmente porque las personas consideran que no tienen nada en común salvo el hecho de ir a comprar en un *market*, y no piensan que algo los una además de ello. Algunas personas en las entrevistas y *focus groups*, concluyeron que el factor que los unía era la nostalgia sentida por la ausencia de la discoteca, sin embargo, ellos representaban una minoría de la muestra.

6.7.4. Enlace

Para comprender cuán dispuestos están los consumidores del Downtown Market a ir más allá de solo comprar un producto, se realizó la siguiente pregunta para entrevistas y *focus groups*: ¿Hablas con los demás acerca de Downtown Market? ¿Qué les dices a los demás sobre Downtown Market?

La mayoría de las personas entrevistadas contestaron que sí hablaron del *market* con sus conocidos y amigos; sin embargo, esto se dio en mayor medida durante el tiempo de inauguración del *market*, luego se dejó de hablar de ello y se presentó como una tienda normal. Otra parte de los entrevistados mencionaron haber comentado a sus allegados que este no era un *market* como los otros, sino que era colorido y se vendían diversos tragos en una barra.

- "Al inicio les dije a mis amigos para ir a ver qué tal, qué habrán puesto, vamos al *market* a comprar a ver cosas, pero eso fue el principio. Luego como que para mí se volvió una tienda más, solo vas y compras (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Si, les digo que es como cualquier otro *market*, solo que más diverso y colorido, hay cosas muy interesantes para ver y comprar, son cosas que no te esperas, pero (...) te sentirás muy bien (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Mencionaba más que nada que había tragos muy ricos y baratos en el mismo Market. Tengo conocidos y amigos que no sabían que vendían tragos y creían que solamente era una tienda normal (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

En el caso de los *focus groups*, ambos grupos mayoritariamente comentaron que sí hablaban sobre el Downtown Market con sus amigos, sobre todo por redes sociales, donde subían historias y etiquetaban al *market*. A diferencia de las entrevistas, en los *focus groups* se visibilizó no solo el hecho de recomendar al *market*, sino también el comparar experiencias de compra entre amigos.

- "Sí, les decía que se van a divertir si es que tienen la oportunidad de ir, es decir es diferente, incluso se lo mencioné a mi papá que esa era antes una discoteca y fue, y luego de

eso como que se dio cuenta que era normal (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

- “Si ponía en redes que había ido, hablaba con mis amigos sobre su experiencia, si habían pedido delivery, comparaban experiencias (Participante Focus 7, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En las encuestas se refleja un gran enlace por parte de la mayoría de la muestra, ya que un 71% (sumando “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”) indicó sentir orgullo de que las personas sepan que visitan el Downtown Market. Solo un 20% se muestra indiferente y un 9% en desacuerdo (sumando “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”) ante el enunciado planteado. Además, la moda obtenida fue de 4, siendo “de acuerdo” la respuesta más frecuente entre los entrevistados. Para esta subvariable, la media es 3.79 y la desviación estándar es de 1.19 es decir existe dispersión de datos respecto a la media.

Figura 70: Siento orgullo de que las personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown

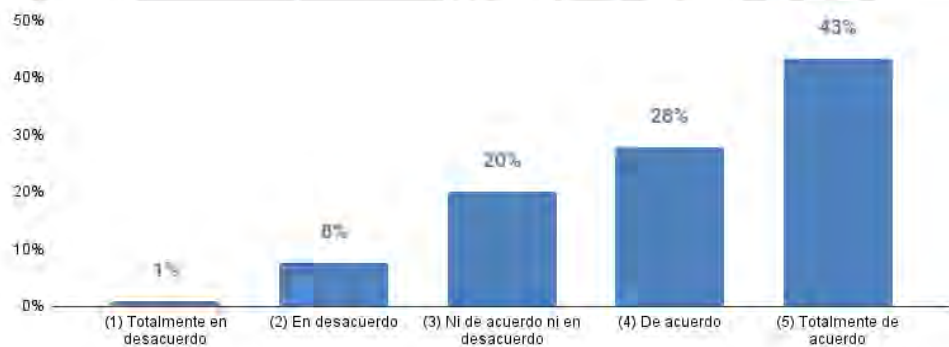


Tabla 75: Enlace

Subvariable	N° de encuestas válidas	Media	Moda	Desv. estándar
Enlace	208	3.79	4	1.19

Si bien es cierto, una marca fuerte necesita que sus clientes comuniquen las experiencias vividas con ella a otras personas y no solo compren el producto-servicio, (Keller, 2008) esto no

se da del todo en el Downtown Market. Se puede apreciar que las personas sí comentaban a sus allegados que asistían al local; sin embargo, fue un acto que solo se efectuó en el periodo de apertura, tras lo cual la mayoría no acostumbró a seguir hablando de ella.

7. Hallazgos de asociaciones secundarias de la marca

Para que exista una transferencia de valor capital de marca, el consumidor debe conocer la entidad vinculada para que esas asociaciones primarias de la entidad se trasladen a la entidad con la marca y se creen asociaciones secundarias de la marca (Keller, 2008). Es decir, los clientes deben conocer Valetodo Downtown para que exista un traslado de valor capital de marca a Downtown Market y así se cree conocimiento de la tienda a partir de su conocimiento de la discoteca; para que así se creen asociaciones secundarias.

En ese sentido, todas las técnicas de recolección utilizadas en esta investigación, se aplicaron a clientes que tenían conocimiento previo de la marca Valetodo Downtown, lo que permite analizar las asociaciones mentales que se han trasladado a Downtown Market.

7.1. Prominencia

En este bloque, la afirmación realizada para comprender las asociaciones secundarias, a la que deberían responder tanto los entrevistados individuales como los grupales, fue la siguiente: “Mi conocimiento de la marca Downtown Market se debe a que es una entidad relacionada a Valetodo Downtown.”

Todos los participantes concordaron con este enunciado. Mencionaron conocer el Downtown Market debido a que es una entidad relacionada a la discoteca a la cual asistían con bastante frecuencia. Adicionalmente, algunos participantes comentaron que llegaron a saber que la discoteca se volvió un *market* gracias a las redes sociales y televisión, y fue la curiosidad la que los llevó a asistir al local. Por otro lado, los participantes afirmaron conocer el *market* debido a que tiene el mismo “concepto” que la discoteca Valetodo Downtown, lo cual era mayormente relacionado al show de las *drag queens*, la música y espacios que se utilizan de igual manera en el *market*.

- “Yo conozco al Downtown Market porque lo vi en la televisión y sé que deriva del Downtown que era una discoteca (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí la verdad sí, por el hecho de que en las redes sociales se promovía bastante la idea de que el Valetodo Downtown era como un Market y era algo nuevo, por así decirlo (Participante Focus 8, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

7.2. Imágenes

Para comprender si los participantes de las entrevistas a profundidad y *focus groups* reconocen que existe una transferencia de marca en lo que concierne al bloque de construcción de marca de imágenes, se formuló el siguiente enunciado: “mi percepción sobre la imagen de Downtown Market se ha visto influenciada por mi percepción sobre la discoteca Valetodo Downtown.”

En los *focus groups* y entrevistas realizadas, la mayoría de participantes respondió afirmativamente a este enunciado, ya que de una u otra forma encuentran que la percepción de la imagen que tenían de Valetodo Downtown ha influenciado en la personalidad de marca de Downtown Market. Los participantes consideran que el hecho de que la tienda siga siendo un espacio inclusivo y dirigido a la comunidad LGBTQ+, como lo era la discoteca, es una forma de conservar y proyectar la misma imagen, ya que los hace recordar experiencias positivas en Valetodo Downtown:

- “...personalmente no me ha sumado mucho el *market*, pero sí siento bastante cariño por todo lo que han hecho para mantener la marca viva. Eso me ha hecho sentir bastante bien porque es una marca para las personas que no son tan escuchadas, como el grupo LGBTQ+, y que haya una marca que nos representa y que quiera mantenerse en el mercado me hace sentir muy bien (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí porque uno siempre está recordando el Valetodo o sea como vivías tus experiencias ahí (Participante Focus 3, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Adicionalmente, al hacer el análisis detallado por variable dentro de cada bloque se encontró que existen asociaciones secundarias de la marca en lo concierne al perfil de usuario; personalidad y valores; e historia, herencia y experiencia.

En lo que respecta al perfil de usuario del *market*, los participantes han identificado que, si bien el público objetivo es más amplio, diverso y de todos los grupos etarios en comparación al público de la discoteca, también sigue siendo un espacio al que acuden los antiguos clientes de Valetodo Downtown. Asimismo, estas personas prefieren elegir un lugar inclusivo para la comunidad LGBTQ+ en donde sienten que pueden ser ellos mismos, al igual como se sentían en la discoteca:

- “Hay varias opciones en Miraflores. Una persona intolerable a la comunidad LGTB tiene más opciones, creo que las personas que deciden ir al DT Market. [Los clientes del market] son personas que han heredado lo de la discoteca, porque en verdad puedes ir a más opciones, a un Tambo, es decir tienes otras opciones para ir, pero eliges el Downtown market (Participante Focus 12, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Además, se debe mencionar que en los *focus groups* se llevó a cabo una técnica proyectiva de personificación en donde se pidió construir a la marca Valetodo Downtown y Downtown Market como personas. En el primer *focus group* se personificó a la marca Valetodo Downtown como una *drag queen* que trabaja en la discoteca, con una actitud siempre positiva y extravagante, al igual que su vestuario y forma de hablar. En cambio, para personificar a la marca Downtown Market, los participantes mencionaron que era la misma persona que hacía *drag queen*, pero en su vida diaria, persona orgullosamente perteneciente de la comunidad LGBTQ+ de género no binario con una actitud siempre amable que viste ropa de moda y sigue las tendencias en las redes sociales. Por otro lado, en el segundo *focus group*, describieron a la marca Valetodo Downtown como una persona de género masculino homosexual quién sale todos los fines de semana con sus amigos y ama divertirse; es más, tiene el cabello pintado, ropa vistosa y una actitud positiva. Al momento de describir al Downtown Market indicaron que era la misma persona que describieron con anterioridad, pero con ropa más casual y a la moda, que le gustaba estar mucho en las redes sociales como Instagram o Tik Tok, grababa videos, se tomaba muchas fotos y siempre estaba pendiente de su gato. Como se aprecia en la técnica proyectiva, los participantes de los *focus groups* han mencionado que imaginan a Valetodo Downtown y Downtown Market como a una misma persona que se desenvuelve en situaciones diferentes, pero con el mismo perfil de usuario,

se puede inferir que los usuarios identifican una transferibilidad del conocimiento del perfil de usuario de la discoteca al *market*.

En lo que respecta a la subvariable personalidad y valores, los consumidores describen a Downtown Market al igual que como lo hacen con Valetodo Downtown: un espacio cómodo en donde pueden ser ellos mismos sin temor a ser juzgados. También, lo consideran un espacio amplio porque se encuentra en el mismo espacio grande en donde se ubicaba la discoteca; y diverso, ya que brinda aspectos diferenciadores dentro de un mismo servicio: por el lado de la discoteca, brindan una experiencia de géneros musicales distintos por cada sala; mientras que dentro del market, se encuentra la barra de tragos, feria de emprendedores, anaqueles con productos distintos, lugares para tomarse fotos, etc. Más adelante, al evaluar el desempeño, se hace énfasis en lo que se refiere a la infraestructura de la discoteca y el *market*.

Por último, dentro de la subvariable historia, herencia y experiencia, los participantes alegan que, si bien el Downtown Market no ha brindado para muchos ni malos ni buenos recuerdos, sí consideran que el market ayuda a recordar lo vivido en la discoteca.

- "Sí, era un reencontrarse y reconectar con una discoteca a la que quiero mucho, y no estaba solo sino con amigos que también me han acompañado a la disco y amigos que no pudieron ir, pero quienes también querían conocer cómo era (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Cuando he ido al Downtown Market, sí eso sí no te lo voy a negar, he sentido nostalgia, la nostalgia que me trajo cuando toqué la puerta porque fue un momento así de cuando fue mi primera vez, y la primera vez que fui al market se sintió wow y me trajo recuerdos cuando tenía 18 años y me hizo sentir bien, fue muy placentero (Entrevistado 4A, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"

Así, se puede concluir que lo afirmado por los asistentes concuerda con las asociaciones encontradas en las subvariables del bloque de imágenes, afirmando que existe una transferencia del valor capital de la marca de ciertas variables de la discoteca al *market*.

7.3. Desempeño

Si bien los productos o servicios entre la entidad con la marca (Downtown Market) y la entidad vinculada (Valetodo Downtown) pueden ser diferentes, las asociaciones secundarias de la entidad vinculada sí afectan el desempeño de la entidad con la marca (Keller,2019). Por ello, se preguntó a los participantes sobre su opinión ante el siguiente enunciado: “Mi percepción general del desempeño del servicio de Downtown Market se basa o ha sido influenciado por mi experiencia de servicio en la discoteca Valetodo Downtown.”

Todos los participantes de las entrevistas a profundidad y la mayoría de los asistentes de los *focus groups* mencionaron que sus percepciones del servicio de Downtown Market se basan en sus experiencias pasadas con el servicio de la discoteca. Los participantes esperaban que su experiencia positiva del servicio en la discoteca se replicara en el market, e iban con la expectativa de que el Downtown Market haya heredado la esencia de Valetodo Downtown:

- “Consideraría que sí porque ya tenía cierta idea de cómo era la atención y la experiencia en la discoteca; entonces ya había cierta percepción y cierta idea de lo que tú podrías experimentar o sentir en el Market, siempre hay como que ese detrás. Mi experiencia ha estado al mismo nivel de lo que me han brindado en la disco; es decir, un buen servicio (Entrevistado 9ED, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí es cierto, porque yo, al frecuentar bastante la discoteca, [luego] al ir al Downtown Market, yo ya tenía una idea de lo que quería ver; a ver si mantenían su esencia y ver si tenían el mismo servicio; entonces al ver que sí lo tenían era como que genial, tiene la misma esencia que la discoteca y es por eso más que nada (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Se encontraron varias similitudes entre las características que más valoran los participantes de ambas marcas: En primer lugar, consideran que el diseño de interiores del Downtown Market es como el de la discoteca por llevar siempre una decoración con temática de colores de la bandera de la comunidad LGBTQ+ en donde predomina el negro, al igual que en la discoteca. Asimismo, valoran que existan zonas variadas dentro del *market*, como el área donde está ubicada la barra de tragos, el área de la feria de emprendedores, el área para tomarse fotos y grabar videos, etc. Esto lo asocian a las zonas variadas de música que ofrecía la discoteca; por

ello, reconocen que la organización ha querido implementar la misma distribución de elementos variados en el *market*.

Por otro lado, los participantes valoran la animación y presencia de las *drag queens* en el *market* porque recuerdan a las mismas artistas, como Nébula, Egocéntrica, etcétera, en la discoteca y el show que ellas brindaban. También, valoran el servicio dentro del *market*, sobre todo la amabilidad y actitud positiva del personal porque la mayoría son personas que antes los atendían en la discoteca y brindaban la misma buena atención. Por último, los participantes valoran que la organización se haya reinventado en un *market* durante la pandemia COVID-19 para no despedir a la planilla de trabajadores que laboraban en la discoteca. También, aprecian el apoyo que brindaron a muchos emprendedores peruanos alquilándoles un espacio dentro del *market*. Esto significó para muchos de los asistentes una demostración real de los valores que tienen como marca *gay-only*.

- "Me gustó la distribución y las *drag queens*, sobre todo también los espacios para tomarse fotos, que me recordaban a la vibra de la discoteca (Entrevistado 6J, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)"
- "Creo que su distribución y el concepto que han tratado de implementar, como te dije, [es] trayendo el concepto de la disco hacia un minimarket (Participante Focus 1, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"
- "Yo creo que el Downtown Market nació para evitar que la marca se perdiera, para estar en contacto con los seguidores, porque si Valetodo hubiera estado apagado estos dos años, la gente no estaría tan motivada (...) [para asistir al] Valetodo Lounge. personalmente no me ha sumado mucho el market, pero si siento bastante cariño por todo lo que han hecho para mantener la marca viva, eso me ha hecho sentir bastante bien porque es una marca para las personas no son tan escuchadas, como el grupo LGTBQ+, y que haya una marca que nos representa y que quiera mantenerse en el mercado me hace sentir muy bien (Participante Focus 11, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)"

7.4. Sentimientos

Los sentimientos pueden transferirse de forma más sencilla que otras subvariables. En ese sentido, el proceso de inferencia o asociación dependerá de la fortaleza del vínculo o conexión que los consumidores hayan establecido entre la marca y otra entidad (Keller, 2008, p.283), en este caso, entre Downtown Market y Valetodo Downtown. Para comprender si las personas que participaron en las entrevistas y *focus groups* evocaron sentimientos particulares por el Downtown Market que derivaron de la conexión con la discoteca, se propuso la siguiente afirmación: “Valetodo Downtown establece y/o acentúa los sentimientos que me genera Downtown Market.”

La mayoría de las personas entrevistadas y participantes de los *focus groups* estuvo de acuerdo con la afirmación planteada. Gran parte de ellos confirmó sentir que el *market* era como una extensión de la discoteca, como si fuera un “pedacito” de ella. Así mismo, expresaron sentimientos de nostalgia los cuales conectaban con sus recuerdos sobre sus experiencias con la discoteca, y en cierta manera también evocaron emociones de añoranza por la futura reactivación de Valetodo Downtown.

- “Sí, no va a ser la discoteca, pero es un pedacito de ella, pucha que bueno que se reactiven sus empleos y que la gente pueda encontrarse con alguna razón (Entrevistado 1MJ, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Las primeras veces que íbamos al market con mis amigos, sentía nostalgia y en cierta medida extrañaba ciertos recuerdos que han pasado en el Valetodo (Participante Focus 9, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

De la misma manera, en cada subvariable del bloque de sentimientos del Downtown Market se pudo evidenciar que la mayoría de las participantes evocaban sentimientos de nostalgia sobre la discoteca, ello pese a que las preguntas estaban relacionadas a sentimientos específicos como la alegría, diversión o seguridad. Muchos entrevistados y participantes de los *focus groups* resaltaron que los espacios del *market* les traían recuerdos positivos de cuando asistían a la discoteca, también indicaron que añoraban el momento de reapertura de Valetodo Downtown.

- “He sentido tranquilidad y alegría, en realidad hay un choque de sentimientos diferentes, ya que siento un poco de nostalgia porque vas recorriendo el mini market y obviamente son los espacios en dónde era la disco y trae recuerdos y da un poco de nostalgia, ya que uno se pregunta cuándo volverán a abrir (Entrevistado 3B, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Nostalgia más que nada, ya que no puedo ´tonear´, es una emoción bonita de recordar (Participante Focus 7, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Por otro lado, se hizo mención que la alegría y diversión que sintieron en la discoteca persiste en el *market* pero en menor grado, ya que consideran que en el market lo principal es realizar una compra y que, en este caso, no podrían acercarse tanto e interactuar con las *drag queens* como en la discoteca, debido al distanciamiento social obligatorio por el contexto de pandemia.

7.5. Juicios

Para encontrar si existen asociaciones de marca en lo que concierne al bloque de juicios, se propuso el siguiente enunciado: “Juzgo a Downtown Market en base a mis opiniones sobre la discoteca Valetodo Downtown.” En las entrevistas a profundidad y *focus groups*, se encontró que la mayoría de participantes respondieron afirmativamente a este enunciado.

Al empezar el análisis de la subvariable calidad, se encontró que los participantes consideran que el *market* ha replicado la misma calidad del servicio que se ofrecía en la discoteca, ya que se generaba un ambiente cómodo en donde las personas de la comunidad se sentían libres. Las *drag queens* seguían animando dentro del *market*, y se seguía haciendo activaciones como concursos o sorteos.

- “Yo creo que sí la calidad la han tratado de mantener de la discoteca en Market, he visto que ponen empeño (Entrevistado 5P, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí. Considero que ha habido una intención de mantener la calidad porque al no poder haber shows con bastante gente, igual había *drag queens* que animaban y hacían chistes para

que el momento grato no solo sea ir a comprar y ya, sino que sea una experiencia más (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

En lo que respecta a lo encontrado en la variable consideración, los participantes recomiendan asistir al Downtown Market para que las personas conozcan en lo que se ha convertido la discoteca o para que se quiten prejuicios y/o estereotipos de lo que era Valetodo Downtown: “lo recomendaría si la persona tiene curiosidad de saber, más o menos, cómo era la discoteca.”

Por último, en cuanto a la subvariable superioridad, los participantes valoran que pueden comprar dentro de una tienda dirigida a la comunidad LGBTQ+ en donde se encontraban a personas de su comunidad y podían comprar artículos dirigidos a la misma; al igual que se divertían en una discoteca que era dirigida a la comunidad. Se encuentra que esta sensación de comunidad como elemento diferenciador frente a la competencia, se ha querido transferir al Downtown Market. Además, los entrevistados señalan que un gran beneficio del *market* es la sensación de libertad en un ambiente cómodo que no juzga a la persona por los productos que consume; claramente se asocia directamente a la sensación de comodidad y libertad que también transmitía la discoteca. Por último, los atributos que más valoran de la discoteca son los mismos que los organizadores han tratado de replicar en la tienda como lo es la presencia de las *drag queens*, diseño de espacios, buena atención, etc.

- "No todas las tiendas tienen ventajas, el beneficio es que [en Valetodo Market] comprabas dentro de tu comunidad (Entrevistado 8C, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- "Pienso que no solo es un market (...) Puedes sentirte libre, seguro y de paso divertirse en lo que creías que iba a ser una compra aburrida. En otros markets te apuran y te miran feo si no te decides por algo, aquí te sientes cómodo en tu compra; eso, la barra y los espacios (Participante Focus 10, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

7.6. Resonancia

Para comprender mejor si los participantes de las entrevistas y los *focus groups* reconocen que existe una transferencia de marca en lo que concierne al bloque de resonancia, se formuló el

siguiente enunciado para recoger la impresión de los entrevistados: “Mi afecto y vínculo con Downtown Market se ha visto influenciado por mi afecto y vínculo con la discoteca Valetodo Downtown.”

La mayoría de los participantes en esta investigación comentaron que el vínculo que tienen actualmente con el *market* se vio influenciado por la conexión construida anteriormente con la discoteca. Los participantes indicaron que acudían al Downtown Market por el vínculo construido con la discoteca y no necesariamente por las características básicas que brinda un *market*. Además, recalcaron que la razón por la cual prefieren ir a este *market* en particular, si están por el distrito de Miraflores, es por la nostalgia que sienten por la discoteca. En ese sentido, algunos mencionan tener un cariño especial hacia el Downtown Market, y nuevamente se hace alusión a que es una extensión de la discoteca, siendo esta la razón por la cual trasladan este vínculo positivo a la tienda.

- “Yo creo que sí, por eso es que (...) a pesar de que lo considero como market como cualquier otro (...), cuando estoy por ahí siempre vamos al vale, vamos al templo. Ha sido por eso, eso es lo que me ha hecho ir y seguir yendo, y por eso no voy a otra tienda; por el vínculo (Entrevistado 2ES, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Sí, ya le tienes un cariño es como su hijito, su hermanito, algo de él. [Es como] cuando conoces a una persona y te dice ‘te voy a presentar un amigo’, él es chévere y tu amigo es chévere (Participante Focus 2, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Igualmente, en las subvariables que componen este bloque, se puede apreciar distintas asociaciones generadas por la mayoría de los participantes en esta investigación, sobre todo en las subvariables comunidad y enlace. Respecto a la comunidad, la mayoría de las personas comentaron que aquello que los une como clientes del *market* es el hecho de ver qué pasó con la discoteca a la cual asistían, debido a la nostalgia que sentían. También mencionan que los une la búsqueda de un lugar donde puedes seguir siendo uno mismo, de la misma forma en la que los unía la discoteca.

- “Creo que los que vamos al Downtown vamos o por [la] curiosidad de comprar en un ambiente nuevo, o por la nostalgia de ver lo quedó de nuestro antiguo tempo, el vale (Entrevistado 10M, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”

- Más que nada el hecho de ir a ver cómo va todo en el tiempo de la pandemia, en un espacio donde igual puedes ser tú mismo, pero diferente (Participante Focus 5, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

Del mismo modo, en la subvariable enlace, la mayoría de las personas expresaron diversas asociaciones cuando se les preguntó si hablaban con otras personas sobre el Downtown Market. Ante ello, mencionaron haber recomendado a sus allegados visitar el *market*, ya que tiene la esencia de la discoteca. Además, algunos comentaron a otras personas que deberían asistir al *market* para revivir momentos y buenos recuerdos, pero sobre todo para no perder el contacto con el público, quienes también asistían a la discoteca; es decir, los entrevistados mostraban al *market* como un lugar de encuentro y reconexión.

- "Era en un principio para ir a conocer, hay que ir a ver qué tal es para ver cómo es, para ver que han puesto y siempre había intriga, ¿no? O sea, estoy yendo al Vale entonces tiene su esencia (Entrevistado 7D, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)”
- “Claro, porque fue como quien dice un “abreboca” fue ahí que mi amiga recordó, compró y revivió ese momento. De hecho, fue una buena idea que se reinventaron de esa manera para no perder el contacto con el público, porque se ha escuchado de otras discotecas que quedaron clausuradas o cerradas, entonces creo que aquí por lo menos fue que lo siguen manteniendo (Participante Focus 4, comunicación personal, 7 de noviembre de 2021)”

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la mezcla del marketing, los elementos de marca, el modelo de valor capital de marca basado en el consumidor y el apalancamiento de las asociaciones secundarias de Kevin Keller, se realizó un análisis completo sobre la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market. A continuación, las conclusiones y recomendaciones más importantes de esta investigación:

1. Conclusiones

En situaciones de crisis e incertidumbre como la generada por la pandemia global del COVID-19, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios para poder sobrevivir financieramente. Un ejemplo en el Perú de adaptabilidad y supervivencia fue el de la discoteca Valetodo Downtown, organización que pasó de formar parte del sector de entretenimiento al sector de comercio minorista bajo el nombre de Downtown Market. Para poder realizar las conclusiones siguientes, se separarán los apartados a partir de los objetivos específicos de esta investigación:

Sobre los elementos de marca y componentes de la mezcla de marketing de Valetodo Downtown y Downtown Market se concluye lo siguiente:

- Nombre de la marca. Respecto al nombre “Valetodo Downtown”, este expresa una transformación del servicio hacia uno más inclusivo y diverso dentro del sector de entretenimiento. Luego del cambio de rubro de negocio, se utilizó el nombre “Downtown Market”, conservando así la palabra “Downtown” haciendo referencia a la entidad vinculada, procurando evocar conocimiento de marca ya presente en la mente de los asistentes a la discoteca. Por lo tanto, este elemento de marca tiene las características necesarias para crear un vínculo asociativo de marca entre la discoteca y el market.
- Logotipo. El siguiente elemento de marca analizado es el logotipo de Valetodo Downtown, el cual se caracterizó por tener como elemento principal el nombre de la marca acompañado de un símbolo, este representa dos copas, ello en honor a los momentos de celebración en la discoteca. En contraste, Downtown Market solo conservó la palabra “downtown” en su logotipo, agregó la palabra “market”, y no utilizó la misma

tipografía o símbolo como en el caso de la discoteca. Sin embargo, la organización optó por conservar la paleta de colores. Por ende, los componentes clave que propiciaron una transferencia fue el nombre y los colores implementados en su línea gráfica y dentro del local.

- Al hacer referencia a las actividades de marketing realizadas por la organización para captar la atención de los clientes, se concluye que se ha tenido una clara estrategia de marketing dirigida al apalancamiento de las asociaciones de marca secundarias de la discoteca Valetodo Downtown al Downtown Market, con la intención de apoyarse en el conocimiento de marca de la discoteca para que se generen asociaciones secundarias en la mente del consumidor referente al Downtown Market.
- Servicio. El servicio que ofrecía la discoteca Valetodo Downtown no solo era el de entretenimiento nocturno dirigido abiertamente a la comunidad LGBTQ+, sino que también era un lugar abierto a todo público que deseaba gozar de una experiencia diferente respecto a otras discotecas. Por su parte, Downtown Market era un establecimiento de comercio minorista que ofrecía diversos productos de consumo inmediato tales como snacks, bebidas, abarrotos, etc.; sin embargo, poseía la particularidad de tener una barra de tragos, activaciones hechas por *drag queens*, etc., lo cual hacía vivir una experiencia de compra distinta. De esta manera, se aprecia que, pese a la reinención, siempre se buscó brindar una experiencia diferente y única al consumidor.
- Precio. En el caso de la discoteca se identificó que, pese a que el local se encontraba en un distrito muy concurrido como lo es Miraflores, los precios de las entradas eran menores a los de la competencia. Esto se debe a que uno de los objetivos de la organización es generar la mayor cantidad de volumen de asistentes, para luego obtener un mayor margen de ganancias en la venta de bebidas. Por otro lado, Downtown Market se caracterizó por tener precios variados, siendo considerado por la organización como “un *market* ni caro ni barato”. Y, se determinó que el margen de ganancia era menor al de la discoteca, ya que, a comparación de otros grandes minoristas, no podían rebajar mucho los precios. Es así como la estrategia de precios de ambos negocios tuvo en todo momento el objetivo de ofrecer precios accesibles a su nicho de mercado.

- **Promoción.** La discoteca promocionaba sus servicios y promociones a través de Facebook e Instagram. Así pues, la discoteca utilizaba estrategias de publicidad, relaciones públicas y promociones de venta para captar la atención de sus clientes a los eventos, espectáculos y conciertos que se organizaban con artistas o grupos musicales. También se hacían concursos, sorteos y promociones en la venta de entradas y bebidas alcohólicas. Mientras que en el Downtown Market, se utilizaba la red social Instagram para publicitar la experiencia de compra. El market promocionaba los elementos diferenciadores de la tienda como el área para jugar ping pong, la barra de tragos, área para grabar tik toks, etc. Además, se realizaban promociones de venta en bebidas alcohólicas preparadas y productos de consumo; por último, se publicitaban las visitas al *market* de los artistas pertenecientes a la industria del entretenimiento peruano. En ambos casos, la organización optó por promocionar de forma constante sus servicios diferenciadores en redes sociales utilizando estrategias de publicidad, relaciones públicas y promociones de venta.
- **Plaza.** La discoteca Valetodo Downtown se ubicaba en el distrito de Miraflores cerca a lugares concurridos como el Parque Kennedy y centros comerciales, por lo que existía mucha afluencia del público; así mismo, a pesar de encontrarse otras discotecas en la zona, no consideraban a las mismas como competencia, debido a que brindaban una experiencia de calidad para un público objetivo LGBTQ+. En lo que concierne al Downtown Market, la tienda se encontraba ubicada en el mismo lugar en donde estaba la discoteca con el diferencial de encontrarse ahora frente a otros competidores del sector de comercio minorista. Por ello, se optó por brindar valor a través de la experiencia de compra en vez de los productos que se podían adquirir dentro del *market*. Como se explicó anteriormente, la ubicación de ambos negocios ha sido la misma a través del tiempo y ello propició aún más la transferencia de conocimiento de marca de una entidad a otra en la mente del consumidor.
- **Personas.** Los trabajadores dentro de la discoteca se caracterizaban por tener un trato amable, cordial y empático con los clientes. Muchos de ellos pertenecían a la comunidad LGBTQ+ quienes cumplían los roles de *bartenders*, *drag queens*, Dj's, mozos, vigilantes de seguridad, personal de limpieza, etc. En esa misma línea, se capacitó a los mismos trabajadores de la discoteca para que ejerzan funciones diferentes en el Downtown Market con la finalidad de no despedir al personal en medio de la pandemia COVID-19.

Los colaboradores entraron como cajeros, reponedores de productos, vendedores, personal de limpieza, etc. A pesar del cambio de giro de negocio, siempre se priorizó mantener la buena atención al cliente.

- Presencia física. La discoteca ofrecía un lugar amplio dividido en cinco salas con cinco DJs que reproducían diferentes géneros dependiendo de la temática de cada ambiente. Una parte esencial de la discoteca eran las dos barras, en las cuales se servían tragos de la carta Valetodo. Además, se contaba con ambientes destinados para la seguridad de los asistentes, como el área de guardarropa y la sala de descanso. Por otro lado, el Downtown Market estaba ubicado en el primer piso del local, en donde encontraba espacios como la feria de emprendedores, la barra LA VALA TO GO y los anaqueles de productos de consumo masivo. Además, la tienda estaba ambientada con música en tendencia, desde reggaetón hasta pop en inglés. Por último, los asistentes podían encontrar una mesa de juego de ping pong, áreas decoradas en donde se podían tomar fotos o grabar videos, una pared en donde las personas podían comunicar mensajes rememorando sus anécdotas en la discoteca, etc. De esta manera, se observa que ambas organizaciones se centraron en brindar una experiencia diferente por cada espacio ambientado dentro del local.
- Procesos. La discoteca Valetodo Downtown se caracterizó por brindar una experiencia de entretenimiento extravagante, segura y divertida. Los asistentes al local disfrutaron de shows de *drag queens* y de distintas zonas tematizadas de acuerdo a distintos géneros musicales. Así como también, se disponían espacios seguros donde reposar. La atención de los *bartenders* era segura y rápida. Por su parte, Downtown Market ofrecía una experiencia de compra alegre, libre de prejuicios y fuera de lo común, donde se reproducía música que se podía oír en la discoteca, así como también se ponía a disposición de los clientes una barra donde se vendían tragos representativos de Valetodo Downtown. Así pues, se procuró que el proceso de compra de Downtown Market sea formado a partir de recuerdos de las experiencias vividas por los asistentes a la discoteca, agregando elementos comunes como la ambientación, música y amabilidad.

Respecto a los hallazgos encontrados en torno a las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller se concluye lo siguiente:

- Bloque de Prominencia. Respecto al bloque de prominencia para el caso de la discoteca, se identificó que para la muestra la marca Valetodo Downtown era fácil de ser recordada, sobre todo cuando se pensaba en la categoría de discotecas únicas donde divertirse. De igual manera, consideran que era un espacio preferido para una celebración específica o shows temáticos y afirman que era un lugar donde se sentían seguros y libres de prejuicios.
- Bloque de imágenes. En lo referente al bloque de imágenes que engloba el servicio de Valetodo Downtown, se caracteriza a la discoteca como un lugar para divertirse que es apto para cualquier persona LGBTQ+ sin importar su orientación sexual, identidad de género o sexo. Así pues, se describe a la discoteca como un lugar inclusivo, único y divertido, en donde la mayoría de participantes asistían los fines de semana con amigos para celebrar situaciones específicas como fiestas de cumpleaños, formando buenos momentos, experiencias e historias que recuerdan hasta la actualidad.
- Bloque de desempeño. Los usuarios se sienten satisfechos con su experiencia dentro de la discoteca porque ofrecen una experiencia de calidad a un precio justo. Además, se destaca la buena atención del cliente y la eficiencia del servicio en temas de rapidez y capacidad de respuesta. Valetodo Downtown se caracteriza en la diversidad de espacios ambientados de forma única y extravagante acompañado con diferentes géneros musicales del agrado del público.
- Bloque de sentimientos. En el caso de la discoteca se identificó que la mayoría de la muestra interiorizó sentimientos de alegría y diversión, los cuales fueron relacionados a la experiencia ofrecida por la discoteca respecto a los shows y espectáculos; la emoción, que remarcaron haber sentido antes de cada velada; y la seguridad, la cual fue evocada durante toda su estadía en la discoteca, sobre todo por la presencia constante de seguridad en todas las zonas y por el cuidado que brindaban los bartenders cuando elaboraban las bebidas alcohólicas.
- Bloque de juicios. Valetodo Downtown era considerada una discoteca de calidad por los usuarios siendo los elementos más valorados la seguridad, atención, higiene, el entretenimiento y espacio. En lo referente a la credibilidad, Valetodo Downtown era vista como una marca con experiencia, innovadora, líder frente a la competencia, pero con

poco interés por las opiniones de los consumidores. En los hallazgos, referente a la consideración, los clientes recomendaban a otras personas asistir a la discoteca porque la consideraban su primera opción para pasarla bien. Y en la variable superioridad, los usuarios creían que la discoteca era superior a otras por ofrecer eventos y temáticas diferentes, y sobre todo porque existían diferentes salas, con distintos géneros musicales. Además, las sensaciones de seguridad y libertad eran características valoradas por la comunidad LGTBQ+ como por mujeres heterosexuales.

- Bloque de resonancia. Sobre el bloque de resonancia para el caso de la discoteca, se identificó que la mayoría de los participantes eran leales a Valetodo Downtown, ello era demostrado asistiendo cada fin de semana a la discoteca y recomendando a sus allegados vivir la experiencia diferenciadora que ofrecía. A su vez, todos los participantes afirmaron sentir un fuerte apego hacia la marca, ya que en muchos casos experimentaron recuerdos memorables dentro de ella y expresaron que sería difícil que opten por asistir a otra discoteca. De igual forma, expresaron sentirse en comunidad con otros asistentes a Valetodo Downtown, teniendo en común la búsqueda de diversión segura y sin prejuicios. También, se evidenció que los participantes hablaban sobre Valetodo Downtown con sus pares, comentando las diferencias respecto a otras.

A partir de la investigación se detallan los siguientes hallazgos sobre percepciones de los clientes de la marca Downtown Market bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller:

- Bloque de prominencia. Se determinó que gran parte de la muestra no recordaba con facilidad a Downtown Market dentro de su categoría, tiendas de venta minorista. En esa misma línea, se evidenció que la mayoría evocaba mentalmente a bodegas o tiendas cercanas a su hogar para realizar compras de productos básicos de primera necesidad en vez de al local miraflorentino porque sentían que podían satisfacer la misma necesidad en establecimientos cercanos a su distrito.
- Bloque de imágenes. El Downtown Market se caracterizó por ser un ambiente agradable en donde no solo se encontraba a clientes nuevos o antiguos de la comunidad LGTBQ+, sino también a personas que no eran de la comunidad, quienes pertenecían a distintos grupos etarios como infantes, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad. Asimismo, se describió al *market* como un lugar innovador, cómodo y variado, en donde

se vivía una experiencia de compra diferente y la mayoría acudía a comprar bebidas alcohólicas preparadas del *market*. Asimismo, muchos de los asistentes antiguos de la discoteca recordaban con nostalgia en el *market* los buenos momentos que pasaron en Valetodo Downtown.

- Bloque de desempeño. Lo que más resaltó fue la experiencia de compra, la misma que se ofrecía a un precio justo. Asimismo, se destacó la empatía del servicio, ya que consideraban al personal digno de confianza y con una actitud amable; sin embargo, los hallazgos demuestran que la eficacia del servicio variaba según la demanda en el local. Por último, existen valoraciones positivas fuertes sobre el diseño de interiores del *market*, calificándolo como único, diferenciador y que se adaptaba a las tendencias del momento.
- Bloque de sentimientos. El principal sentimiento evocado por la mayoría de participantes respecto al *market* fue la emoción, el cual solo era generado las primeras veces que asistieron, pues luego empezaban a evocar sentimientos de nostalgia y recordaban su paso por la discoteca. De igual manera, se pudo evidenciar que la mayoría de personas de la muestra evocó sentimientos de alegría y diversión por el Downtown Market. Sin embargo, muchos afirmaron que estos sentimientos se daban en menor grado respecto a Valetodo Downtown, puesto que la interacción entre otros clientes y personal del *market* no era la misma. En ese sentido, la drag *queens* y animadoras deberían de resguardar distancia de acuerdo con las medidas de seguridad; del mismo modo, el consumo de bebidas y alimentos dentro del local quedó restringido. Por último, prevaleció el sentimiento de seguridad, ya que consideraban que era un lugar cómodo y libre de prejuicios.
- Bloque de juicios. Se caracteriza a Downtown Market como una tienda de calidad porque cumplía con las características que le interesaban al consumidor, quien esperaba encontrar variedad de productos, buena atención y protocolos de bioseguridad. Además, se percibió un interés del *market* por las opiniones de los asistentes al considerar sus necesidades como usuarios. En esa misma línea, los entrevistados recomendaron visitar la tienda si se encontraban por el distrito de Miraflores, ya sea para conocer cómo se ha reinventado el negocio, para comprar bebidas alcohólicas o productos exclusivos.

- Bloque de Resonancia. Las percepciones sobre el *market* en torno a este bloque son distintas a las de la discoteca. En este caso, ningún participante se consideró leal al *market*; sin embargo, la mayoría recalcó que optaría por visitar el Downtown Market si se encontraba cerca del distrito de Miraflores. De igual manera la mayoría expresó no sentir apego alguno, debido a que entendían que esta reinvención correspondía a una etapa de crisis que la organización tuvo que afrontar. En ese sentido, tampoco se percibió en la mayoría de participantes un sentido de comunidad con la marca y otros clientes, ya que afirmaron que no los unía algo trascendental, salvo el adquirir algún artículo de primera necesidad. Finalmente, gran parte de entrevistados confirmó haber hablado sobre el *market* y sus factores diferenciadores, pero esto solo sucedió durante la etapa de inauguración.

Sobre la base del análisis expuesto en este estudio se presentan los principales hallazgos sobre el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.

- En el bloque de prominencia, se evidenció que gran parte de los participantes en esta investigación tiene en su mente como primera opción a la discoteca Valetodo Downtown dentro de la categoría de discotecas. En cambio, el Downtown Market no predomina como principal opción para ir a comprar según la mayoría de la muestra, esto se debe a que prefieren ir a comprar a lugares más cercanos a sus hogares. En conclusión, la transferencia solo se dio gracias a que los consumidores descubrieron al *market* por estar vinculado a Valetodo Downtown.
- En el bloque de imágenes se evidenció una transferencia de percepciones, en tanto Downtown Market era considerado un espacio de libertad, en donde los miembros de la comunidad LGTBQ+ se expresaban sin temor a ser juzgados, ello debido a que las personas que asistían al *market* eran en parte clientes que antes acudían a la discoteca, lo que hacía que se sintieran tan a gusto como se sentían antes en Valetodo Downtown. Asimismo, describieron al *market* con términos semejantes a la discoteca; es decir, como un lugar amplio y diverso, porque encontraban varios elementos diferenciadores dentro del mismo local como también los habían dentro de la discoteca (este punto se analiza más a profundidad en el bloque de desempeño). Otro hallazgo de importancia fue que la

organización logró conectar con los asistentes al *market* a través de la nostalgia, ya que muchos de ellos explicaron que el Downtown Market les ayudó a pensar en los buenos momentos que pasaron en la discoteca antes de la pandemia. En ese sentido, se aprecia que existía una transferencia relevante en lo referente a la imagen que proyectó el Downtown Market, ya que los participantes recordaron buenos momentos que pasaron en Valetodo Downtown, además de percibir que el *market* mantenía una personalidad compartida con la discoteca.

- En cuanto al bloque de desempeño, se reafirmó que no se necesita que dos entidades ofrezcan el mismo servicio o producto para que se generen asociaciones que influyan en la percepción de esta variable. Uno de los hallazgos más notorios en lo que se refiere a transferencia del valor capital de marca, es el estilo y diseño del local, ya que los clientes notaron que la organización mantuvo la misma estética que la discoteca. Los clientes afirmaron que la predominancia del color negro, las decoraciones, las paredes pintadas, la música de ambiente, etc. eran los mismos elementos que estaban presentes en el Valetodo Downtown. Asimismo, se determinó que se ha transferido la calidad de la atención del personal en el local, debido a que el trato era cortés, amable y sobre todo empático, al igual que la atención de los trabajadores de la discoteca. Para sintetizar, se aprecia que por parte de los consumidores existe una transferencia del valor capital de marca en lo referente al bloque de desempeño, puesto que se percibe que el servicio principal de discoteca y los servicios secundarios como la atención del personal, la seguridad, limpieza y estilo del local son valorados de la misma forma que en la discoteca.
- Del mismo modo, en el bloque de sentimientos, la mayoría de participantes en esta investigación, resaltó que la discoteca evocaba en sus asistentes sentimientos constantes de alegría y diversión, los cuales eran asociados a momentos significativos que experimentaron dentro de la discoteca. En el caso del Downtown Market, se puede ver que fueron trasladados estos sentimientos de alegría y diversión, pero en menor grado, pues la mayoría de participantes afirmó sentir que el market era un espacio más restringido para interactuar con sus pares, en comparación a la discoteca. Asimismo, se dio más cabida a sentimientos de nostalgia en todos los participantes, los cuales evocaron recuerdos emotivos de cuando asistían a la discoteca. En resumen, se reconoce que los sentimientos que los clientes perciben en la discoteca y el *market* son la alegría, diversión, y la nostalgia, los cuales fueron potenciados en gran medida por la infraestructura y el

personal del *market*, aspectos que la organización tuvo la intención de mantener pese al cambio de giro del negocio.

- Por el lado del bloque de juicios, los clientes recomendaron asistir al Downtown Market en la gran mayoría de veces para que sus familiares o amigos conozcan en lo que se había convertido la discoteca; nuevamente, la nostalgia jugó un rol determinante al momento de recomendar vivir la experiencia dentro de la tienda. Adicionalmente a ello, los consumidores consideraron superior a Downtown Market por las mismas razones que consideraban superior a la discoteca Valetodo Downtown, como lo era la presencia de las *drag queens*, diseño de espacios, buena atención, un ambiente libre y cómodo para la comunidad LGBTQ+, etc. En síntesis, existe una transferencia en el bloque de juicios, ya que los consumidores opinaban sobre el Downtown Market en base a los juicios construidos sobre la discoteca en términos de calidad, superioridad y consideración.
- En lo que respecta al bloque de resonancia, se puede concluir que la discoteca Valetodo Downtown mantenía un vínculo profundo con todos los participantes de esta investigación, puesto que para ellos no solo era una discoteca, sino que era un espacio seguro en el cual podían ser ellos mismos sin temor a ser juzgados. En el caso del Downtown Market, la resonancia era débil, ya que las personas no eran tan leales ni sentían apego. Sin embargo, existía una transferencia en tanto la mayoría de las personas mencionaron que el vínculo que tenían con el *market* se vio influenciado por la conexión construida anteriormente con la discoteca; es por esto por lo que, pese a poder ir a otros *markets*, elegían ir a Downtown Market, siempre y cuando se encontraran en el distrito de Miraflores. Así pues, se observa que existía una transferencia derivada de la nostalgia en el bloque de resonancia: en lo que respecta a la subvariable comunidad, la nostalgia mantenía conectados a los participantes de la investigación con otros asistentes a la discoteca, mientras que, en lo referente al enlace como subvariable, es la nostalgia evocada hacia la discoteca lo que genera temas de conversación en torno al *market*, pero solo durante los primeros meses de apertura de este.

En conclusión, según el criterio de las investigadoras, en base a todo lo expuesto en capítulos anteriores, se afirma que existió una transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19. Esta transferencia se caracterizó por tener como objetivo principal mantener “viva” la marca Valetodo Downtown; en

otras palabras, la organización buscó preservar una conexión fuerte con los miembros de su comunidad. En ese sentido, desde la perspectiva de los consumidores que asistían tanto a la discoteca como al *market*, se reconoció la intención de transferir determinados atributos al *market* que se basan sobre todo en la nostalgia como elemento clave. Por ello, se identificó al Downtown Market no solo como una extensión de lo que fue la discoteca, sino también como una alternativa de supervivencia de la marca frente a la pandemia.

2. Recomendaciones

- En el estudio del año 2019, Kevin Keller señala que las recomendaciones referentes a la transferencia del valor capital de marca de una entidad a otra solo deben de hacerse en dos escenarios: para recomendar maximizar lo que se desea transferir con mayor intensidad a la entidad con la marca (Downtown Market) o recomendar minimizar lo que se quiere dejar de transferir a la entidad con la marca (Downtown Market).
- En cuanto al bloque de prominencia, se recomienda a la organización seguir manteniendo la esencia de Valetodo Downtown en el *market* u otros negocios en los que incurriera, ya que es una marca posicionada en la mente del *público* desde hace más de 20 años. De esa forma las personas sentirán curiosidad ante tal asociación y tendrán una preconcepción del diferenciador que pueda ofrecer el modelo de negocio. De esa forma se propicia un apalancamiento positivo de la marca con sus futuras entidades relacionadas.
- En lo que respecta al bloque de imágenes, se recomienda que, en los próximos proyectos de la empresa, se visibilice en todo momento que la personalidad y valores de la marca se mantendrán en el tiempo a pesar de cualquier cambio organizacional que ocurra en el futuro. A través de las redes sociales de la organización, se debe transmitir a cualquier usuario potencial que son un ambiente seguro y cómodo para todas las personas de la comunidad LGBTQ+ que se caracteriza por brindar una experiencia innovadora, disruptiva y divertida.
- En el bloque de desempeño se recomienda que, en cada nuevo proyecto de la organización, se utilicen los colores representativos y predominantes de la organización, rosado y negro, y se creen combinaciones con los colores de la bandera de la comunidad

LGTBQ+ ya que representan a su público objetivo. Además, se resalta la importancia del drag queens, artistas que ofrecen un valor diferenciador a la organización frente a cualquier empresa del sector entretenimiento, ya que brindan espectáculos extravagantes e interactúan con el público como ningún otro artista. Asimismo, se debe mantener la calidad en el servicio, sobre todo de las características más valoradas por los consumidores como la música, seguridad, atención de personas, etc.

- Luego, en el bloque de juicios, se recomienda publicitar en las redes sociales de la empresa que la calidad del servicio se mantendrá en cualquier proyecto a futuro. El objetivo de esta propuesta es preservar en la mente de los consumidores la idea de que la organización siempre ofrecerá un servicio de calidad. Asimismo, para mejorar su credibilidad, su público objetivo demanda que sus palabras guarden coherencia con las acciones de la organización. Por ello, la empresa debe demostrar su activismo social a favor de los derechos de todos los miembros de la comunidad LGTBQ+ por sus redes sociales y, no solo eso, sino que también deben comunicar su posición cuando exista alguna injusticia en el panorama social o político que incluya a la comunidad LGTBQ+.
- En el bloque de sentimientos, se recomienda seguir haciendo alusión a la nostalgia como base de sus campañas de marketing durante el contexto de pandemia, el cual aún no permite su reapertura como discoteca. Por otro lado, se sugiere que, para futuras campañas de reapertura en redes sociales, se use la narrativa del cambio de giro de negocio como un acto de innovación y resiliencia durante tiempos difíciles. Lo anteriormente mencionado tiene como objetivo atraer, conectar y generar empatía con el público más fidelizado por la marca. Agregando a lo anterior, se sugiere continuar con la creación de recuerdos y memorias, basados en la alegría y diversión, en los futuros negocios de la organización, con la finalidad de lograr vincular lo cotidiano con lo emocionante, disruptivo y extravagante, atributos característicos de la marca.
- Además, en el bloque de resonancia se propone hacer uso de la lealtad y apego que mantienen gran parte de los asistentes a la discoteca Valetodo Downtown para trasladar esa comunidad leal hacia nuevos productos o servicios que la organización planea lanzar. Un ejemplo sería, lanzar el *hashtag* #MomentoVala para que las personas suban sus recuerdos, como fotos o videos, en las redes sociales lo cual sería repostado en las redes sociales de la organización, lo cual no solo servirá para atraer al target a nuevos formatos

de negocio, sino para generar más espíritu de comunidad, interacción entre sí y vocería de los proyectos futuros de la organización. También se recomienda realizar eventos de *meet&greet* virtuales o presenciales, donde seguidores fieles de la marca, *drag queens* y miembros del *staff* de la organización puedan conocerse entre sí y se refuercen los lazos de comunidad.

- En este estudio se ha evidenciado que existen pocas investigaciones referentes al sector de entretenimiento peruano por lo que se incita a todo académico a analizar la situación pasada, actual y futura de este sector a profundidad, sobre todo en entretenimiento nocturno, ya que muchas organizaciones de este rubro se encuentran en constante crecimiento y evolución no solo en el mundo, sino también en el Perú.
- Se incentiva a la comunidad académica a seguir realizando investigaciones centradas en la comunidad LGBTQ+ desde las ciencias de la gestión, ya que sus necesidades como consumidores cobran cada vez más relevancia en la sociedad.
- Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones se enfoquen en estudiar el efecto de la transferencia de valor capital de marca desde un punto de vista correlacional teniendo como base las variables de las pirámides de Kevin Keller de dos entidades vinculadas. Un estudio con enfoque cuantitativo ayudaría a argumentar la relación de apalancamiento de asociaciones secundarias a través de la interpretación de data numérica.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. (abril, 1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb039503>
- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–57.
- Aaker, D. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona. Deusto.
- Aaker, D & Joachimsthaler, E. (2006). *El liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Adamowicz, A. (2020, Junio 25). *El covid-19 acelera la transformación digital: el impacto en América Latina*. Telesemana. Recuperado de <https://www.telesemana.com/blog/2020/06/25/el-covid-19-acelera-la-transformacion-digital-el-impacto-en-america-latina/>.
- Amaya, E. (2012, Febrero 14). *Plan de Negocio: Minimarket, Minisúper o Tienda de Conveniencia* [Publicación de Blog]. Recuperado de <https://www.1000ideasdenegocios.com/2012/02/plan-de-negocio-minimarket-minisuper-o.html>.
- Armas, M. (2014). *Dinero rosa: el consumidor gay masculino de nivel socioeconómico medio alto en Lima* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5714>.

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Sitio Web: <https://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Sitio Web: <https://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Sitio Web: <https://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Sitio Web: <https://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. Sitio Web: <https://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>.
- Avendaño, P., Avendaño, G., Cruz, W. & Cárdenas-Avendaño, A. (2013) *Guía de referencia para investigadores no expertos en el uso de estadística multivariada*, Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología, 10(1), 13-27. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a02.pdf>.
- Biggs, C., Tawfik, K., Avasare, A., Fovargue, H., Shavdia, D. & Parker, G. (2020). *The \$2.5 Trillion Opportunity for Grocers That Are First to the Future*. BCG. Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2020/understanding-how-covid-19-is-radically-transforming-grocery-retail-business-models>.
- Bojórquez, J., López, L., Hernández, M. & Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013) "Innovation in*

Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity”, 1-9.
Recuperado de <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>.

Chernev, A., R. Hamilton, and D. Gal. 2011. Competing for consumer identity: Limits to self expression and the perils of lifestyle branding. *Journal of Marketing*, 75(3), 66–82.

Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2013). *International Marketing*. (8° ed.) Thomson South-Western.
Recuperado de https://www.academia.edu/download/36558304/Marketing_internacional.pdf

Coleman N. V. & Williams P., Feeling Like My Self: Emotion Profiles and Social Identity, *Journal of Consumer Research*, Volume 40, Issue 2, 1 August 2013, Pages 203–222,
<https://doi.org/10.1086/669483>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>.

Contreras, P. (2016). *La gestión de una marca en tiempos de crisis*. EAE Business School.
Recuperado de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/la-gestion-de-una-marca-en-tiempos-de-crisis>.

Corral-Verdugo, V. (1995). Modelos de variables latentes para la investigación conductual. *Acta comportamental: Revista latina de análisis del comportamiento*, 3 (2), 171-190.
Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/acom/article/view/18319>

Datum Internacional (2020). Encuesta de opinión pública a nivel nacional Julio 2020. Recuperado de https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/PULSO%20Julio%202020%20-%20Informe%20Total.pdf.

Decreto Legislativo N.º 1272, Ley marco de licencia de funcionamiento y la Segunda Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Legislativo N.º 1272, Decreto Legislativo que modifica la Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y deroga la Ley N.º 29060, Ley del Silencio Administrativo. (11 de mayo de 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-establece-medidas-para-promover-y-fa-decreto-legislativo-n-1497-1866211-4>

Decreto Supremo N.º 008-2020-SA, Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control de la COVID-19. Presidencia de la República del Perú (11 de marzo de 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decretosupremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa1863981-2/>

Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote de la COVID-19. Presidencia de la República del Perú (15 de marzo de 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>

Decreto Supremo N.º 080-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. (2 de mayo del 2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>.

Decreto Supremo N.º 187-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Fase 4 de la reanudación de actividades económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de la COVID-19. (6 de diciembre del 2020). Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-ampliacion-de-la-fase-4-de-la-decreto-supremo-n-187-2020-pcm-1909549-2>

Defensoría del Pueblo (2016). Derechos humanos de las personas LGBTI: Necesidad de una política pública para la igualdad en el Perú. Serie Informes Defensoriales – Informe N° 175. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe-175--Derechos-humanos-de-personas-LGBTI.pdf>

Deloitte (s.f) *¿Qué es una crisis? Concepto y tipología de crisis*. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html>

Downtown Market. (2021a, junio 30). (De jueves a domingos tenemos #LaValaToGo desde las 3pm hasta las 9pm ♡ Disfruta los mejores tragos hechos con jugos [Publicación de Instagram]. <https://www.instagram.com/accounts/login/>

Downtown Market. (2021b, junio 28). (Un año más de celebrar el #DíaDelOrgullo en plena pandemia pero con el mismo espíritu y alegría de siempre Que el orgullo....) [Publicación de Instagram]. Recuperado de: <https://www.instagram.com/p/CQq3jmSiube/>.

Downtown Market. (2020c, diciembre): (Les invitamos a apoyar a la #Chocotrans2020!!!) [Publicación de Instagram]. Instagram.com. Recuperado de: https://www.instagram.com/p/CI8eXVAF_dJ/.

EY Parthenon. (2020). *Perspectivas de la Industria de Consumo durante el COVID-19*. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/strategy/tres-claves-para-disenar-una-estrategia-en-el-futuro.

- El Comercio. (2020, julio 27). *Autocinema de Tondero abrió en Lima y funcionará los siete días de la semana*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/luces/cine/autocinema-de-tondero-y-jockey-plaza-abrio-para-funcionar-los-siete-dias-de-la-semana-en-tiempos-de-coronavirus-cartelera-y-venta-de-entradas-covid-19-nndc-noticia/?ref=ecr>.
- Forero Siabato, M. F., & Duque Oliva, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de negocios*, 5(12), 158-168. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5n12/2027-5692-sdn-5-12-158.pdf>
- Gestión (2020a, Mayo 10). *Cambio de giro de negocio en licencias de funcionamiento será automática tras cambio de ley*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cambio-de-giro-de-negocio-en-licencia-de-funcionamiento-sera-automatica-tras-cambio-de-ley-noticia/>
- Gestión. (2020b, Junio 26). *El negocio del entretenimiento se reinventa en Perú por la pandemia*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/el-negocio-del-entretenimiento-se-reinventa-en-peru-por-la-pandemia-noticia/?ref=gesr>.
- Gremler, D. & Brown, S. (1999). The loyalty ripple effect Appreciating the full value of customers *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 No. 3, 1999, pp. 271-291. # MCB University Press, 0956-4233,A Recuperado de https://www.roarsolutions.com/downloads/1999_Loyalty_Ripple_Effect.pdf
- Guerrero, S. & Marie, G. (2020). Los derechos y la inclusión de las personas LGBTI en Perú en tiempos de coronavirus [Publicación de Blog]. Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/los-derechos-y-la-inclusion-de-las-personas-lgbti-en-peru-en-tiempos-de-coronavirus>.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2008). Metodología de la investigación. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales - Resultados de la Encuesta Económica Anual 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1405/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010, enero). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme* (Informe No.4). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020, mayo). *Informe técnico – Encuesta Mensual del Sector Servicios* (Informe No.7). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b). *Informe técnico-Encuesta Mensual del Sector Servicios* (Informe No. 3). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_5.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b, enero). *Informe técnico-Encuesta Mensual del SECTOR SERVICIOS (comercio mayorista, minorista y comercio automotriz)* (Informe N.o 3).
- IPSOS. (abril de 2020). Brand growth in times of crisis: Revisiting brand-building during the COVID-19 pandemic. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/brand-growth-in-times-of-crisis-ipsos.pdf>.
- IPSOS. (26 de junio de 2020). Medición de la población no heterosexual en el Perú. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/medicion-de-la-poblacion-no-heterosexual-en-el-peru>.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands (pp. 3-27). *Cambridge, MA: Marketing Science Institute*.
- Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Sciences*, 25(6). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227442467_Brands_and_Branding_Research
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marcas*. (3a ed.). México D.F.: Pearson.
- Keller, K. Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS Rev* 6, 1–16 (2016). <https://doi.org/10.1007/s13162-016-0078-z>

- Keller, K. (2020). Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications. *International Journal of Advertising*, 39(4), 448-465. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1710973>.
- Keller, K. & Swaminathan, V. (2020). *Gestión estratégica de marca: construcción, medición y gestión del valor de la marca*. Harlow: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong G. (2012). *Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de: https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_1_4e_PEARSON_EDUCACION_MEXICO
- Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Marketing Management*. Prentice Hall, NJ. <https://baixardoc.com/download/marketingmanagement13theditionphilipkotler-kunal-singh-5ccb5370be75f?hash=2559975ba2d741467020cf871814958d>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing (4a ed.). México D.F: Pearson.
- Kotler & Keller (2016). Marketing Management. Pearson.
- KPMG. (2020). *Impactos económicos y financieros del COVID 19* Edición 9. Bogotá. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/06/kpmg-informe-impactos-economicos-y-financieros-del-covid-19-novena-edicion.pdf>.
- Lacayo, J. (2020, diciembre 17). Perspectivas de la Industria de Consumo durante el COVID-19: tres claves para diseñar una estrategia en el futuro. En *EY Parthenon*. https://www.ey.com/es_pe/strategy/tres-claves-para-disenar-una-estrategia-en-el-futuro.
- La industria del entretenimiento se reinventa (2020). En *Anáhuac Mayab*. Recuperado de <https://merida.anahuac.mx/noticias/la-industria-del-entretenimiento-se-reinventa>.
- Longwell, G.J. (1994). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name: David A. Aaker, The Free Press, New York (1991). *Journal of Business Research*, (29) 247-248.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios. México: Pearson Educación.

- López, Erika (2019). Ocio nocturno dinamiza el turismo en Lima. *Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r899_3/informe_especial.pdf.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. México D.F.: Pearson Educación. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Mathur, P., S.P. Jain, & D. Maheswaran. (2012). Consumers' implicit theories about personality influence their Brand personality judgments. *Journal of Consumer Psychology* 22(4), 545–57.
- Mayorga, S. (2015) Branding y gestión de marca, una aproximación a la situación de la gestión estratégica de marca en España. *INVESTIGACIÓN MASD*. Vol. 9 Núm. 16 Recuperado de <https://doi.org/10.18270/masd.v9i16.1313>
- Mercado negro. (2017). *Marcas gay friendly que usaron la bandera de Gilbert Baker*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/marcas/marcas-gay-friendly-gilbert-baker/>.
- Mercado negro. (2019). *Perú cuenta con la primera certificación LGBTIQ+ para empresas*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-cuenta-primera-certificacion-lgbtq-para-empresas/>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (29 de abril de 2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*. Recuperado de <https://goo.gl/szgHMV>.
- Morales, P. (2013). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. [Investigación]. Recuperado de <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.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).

- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44. Recuperado de <http://10.0.9.3/1252099>.
- Organización de las Naciones Unidas (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s/f). Sectores e industrias-Comercio. Recuperado de: <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/commerce/lang-es/index.htm?fbclid=IwAR3HiVbruAXnFk1BkuOejtSvsrWFR34Wzt8wGOhUBsnmMyINwPmHrDP7EbA>.
- Palomino , C. A., & Veliz, A. M. (2021). *Análisis del efecto del valor capital de marca en el comportamiento del consumidor en el contexto de crisis sanitaria a causa de la COVID-19: Caso de estudio La Badiane* (Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18733/PALOMINO%20GARCIA_VELIZ%20SANTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pham, H. C. (2020). Factors Determining Brand Equity for Retail Stores: A Market Segmentation Approach. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 843–854. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.843>.
- Pham, M. & Geuens, M. & De Pelsmacker, P. (2013). The Influence of Ad-Evoked Feelings on Brand Evaluations: Empirical Generalizations from Consumer Responses to More Than 1,000 TV Commercials. *International Journal of Research in Marketing*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/236595434_The_Influence_of_Ad-Evoked_Feelings_on_Brand_Evaluations_Empirical_Generalizations_from_Consumer_Responses_to_More_Than_1000_TV_Commercials
- Perú Retail. (2020a, 8 febrero). *Perú: Pastelería San Antonio planea abrir tres locales este año*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-pasteleria-san-antonio-planea-abrir-tres-locales-este-ano/>
- Perú Retail (2020b, 1 mayo). *Perú: Pastelería San Antonio se reinventa y se convierte en un minimarket*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-pasteleria-san-antonio-se-reinventa-y-se-convierte-en-un-minimarket/>.
- Perú Retail. (2020c, 7 mayo). *Perú: Pastelería San Antonio abrirá su segundo minimarket*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-pasteleria-san-antonio-abrira-su-segundo-minimarket/>

- Perú 21. (2019, 28 de junio). *Día Internacional del Orgullo LGBT: ¿Por qué se celebra este 28 de junio?* Recuperado de <https://peru21.pe/mundo/dia-internacional-orgullo-lgbt-28-junio-dia-orgullo-lgbt-celebra-hoy-nndc-487265-noticia/>.
- Ponce, M., & Pasco F. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. 2da Edición. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf.
- Primo, W (2017) *Ocio productivo, entretenimiento e industria cultural: del ocio tradicional al ocio digital*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321262239_Ocio_productivo_entretenimiento_e_industria_cultural_del_ocio_tradicional_al_ocio_digital/fulltext/5a177b124585155c26a78849/Ocio-productivo-entretenimiento-e-industria-cultural-del-ocio-tradicional-al-ocio-digital.pdf
- PricewaterhouseCoopers. (2019). *Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/GEMO2019-2023.html>.
- PricewaterhouseCoopers. (2020). *Global Entertainment & Media Outlook 2010-2024*. Recuperado de http://explore.pwc.com/mx_gemo2020/wp_gemo2020_mexico.
- Resolución Ministerial-N° 297-2020-IN, suspenden otorgamiento de garantías inherentes al orden público para la realización de cualquier concentración pública que reúna a más de 300 personas, mientras se mantenga vigente la emergencia sanitaria declarada mediante D. S. N° 008-2020-SA. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/suspenden-otorgamiento-de-garantias-inherentes-al-orden-publ-resolucion-ministerial-n-297-2020-in-1864485-1/>.
- Rodríguez, M. (2020, agosto 21–22). “Gestión 360°. Ruta de Negocios: Adaptación e Innovación en el mercado [Conferencia]. “Ruta de Negocios: Adaptación e Innovación en el mercado”, Lima, Perú.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 11(22), 235-268. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12605/1/11.22%20Art4%20pp%20235%20-%20268.pdf>

- Salinas, P. (2020b, septiembre 24). ¿Entretención en cuarentena?. En *EY Parthenon*. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/covid-19/entretencion-en-cuarentena.
- Salvador, P. (2020, junio 3). ¿Cómo será la nueva normalidad en el consumo masivo y el retail tras el COVID-19? En *Ernst & Young*. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/nueva-normalidad-consumo-masivo.
- Sarpong, S. (2018, abril 4). Crisis Management and Marketing. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/312946371_Crisis_Management_and_Marketing
- Sulbarán, P. (2020). Economía y coronavirus: 7 emprendimientos de Latinoamérica que se reinventaron en medio de la pandemia y están prosperando. *BBC*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52495847>.
- Vásquez, A. (2020, 11 mayo). 4 marcas peruanas que se reinventan en medio de la pandemia. En *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/4-marcas-peruanas-que-se-reinventan-en-medio-de-la-pandemia/>
- World Leisure and Recreation Association (WLRA) (1994). Carta Internacional para la Educación del Ocio.

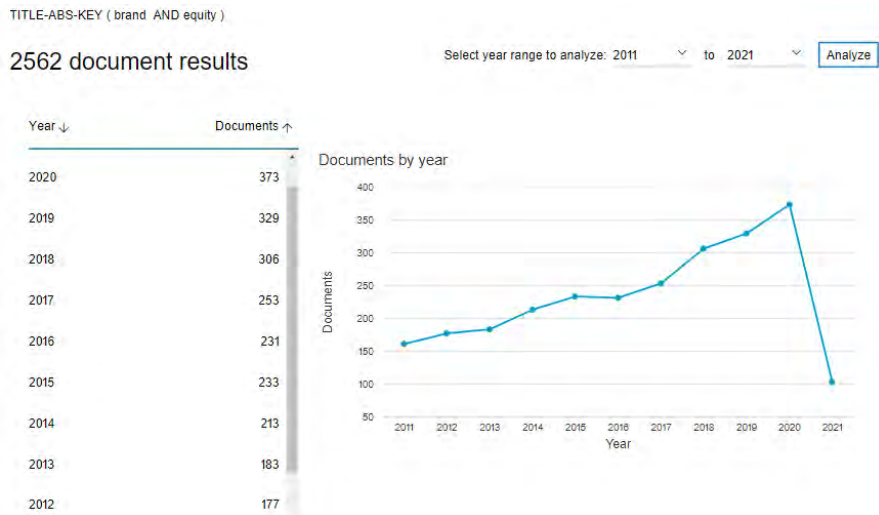
ANEXOS

ANEXO A: Informe bibliométrico para la investigación

Se utilizaron las bases de datos *Scopus* y *Web of Science* para analizar la literatura relevante para la presente investigación. Para ello, se utilizaron las siguientes palabras claves, tanto en inglés como en español: valor de marca (*brand equity*), gestión de marca (*branding*), crisis (*crisis*), marketing en tiempos de crisis (*marketing in times of crisis*), sector de entretenimiento sector de comercio minorista y empresas que cambian de rubro.

En lo que respecta a la búsqueda de literatura en la base de datos *Scopus*, primero se utilizó la palabra clave valor de marca (*brand equity*) (ver Figura A1 y Figura A2). En la Figura A1 se muestra que se encontraron 2,562 documentos desarrollados entre los últimos diez años, es decir entre el año 2011 y 2021. Como se ve, la tendencia de estudios enfocados en *brand equity* van en aumento hasta el año 2020. Por otro lado, en la Figura A2 se detalla que los tipos de documentos más representativos son los artículos (88.3%), entre los más citados se encuentran “*Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand*”, “*Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction*”, “*Managing brands and customer engagement in online brand communities*”, “*Establishing measures and drivers of consumer brand engagement behaviours*”, “*Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity*” y “*Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?*”. Los artículos más citados corresponden a áreas de estudio como *Business, Management and Accounting* (45.3%), *Social Sciences* (13.3%) y *Economics, Econometrics and Finance* (11.6%). Cabe resaltar que los artículos más relevantes son aquellos de enfoque empírico, donde se relaciona distintos factores de *brand equity*, con temas tales como: las redes sociales, la experiencia de compra del cliente y la lealtad de marca dentro de organizaciones de la industria de la moda y el sector hotelero, se aprecia que no hay estudios enfocados en organizaciones que cambian de rubro.

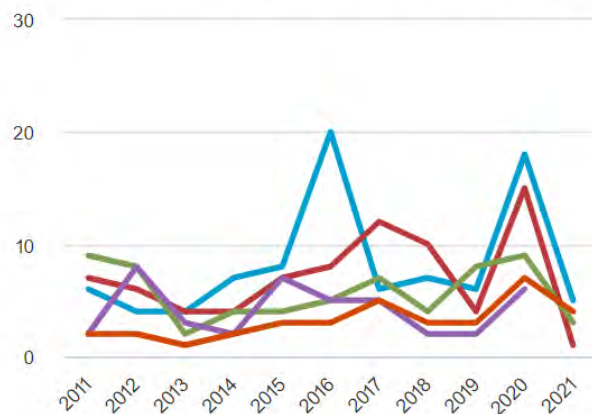
Figura A1: Reporte bibliométrico de valor de marca (*brand equity*) Parte 1



Fuente: Scopus (2020).

Figura A2: Reporte bibliométrico de valor de marca (*brand equity*) Parte 2

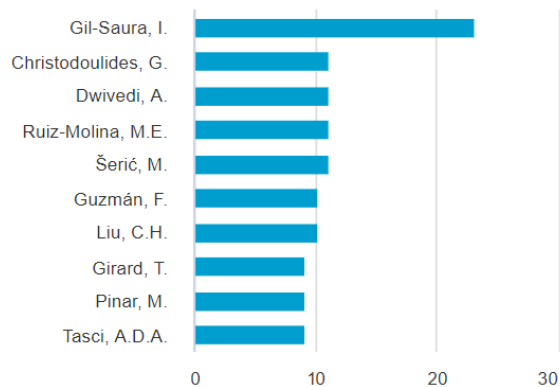
Documents per year by source



Fuente: Scopus (2020).

Figura A3: Reporte bibliométrico de valor de marca (*brand equity*) Parte 3

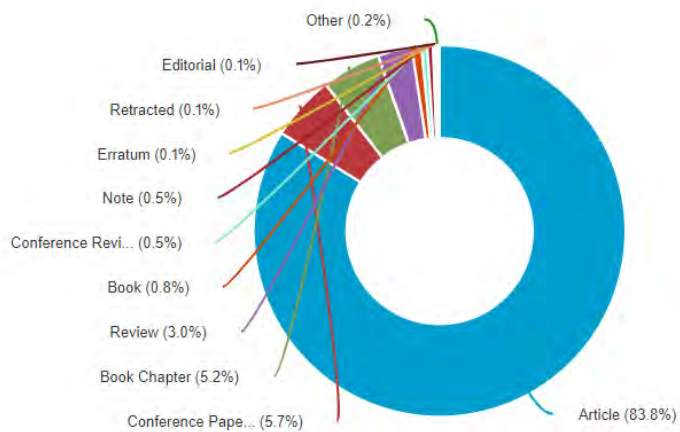
Documents by author



Fuente: Scopus (2020).

Figura A4: Reporte bibliométrico de valor de marca (*brand equity*) Parte 4

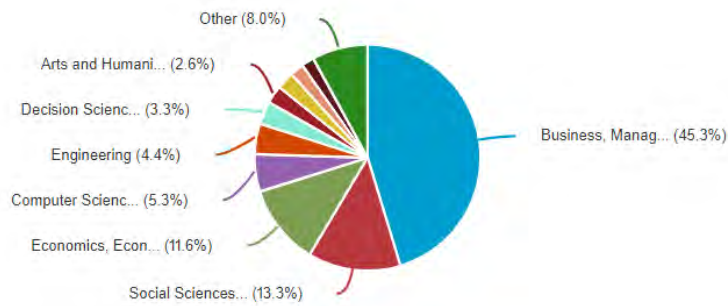
Documents by type



Fuente: Scopus (2020).

Figura A5: Reporte bibliométrico de valor de marca (*brand equity*) Parte 5

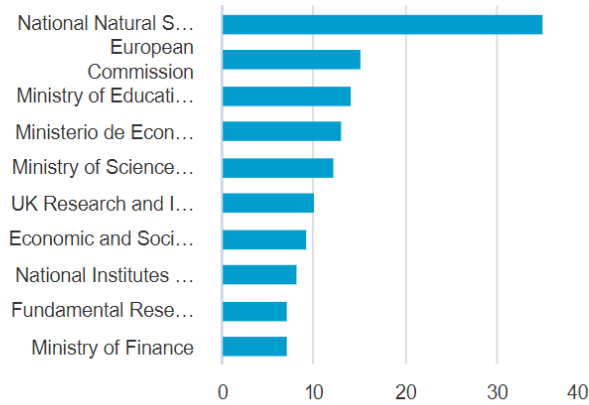
Documents by subject area



Fuente: Scopus (2020).

Figura A6: Reporte bibliométrico de valor de marca (*brand equity*) Parte 6

Documents by funding sponsor



Fuente: Scopus (2020).

También se usaron las palabras clave: organizaciones que cambian de rubro (*companies that switched industries*) (ver Figura A7) con la finalidad de encontrar fuentes para poder caracterizar al objeto de estudio. En la Figura A7. se muestra que entre los años 2011 y 2021 se encontraron 37 documentos relacionados al tema. En la Figura A11. se identifican que los tipos de documentos más relevantes son artículos (70.3%), entre los títulos citados con más frecuencia destacan “*What does it mean to be green?*”, “*Competition in the Market for Audit Services: The Effect of Supplier Concentration on Audit Fees*”, “*Ownership structure and control. The mutualization of stock life insurance companies*”, y “*Did Australian Firms Choose to Switch to Reporting Operating Cash Flows Using the Indirect Method?*”. Sin embargo, ninguno de estos estudios empíricos define o caracteriza a empresas que cambian de rubro y solo se concentran en estudiar distintos cambios organizacionales dentro de empresas de diferentes rubros.

Figura A7. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro (*companies that switched industries*) Parte 1

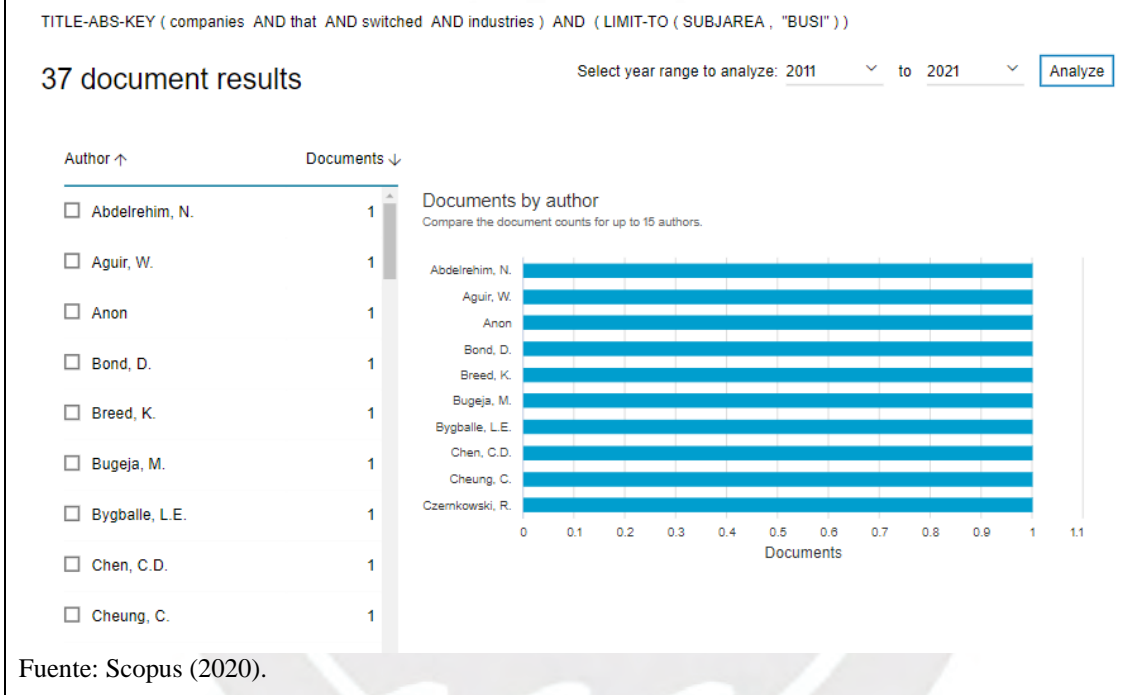
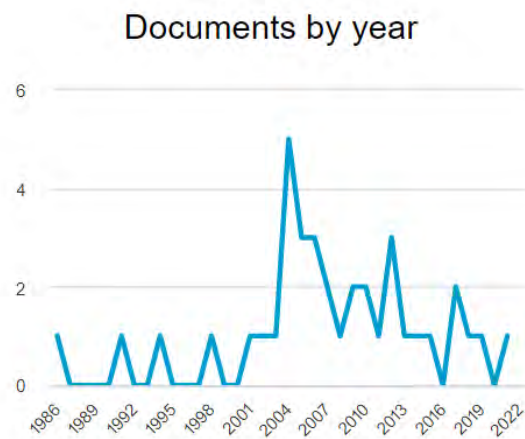
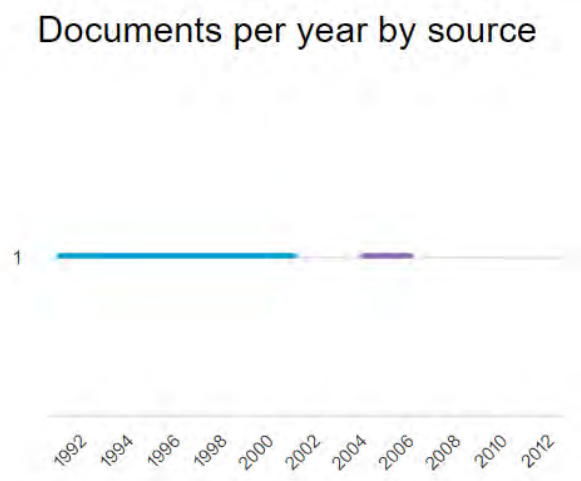


Figura A8. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro (companies that switched industries) Parte 2



Fuente: Scopus (2020).

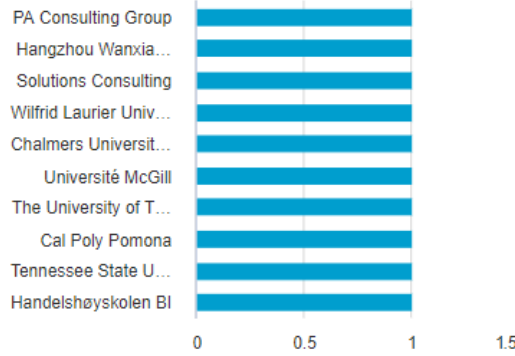
Figura A9. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro (companies that switched industries) Parte 3



Fuente: Scopus (2020).

Figura A10. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro
(companies that switched industries) Parte 4

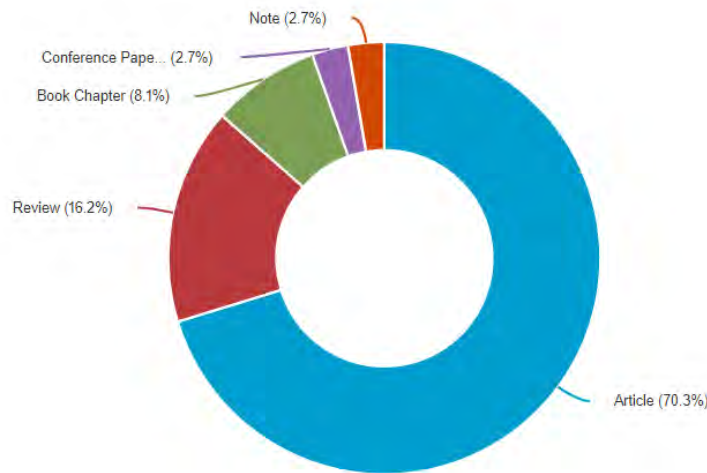
Documents by affiliation



Fuente: Scopus (2020).

Figura A11. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro
(companies that switched industries) Parte 5

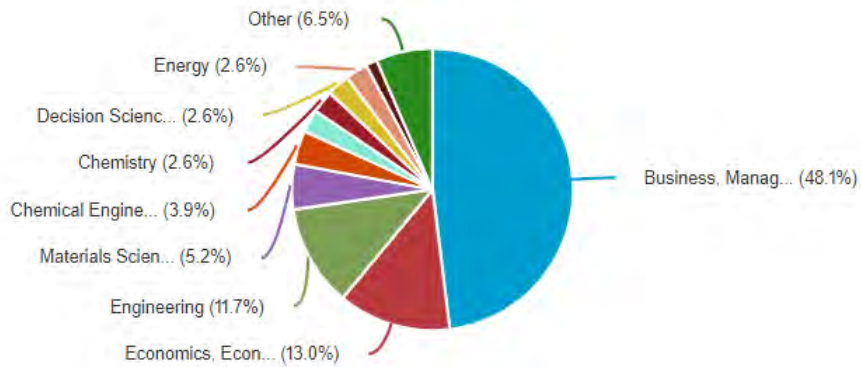
Documents by type



Fuente: Scopus (2020).

Figura A12. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro
(companies that switched industries) Parte 6

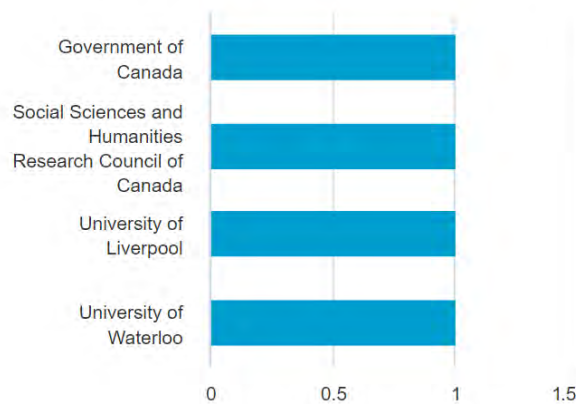
Documents by subject area



Fuente: Scopus (2020).

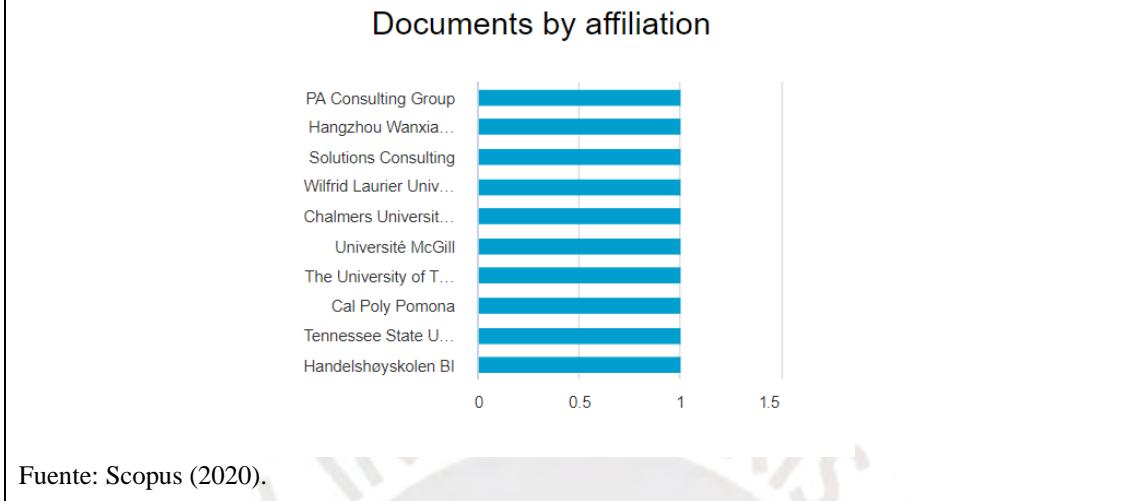
Figura A13. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro
(companies that switched industries) Parte 7

Documents by funding sponsor



Fuente: Scopus (2020).

Figura A14. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro (*companies that switched industries*) Parte 8



Dado que no se consiguió información suficiente para caracterizar a las empresas que cambian de rubro, se procedió a utilizar otra palabra clave que pueda servir para poder definir las, en este caso se eligió reinención organizacional (*business reinvention*). En los últimos diez años se encontraron 114 documentos (ver Figura A15), de los cuales un 26.6% corresponden al campo de *Social Sciences*, seguido de *Business, Management and Accounting* (23.9%) y *Economics, Econometrics and Finance* (12.5%) (ver Figura A19). En cuanto al tipo de documento la mayoría corresponde a artículos (62.3%), según la Figura A16. Y los títulos más relevantes de esta búsqueda son: “*Hippies on the third floor: Climate Change, Narrative Identity and the Micro-Politics of Corporate Environmentalism*”, “*Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership*”, y “*Herbert A. Simon on What Ails Business Schools: More than 'A Problem in Organizational Design'*”. Si bien es cierto estos artículos son sobre estudios organizacionales, aquellos no relatan exactamente las características de empresas que se reinventan, sino que tienen un enfoque de identidad de narrativa empresarial en el contexto del cambio climático o se centran en temas de reinención de gobernanza empresarial.

Figura A15. Reporte bibliométrico de reinención organizacional (*business reinvention*). Parte 1

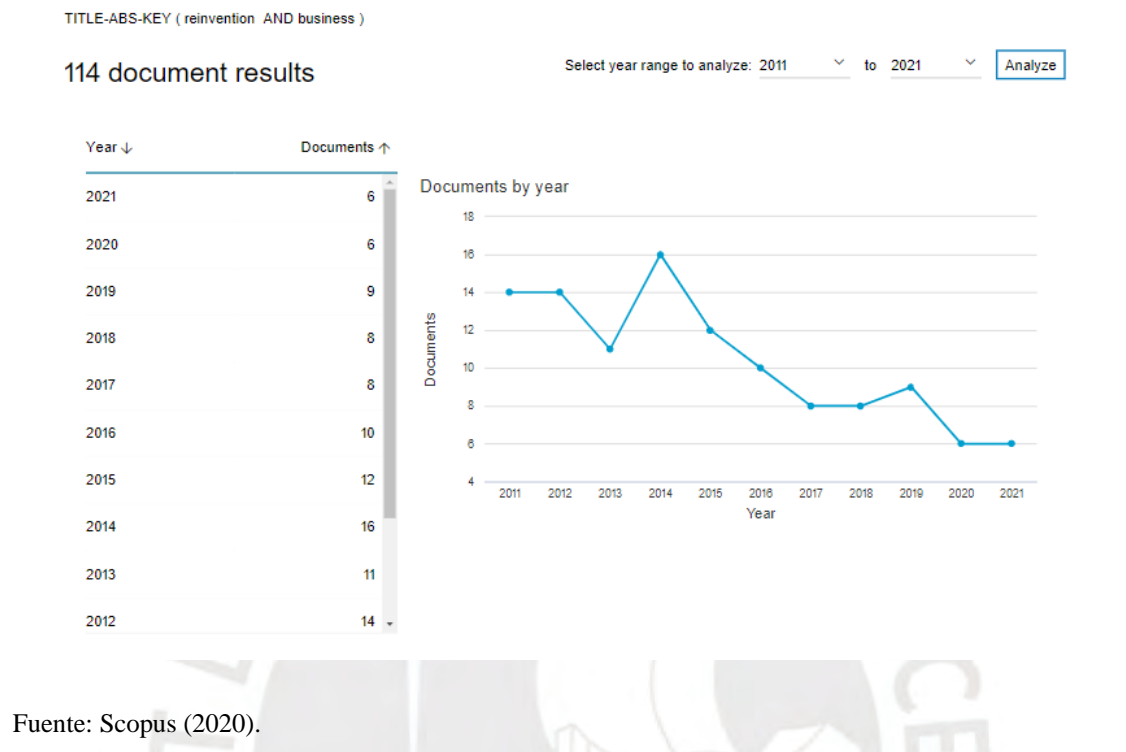


Figura A16. Reporte bibliométrico de reinención organizacional (*business reinvention*). Parte 2

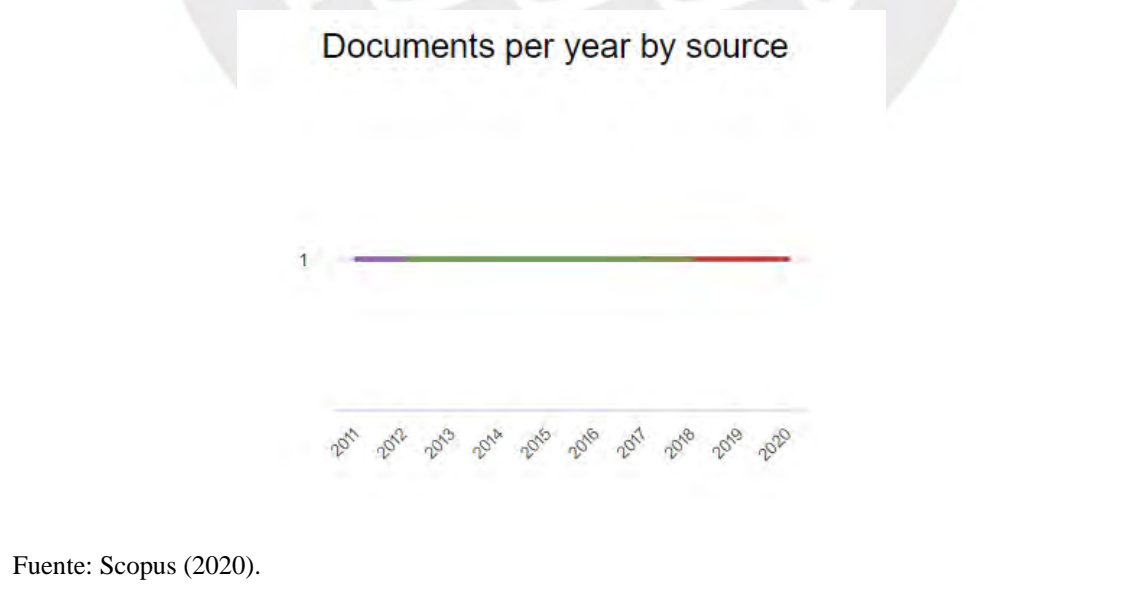
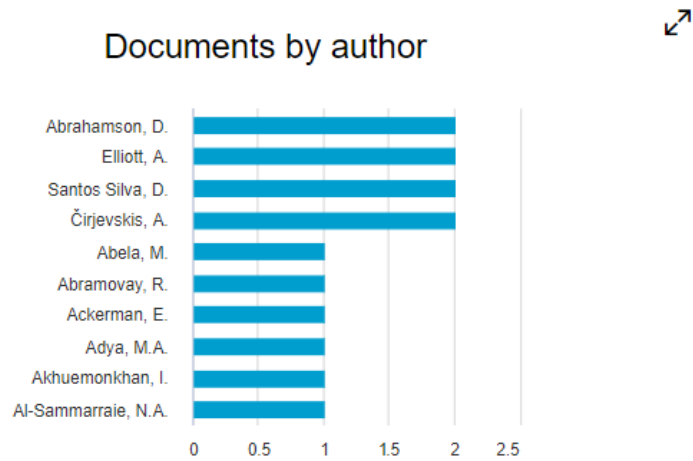
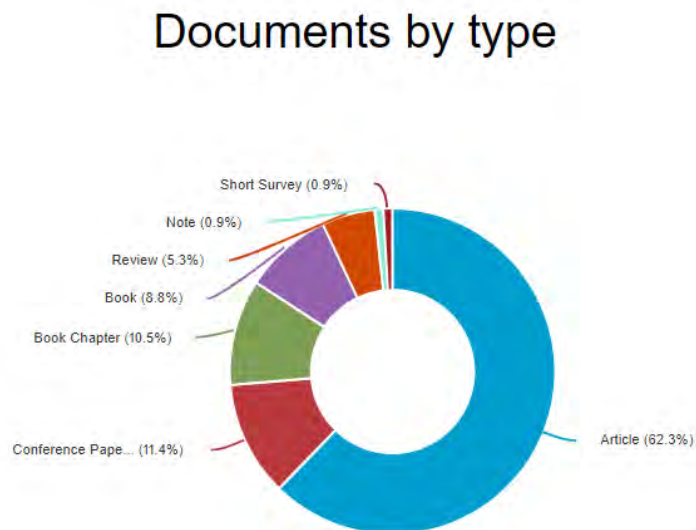


Figura A17. Reporte bibliométrico de reinención organizacional (*business reinvention*). Parte 3



Fuente: Scopus (2020).

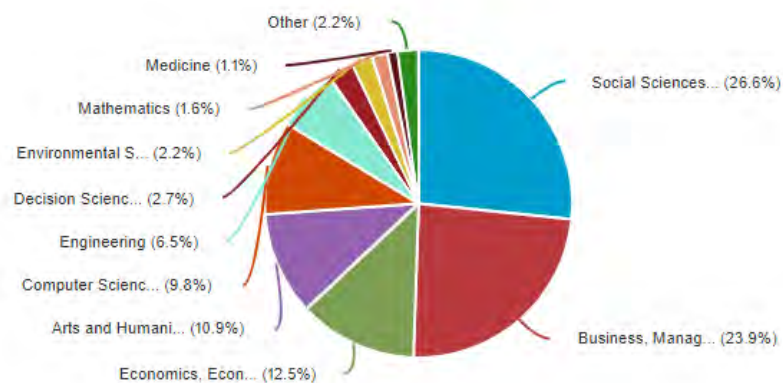
Figura A18. Reporte bibliométrico de reinención organizacional (*business reinvention*). Parte 4



Fuente: Scopus (2020).

Figura A19. Reporte bibliométrico de reinención organizacional (*business reinvention*). Parte 5

Documents by subject area



Fuente: Scopus (2020).

De la misma forma, se realizó una búsqueda de fuentes relevantes en la base de datos *Web of Science*, donde primero se ponderó la búsqueda de la palabra clave valor de marca (*brand equity*) (ver Figura A120). En dicha figura se detalla que se encontraron 2,696 documentos entre los años más recientes, es decir del 2011 al 2021. Y, se muestra la fuente de los documentos más relevantes, cuyos ejes temáticos son negocios, administración, hospitalidad y ocio, y economía. Algunos títulos más citados son: “*Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand*”, “*How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*” y “*BRAND EQUITY, BRAND LOYALTY AND CONSUMER SATISFACTION*”. Los primeros son estudios de caso que relacionan al valor de marca con la industria de la moda y la responsabilidad social corporativa, y el último título mencionado es una aproximación teórica al *brand equity*, aquella es útil y relevante a la presente investigación.

Figura A20: Reporte bibliométrico de valor de marca (brand equity) Parte I



Figura A21: Reporte bibliométrico de valor de marca (brand equity) Parte 2

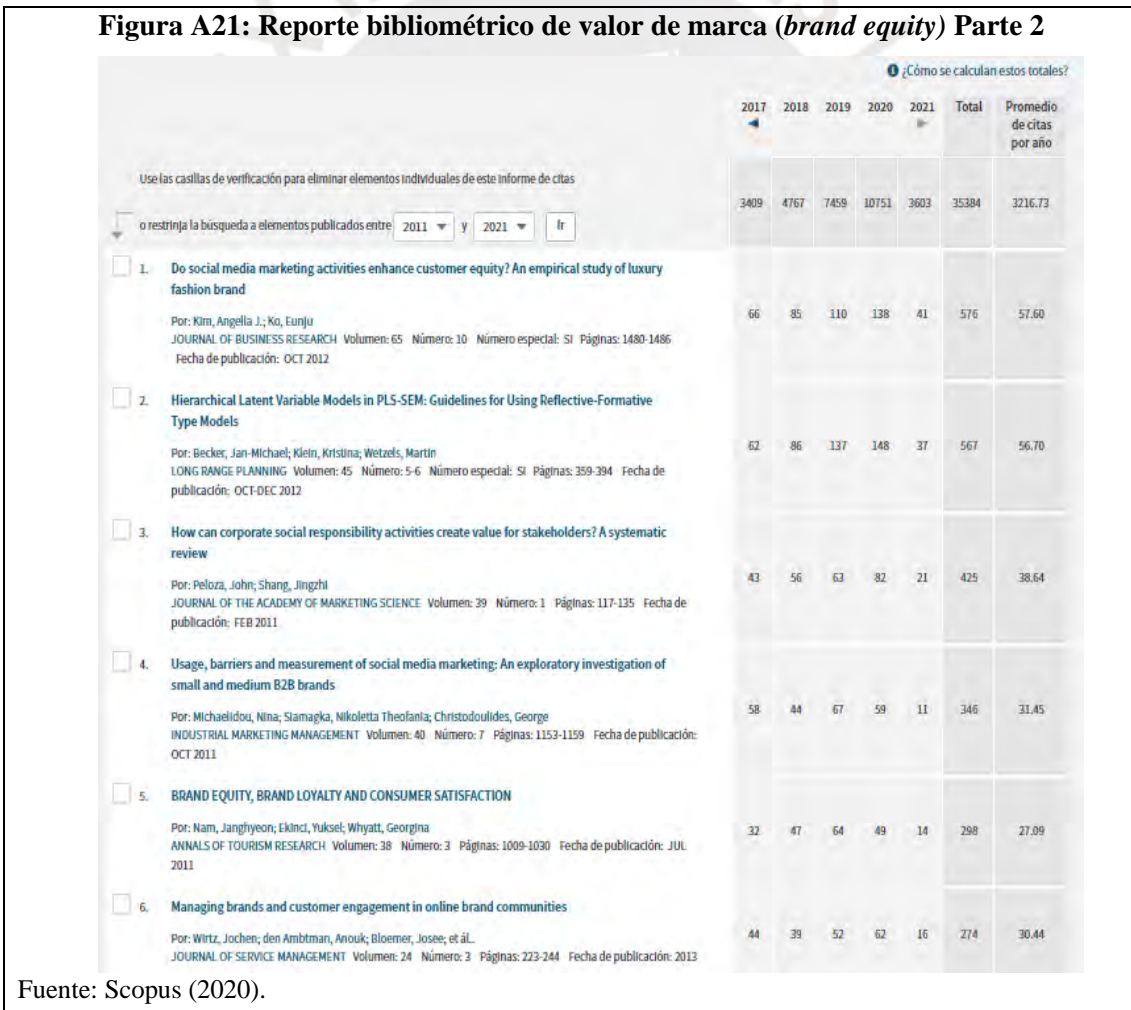
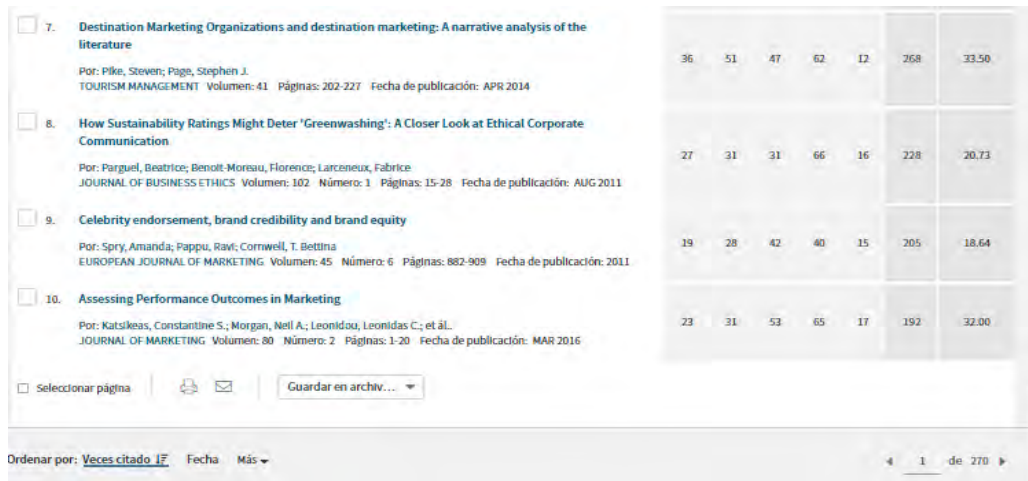


Figura A22: Reporte bibliométrico de valor de marca (*brand equity*) Parte 3



Fuente: Scopus (2020).

Ahora bien, se realizó una búsqueda de fuentes relevantes en la base de datos Web of Science, donde se ponderó la búsqueda de las palabra clave organizaciones que cambian de rubro (*organizations that switched industries*) (ver Figura A23). En las figuras mostradas se detalla que se encontraron 87 documentos entre los años más recientes, es decir del 2011 al 2021, y en su mayoría corresponden al campo de negocios y la administración. Sin embargo, no relatan el hecho de que una organización cambie de rubro, en cambio se enfocan en estudiar ecosistemas de innovación alrededor de tecnologías o cambios organizacionales internos en industrias financieras y de energía.

Figura A22. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro (*organizations that switched industries*) Parte 1



Fuente: Scopus (2020).

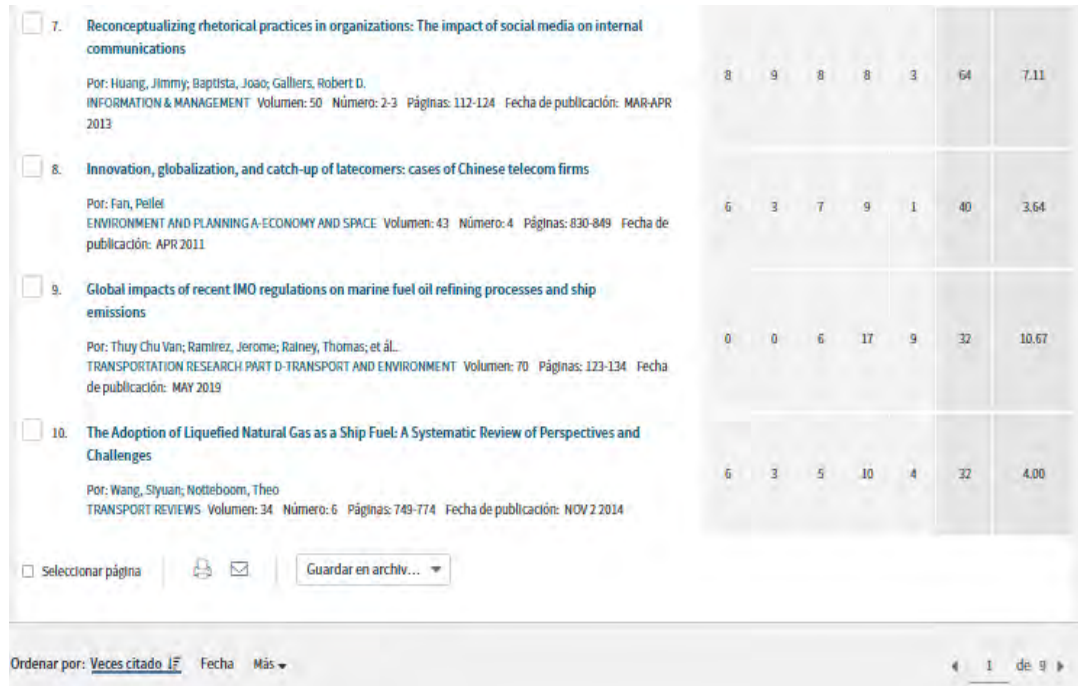
Figura A23. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro (*organizations that switched industries*) Parte 2

¿Cómo se calculan estos totales?

	2017	2018	2019	2020	2021	Total	Promedio de citas por año
Use las casillas de verificación para eliminar elementos individuales de este informe de citas	107	151	230	318	126	1114	101.27
o restrinja la búsqueda a elementos publicados entre: 2011 y 2021 Ir							
<input type="checkbox"/> 1. Characterization of a novel chicken muscle disorder through differential gene expression and pathway analysis using RNA-sequencing Por: Mutryn, Marie F.; Brannick, Erin M.; Fu, Weixuan; et ál. BMC GENOMICS Volumen: 16 Número de artículo: 399 Fecha de publicación: MAY 21 2015	17	21	26	34	13	121	17.29
<input type="checkbox"/> 2. MANEUVERING IN POOR VISIBILITY: HOW FIRMS PLAY THE ECOSYSTEM GAME WHEN UNCERTAINTY IS HIGH Por: Dattee, Brice; Alexy, Olivier; Autio, Eriko ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL Volumen: 61 Número: 2 Páginas: 466-498 Fecha de publicación: APR 2018	2	9	15	29	23	78	19.50
<input type="checkbox"/> 3. CONVERGING WINDS: LOGIC HYBRIDIZATION IN THE COLORADO WIND ENERGY FIELD Por: York, Jeffrey G.; Hargrave, Timothy J.; Pacheco, Desiree F. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL Volumen: 59 Número: 2 Páginas: 579-610 Fecha de publicación: APR 1 2016	7	16	24	17	9	76	12.67
<input type="checkbox"/> 4. Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees Por: Jang, Jichul; George, R. Thomas INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT Volumen: 31 Número: 2 Páginas: 588-595 Fecha de publicación: JUN 2012	4	5	14	13	3	67	6.70
<input type="checkbox"/> 5. Advancing Software-Defined Networks: A Survey Por: Cox, Jacob, Jr.; Chuang, Joaquín; Donovan, Sean; et ál. IEEE ACCESS Volumen: 5 Páginas: 25487-25526 Fecha de publicación: 2017	0	10	25	24	7	66	13.20
<input type="checkbox"/> 6. Regime switching model of US crude oil and stock market prices: 1859 to 2013 Por: Balçilar, Mehmet; Gupta, Rangan; Miller, Stephen M. ENERGY ECONOMICS Volumen: 49 Páginas: 317-327 Fecha de publicación: MAY 2015	9	14	15	16	5	64	9.14

Fuente: Scopus (2020).

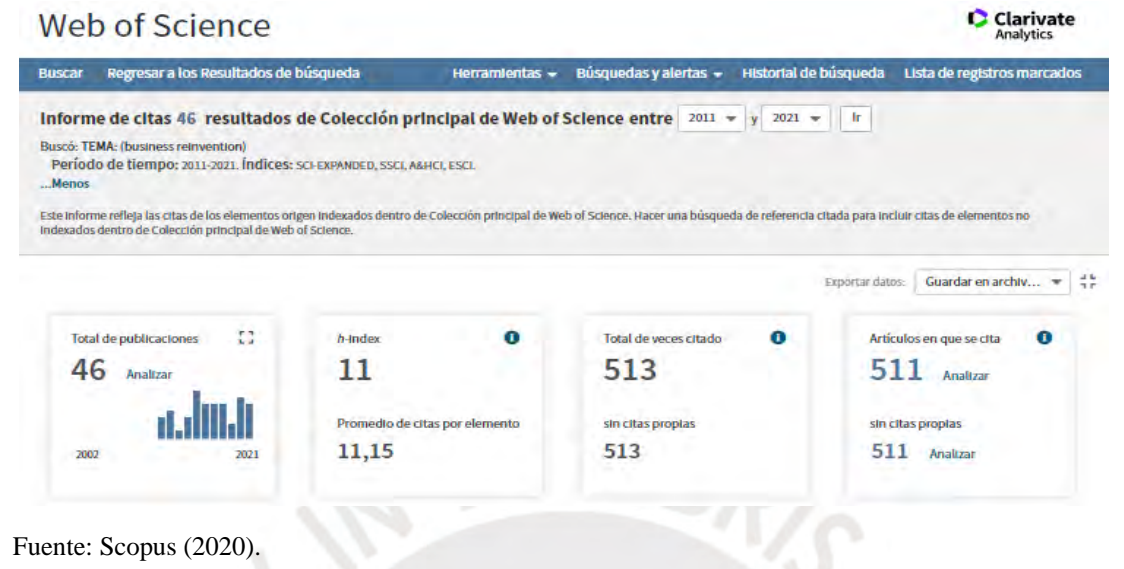
Figura A24. Reporte bibliométrico de organizaciones que cambian de rubro (*organizations that switched industries*) Parte 3



Fuente: Scopus (2020).

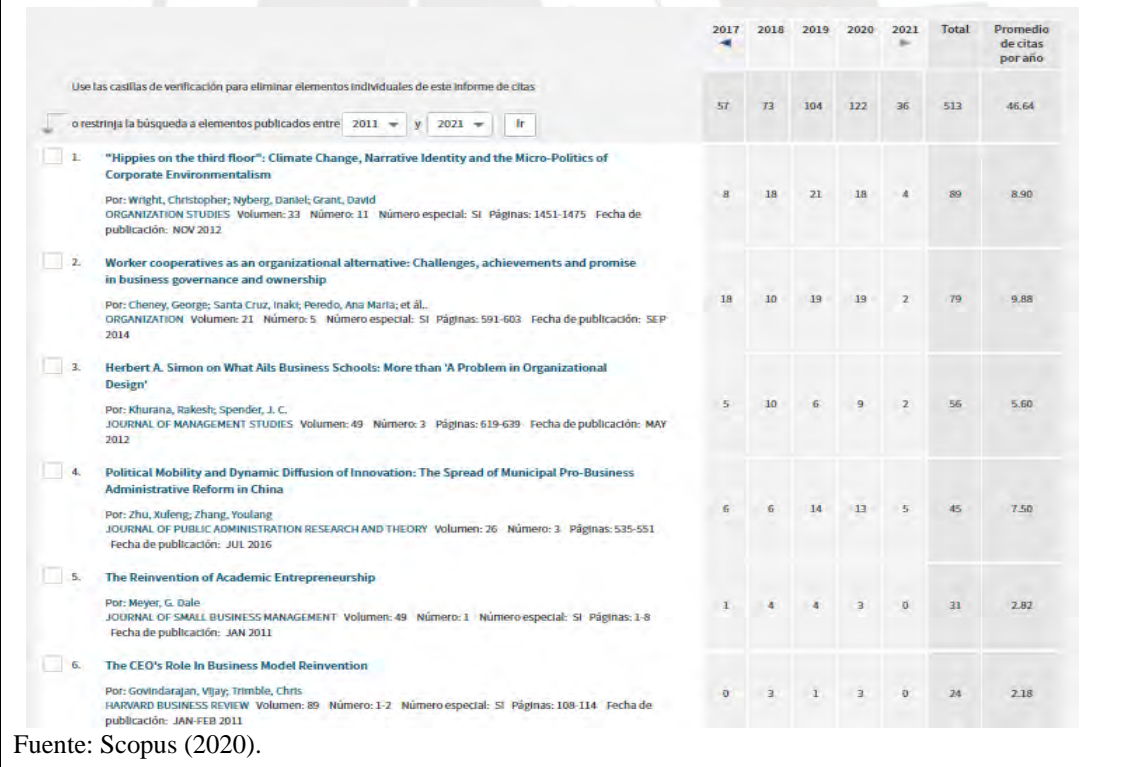
Igualmente, se realizó una búsqueda de fuentes relevantes en la base de datos Web of Science, donde primero se ponderó la búsqueda de las palabras clave *reinvención de organizaciones (business reinvention)* (ver Figura A26). En dichas figuras se detalla que se encontraron 46 documentos entre los años más recientes, es decir del 2011 al 2021. Veintitrés de los documentos corresponden a los ejes temáticos de negocios y administración. Pese a ello, los títulos relevantes no describen a las organizaciones que se reinventa, en el sentido de que cambian de rubro industrial, si no que habla de la reinención enmarcada en las micropolíticas empresariales como narrativa de identidad en el marco del cambio climático.

Figura A25. Reporte bibliométrico de reinención de organizaciones (*business reinvention*) Parte 1



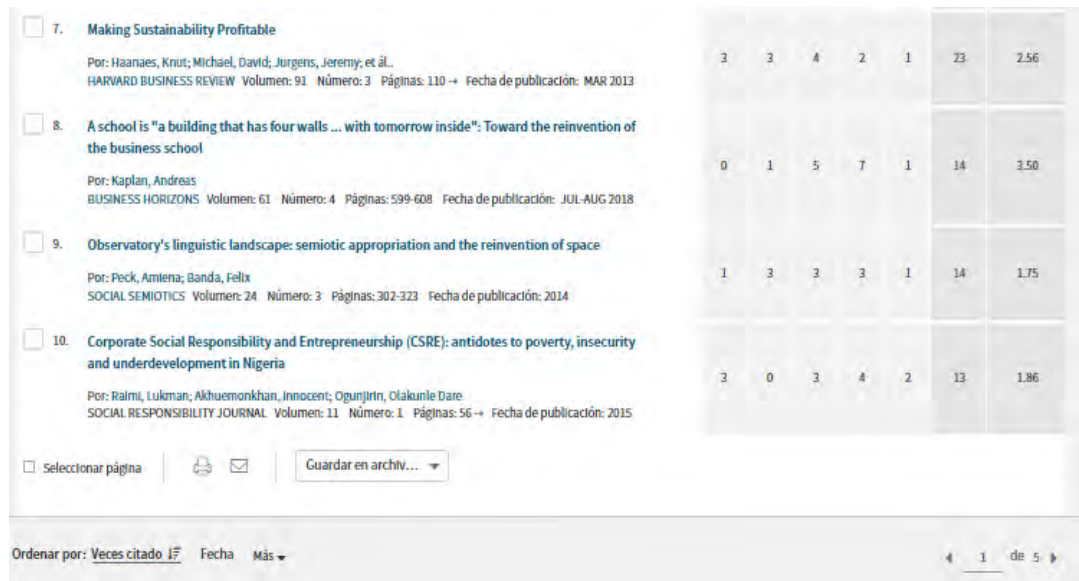
Fuente: Scopus (2020).

Figura A26. Reporte bibliométrico de reinención de organizaciones (*business reinvention*) Parte 2



Fuente: Scopus (2020).

Figura A27. Reporte bibliométrico de reinención de organizaciones (*business reinvention*) Parte 3



Fuente: Scopus (2020).



ANEXO B: Consentimiento informado de entrevistas a profundidad

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTAS

El propósito de esta ficha de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

(Soraya Desire Elera Torres) (73589465) ()

(Cynthia Elena López Zavalaga) (75046933) ()

La meta es analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante el Covid-19.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo conversado durante estas sesiones se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial, y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación, la cual tiene fines de titulación. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación; y por lo tanto serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento antes de su participación en él. Igualmente puede retirarse en cualquier momento, sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al entrevistador. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto voluntariamente participar de esta investigación conducida por Soraya Desire Elera Torres y Cynthia Elena López Zavalaga. He sido informado que la meta de este estudio es analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante el Covid-19

Me han indicado también que deberé responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de la investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi

consentimiento. He sido informad@ que puedo hacer preguntas sobre el proyecto y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida sin que ello me acarree perjuicio alguno. De tener preguntas sobre este estudio puedo contactar a Soraya Desire Elera Torres al teléfono móvil 937006457.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto puedo contactar a Soraya Desire Elera Torres al número de teléfono mencionado.

Nombre del Participante
Participante

DNI

Firma del



ANEXO C: Consentimiento informado focus group

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO FOCUS GROUP

El propósito de esta ficha de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

(Soraya Desire Elera Torres) (73589465) (Firma Integrante Grupo)

(Cynthia Elena López Zavalaga) (75046933) (Firma Integrante Grupo)

La meta es analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante el Covid-19.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo conversado durante estas sesiones se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial, y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación, la cual tiene fines de titulación. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación; y por lo tanto serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento antes de su participación en él. Igualmente puede retirarse en cualquier momento, sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al entrevistador. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto voluntariamente participar de esta investigación conducida por Soraya Desire Elera Torres y Cynthia Elena López Zavalaga. He sido informad@ que la meta de este estudio es analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante el Covid-19

Me han indicado también que deberé responder preguntas en un grupo focal, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de la investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informad@ que puedo hacer preguntas sobre el proyecto y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida sin que ello me acarree perjuicio alguno. De tener preguntas sobre este estudio puedo contactar a Soraya Desire Elera Torres al teléfono móvil 937006457.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto puedo contactar a Soraya Desire Elera Torres al número de teléfono mencionado.

Nombre del Participante
del Participante

DNI

Firma



ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia de la investigación del objetivo general

Pregunta general	Objetivo General	Teorías y enfoques principales	Dimensiones de análisis	Enfoque, alcance, estrategia
¿Cuál es la transferencia de valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19?	Analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.	Modelos valor capital de marca y administración estratégica de la marca.	elementos de marca, mezcla de marketing mix, bloques constructores de valor capital de marca, asociaciones por bloques constructores de marca.	mixto/ exploratorio /estudio de caso

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos

Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuál es la gestión estratégica de marca que realizan Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor a través de los elementos de marca y los componentes de la mezcla de marketing?	Conocer la gestión estratégica de marca de Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor de marca en base a los elementos de marca y componentes de la mezcla de marketing.	Elementos de la marca	Nombre de marca	Según Keller (2008), el nombre de una marca engloba el tema central y/o las asociaciones de un determinado producto o servicio de forma compacta y económica (pp. 145).	¿Cuál es el nombre de la discoteca? ¿Por qué la discoteca tiene ese nombre?	¿Cuál es el nombre del market? ¿Por qué el market tiene ese nombre?	entrevistas a profundidad
			Logotipo y símbolos	Los logotipos, según Keller, son medios para indicar propiedad y generar asociaciones (2008, pp. 155 -156).	¿Existe algún símbolo característico de la discoteca? ¿Qué significa?	¿Existe algún símbolo característico de la tienda? ¿Qué significa?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuál es la gestión estratégica de marca que realizan Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor a través de los elementos de marca y los componentes de la mezcla de marketing?	Conocer la gestión estratégica de marca de Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor de marca en base a los elementos de marca y componentes de la mezcla de marketing.	Mezcla de marketing mix	Precio	Cantidad de dinero a pagar por los consumidores para adquirir los productos o servicios de la empresa.	¿Cómo define el precio de las bebidas? ¿Se relacionan la calidad con el precio? ¿Cuál es el precio de las entradas a las discotecas? ¿Son precios competitivos respecto a otras discotecas?	¿Cuál es el precio del producto más caro y más barato? a qué rubro pertenece? ¿El precio de los productos es competitivo con otras tiendas cercanas a la zona?	entrevistas a profundidad
			Plaza	Es el vínculo físico entre la empresa y sus clientes para la compra de productos o servicios	¿Considera que la discoteca se encuentra ubicada en un lugar estratégico? ¿Existen establecimientos similares ubicados en zonas aledañas?	¿Considera que Downtown Market se encuentra ubicada en un lugar estratégico? ¿Existen establecimientos similares ubicados en zonas aledañas?	
			Producto	Elemento tangible o intangible que satisface una necesidad de los consumidores	¿Qué tipo de productos podría encontrar dentro de la discoteca? ¿Qué tanta importancia se le daba?	¿Qué tipos de productos se pueden encontrar en la tienda? ¿Cuáles son las marcas con las que trabajan? ¿Tienen una marca propia? ¿Qué tipos de productos ofrecen?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuál es la gestión estratégica de marca que realizan Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor a través de los elementos de marca y los componentes de la mezcla de marketing?	Conocer la gestión estratégica de marca de Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor de marca en base a los elementos de marca y componente s de la mezcla de marketing.	Mezcla de marketing mix	Promoción	Actividades que mediante la publicidad que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin impulsar la compra	¿Existían promociones en la venta de entradas? ¿En qué ocasiones se hacían? ¿Brindaban promociones en bebidas?	¿Tiene promociones por categoría de producto? ¿Cómo comunican sus promociones en la tienda física, y de manera virtual?	Entrevistas a profundidad
			Personas	Empleados de la organización quienes brindan atención al cliente	¿Quiénes son los encargados de la atención al cliente? ¿Cómo describiría la atención al cliente en la discoteca?	¿Cuántas personas atienden en Downtown Market? ¿Cómo es el servicio al cliente?	
			Procesos	Los procesos eficaces son cruciales para la creación y entrega de los productos y/o servicios de la empresa	¿Cómo se realiza el proceso de compra de entradas a la discoteca? ¿Cuál es el recorrido habitual de los asistentes?	¿Cómo inicia el proceso de compra para un consumidor en la tienda? ¿Cómo es el proceso de pago en caja?	
			Presencia Física	Elementos presentes en el espacio físico que ejercen un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes	¿Qué géneros de música se escuchan en la discoteca? ¿Cómo describiría la decoración de la discoteca? ¿Existen diferencias en el diseño de las salas?	¿Cómo es la decoración de la tienda? ¿Hay música de fondo en la tienda?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuáles son las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller?	Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.	Bloques constructores de valor capital de marca según Kevin Keller	Identificación de las categorías	Es la frecuencia y facilidad con la que se evoca a una marca cuando el consumidor se encuentra en una situación de compra y consumo. En otras palabras mide la conciencia que se tiene de la marca.	¿Qué marcas/nombres de discos se le vienen a la mente?	¿Qué marcas/nombres de tiendas se le vienen a la mente?	Entrevistas a profundidad, <i>focus group</i> y encuestas
			Necesidades satisfechas	El cliente conoce y considera a la marca o producto/servicio para satisfacer sus necesidades respecto a otras de su categoría.	¿Cuáles son las funciones básicas que valetodo Downtown ofrece a sus asistentes?	¿Cuáles son las funciones básicas que Downtown Market ofrece a sus asistentes?	
			Perfiles de Usuario	Esta imagería puede generar en los clientes la imagen mental de los usuarios reales o de aquellos más idealizados o que son modelos a seguir	¿Qué personas asisten a Valetodo Downtown? ¿Qué tanto le agrada la gente que va a Valetodo Downtown?	¿Qué personas asisten a Downtown Market? ¿Qué tanto le agrada la gente que va a DT Market?	
			Situaciones de compra y uso	Hace referencia a la variedad de las situaciones de compra y uso en las cuales el nombre de la marca llega a la mente del cliente.	¿En qué situaciones asistía a ValeTodo Downtown?	¿En qué situaciones asistía a Downtown Market?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuáles son las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller?	Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller	Bloques constructores de valor capital de marca según Kevin Keller	personalidad y valores	Los consumidores suelen elegir y usar marcas con una personalidad congruente con su propio autoconcepto.	¿Con qué palabras describe a Valetodo Downtown?	¿Con qué palabras describe a Downtown Market?	Entrevistas a profundidad, <i>focus group</i> y encuestas
			Historia, herencia y experiencia	Este tipo de referencias puede hacer recordar distintas situaciones personales y episodios o comportamientos pasados, así como experiencias de amigos, familia, etc	¿En qué medida considera que Valetodo Downtown le trae buenos recuerdos?	¿En qué medida considera que Downtown Market le trae buenos recuerdos?	
			Características primarias y secundarias	atributos necesarios necesarios para que un producto funciones y a las características complementarias que permiten la personalización, y un uso más versátil y .particularizado	¿Cuál es la característica que más valoras en una discoteca? ¿Los tragos, la música, las personas, el ambiente, el precio de entradas, la ubicación del lugar, etc?	¿Cuál es la característica que más valoras en una tienda? ¿ la ubicación del lugar, productos que vende, ambiente, atención, etc?	
			Confiabilidad y durabilidad	Mide la consistencia del desempeño a través del tiempo y la vida económica esperada del producto.	¿Alguna vez sentiste que la atención en la discoteca varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?	¿Alguna vez sentiste que la atención en el market varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuáles son las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller?	Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller	Bloques constructores de valor capital de marca según Kevin Keller	Efectividad, eficiencias y empatía en el servicio	Desempeño completo en temas de la atención del servicio	En comparación con otras discotecas, ¿qué tan bien ofrece esta marca las funciones básicas de la categoría de servicio?	En comparación con otras tiendas, ¿qué tan bien ofrece esta marca las funciones básicas de la categoría de servicio?	Entrevistas a profundidad, <i>focus group</i> y encuestas
			Estilo y diseño del local	-Asociación con el producto que va más allá de los aspectos funcionales	¿Qué tanto le agrada el aspecto, sensación y otros aspectos de su diseño del local?	¿Qué tanto le agrada el aspecto, sensación y otros aspectos de su diseño del local?	
			Precio	-Qué tan costoso es el producto o servicio en términos relativos, si se tiene descuentos y si son sustanciales.	¿los precios de las entradas y bebidas son por lo general más altos, más bajos o casi iguales a la competencia?	¿los precios de productos son por lo general más altos, más bajos o casi iguales a la competencia?	
			Alegría y Diversión	Tipos de sentimientos optimistas hacen que los consumidores se sientan despreocupados, alegres, juguetones, joviales, etc.	¿Sentiste alegría y diversión dentro de la discoteca?	¿Sentiste alegría y diversión dentro del market?	
			Emoción	La marca hace que la gente se sienta revitalizada y experimente algo especial	¿Sentiste emoción dentro de la discoteca?	¿Sentiste emoción dentro del market?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variab es específi cas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuáles son las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller?	Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller	Bloques constructores de valor capital de marca según Kevin Keller	Seguridad	La marca produce un sentimiento de seguridad, comodidad y autoconfianza	¿Sentiste seguridad dentro de la discoteca?	¿Sentiste seguridad dentro del market?	Entrevistas a profundidad, <i>focus group</i> y encuestas
			Status Social	Los consumidores sienten que otros verán de manera favorable su apariencia y comportamiento, etc	¿Sentiste status social dentro de la discoteca?	¿Sentiste status social dentro del market?	
			Amor Propio	Es la aceptación del valor, los pensamientos positivos y consideraciones que tenemos hacia nosotros mismos	¿Sentiste amor propio dentro de la discoteca?	¿Sentiste amor propio dentro del market?	
			Sentirse bien con uno mismo	La marca hace que los consumidores se sientan bien consigo mismos y experimenten un sentimiento de orgullo, logro o satisfacción	¿te sentiste bien contigo mismo dentro de la discoteca?	¿te sentiste bien contigo mismo dentro del market?	
			Calidad	Las actitudes hacia las marcas son evaluaciones generales de los consumidores y suelen formar la base para elegir las	¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de Valetodo Downtown (bebidas, etc.)?	¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de Downtown (productos varios)?	
			Credibilidad	La credibilidad se refiere al grado en el cual los clientes consideran que ésta es creíble en términos de tres dimensiones: habilidad percibida, fiabilidad y atractivo.	¿Hasta qué punto considera que Valetodo Downtown está interesado en sus opiniones e intereses?	¿Hasta qué punto considera que Downtown Market está interesado en sus opiniones e intereses?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuáles son las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMB C de Kevin Keller?	Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMB C de Kevin Keller	Bloques constructores de valor capital de marca según Kevin Keller	Consideración	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.	¿Recomiendas asistir a Valetodo Downtown a otras personas?	¿Recomiendas asistir a Downtown Market a otras personas?	Entrevistas a profundidad, <i>focus group</i> y encuestas
			Superioridad	Mide el grado en que los clientes consideran que la marca es única y mejor que las demás	¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?	¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?	
			Lealtad	Términos de las compras repetidas y la cantidad o porcentaje en el volumen de la categoría atribuido a la marca	¿Qué tan leal a la discoteca eres? ¿Cómo demuestras esa lealtad?	¿Qué tan leal al market eres? ¿Cómo demuestras esa lealtad?	
			Apego	La actitud de los clientes debe ir más allá de ser positiva y considerar la marca como algo especial en un contexto más amplio	¿Qué tan probable es que extrañe a Valetodo Downtown si sale del mercado?	¿Qué tan probable es que extrañe a Downtown Market si sale del mercado?	
			Comunidad	significa los consumidores sientan una familiaridad o afiliación con la gente que se asocia con la marca	¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Valetodo Downtown?	¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Downtown Market	
			Enlace	Los clientes dispuestos a invertir tiempo, energía, dinero y otros recursos en la marca más allá de los que invirtieron en su compra o consumo	¿Hablas con los demás acerca de Valetodo Downtown? ¿Qué les dices a los demás?	¿Hablas con los demás acerca de Downtown Market? ¿Qué les dices a los demás?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuál es el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market?	Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.	Apalancamiento de asociaciones secundarias según Kevin Keller	Asociaciones en el bloque de Prominencia	Se puede profundizar el conocimiento de marca haciendo que más personas la recuerden; y se puede ampliar el conocimiento de marca al cambiar la manera respecto a dónde, cuándo y cómo funciona una marca.	¿ Tu conocimiento de la marca Downtown Market se debe a que es una entidad relacionada al Valetodo Downtown? ¿Por qué?	Entrevistas a profundidad, focus group
			Asociaciones en el bloque de Imágenes	Vincular la marca a otra entidad afecta potencialmente a la personalidad, los valores e imágenes de usuarios para las marcas.	¿ Tu percepción sobre la imagen de Downtown Market se ha visto influenciada por tu percepción de la imagen de ValeTodo Downtown? ¿Por qué?	

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Marco Analítico	VARIABLES específicas	Definición	Items Valetodo Downtown Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuál es el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market?	Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.	Apalancamiento de asociaciones secundarias según Kevin Keller	Asociaciones en el bloque de Desempeño	Si bien la marca puede no relacionarse con los mismos productos o servicios de la otra entidad, el desempeño de la misma sí se puede ver afectado por las asociaciones secundarias que se construyan	¿Tu percepción general del desempeño del servicio de Downtown Market se basa o ha sido influenciado por tu experiencia de servicio en la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?	Entrevistas a profundidad, focus group
¿Cuál es el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market?	Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.	Apalancamiento de asociaciones secundarias según Kevin Keller	Asociaciones en el bloque de Sentimientos	Los consumidores tendrán sentimientos diferentes al entablar lazos con la marca debido a que la experiencia de compra cambia; y, por ende, el valor capital de marca	¿Valetodo Downtown establece y/o acentúa los sentimientos que te genera Downtown Market? ¿Por qué?	Entrevistas a profundidad, focus group

Tabla D2: Matriz de consistencia de la investigación de objetivos específicos (continuación)

Preguntas específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Variables específicas	Definición	Items Valetodo Downtown	Items Downtown Market	Técnicas de recolección
¿Cuál es el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market?	Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.	Apalancamiento de asociaciones secundarias según Kevin Keller	Asociaciones en el bloque de Juicios	La transferencia se asocia a asociaciones de una entidad a otra en lo que concierne a juicios afecta a la entidad con la marca; es decir Downtown Market porque se transfieren en parámetros de opinión que los clientes nuevos esperan que la entidad con la marca cumpla con poseer de la entidad vinculada que sería el Valetodo Downtown.	¿Juzgas a Downtown Market en base a tus opiniones sobre la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?		Entrevistas a profundidad, focus group
			Asociaciones en el bloque de Resonancia de Marca	Se pueden formar distintos lazos de lealtad: tener sentido de comunidad, una participación activa o desarrollar un apego comportamental o actitudinal. De este modo, otra entidad puede afectar cualquiera de estos cuatro tipos de lealtad.	¿Tu afecto y vínculo con Downtown Market se ha visto influenciado por tu afecto y vínculo con la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?		

ANEXO E: Cifras del gasto promedio desde el año 2015 al 2018

Figura E1: Ingresos y Gastos según NSE 2015 - PERÚ (Urbano + Rural)



INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2015 - PERÚ (URBANO + RURAL)

PROMEDIOS	Total Perú urbano y rural						
	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 492	S/. 815	S/. 645	S/. 677	S/. 597	S/. 493	S/. 281
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 83	S/. 172	S/. 102	S/. 112	S/. 89	S/. 70	S/. 47
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 138	S/. 336	S/. 195	S/. 211	S/. 171	S/. 118	S/. 45
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 80	S/. 245	S/. 81	S/. 89	S/. 69	S/. 54	S/. 40
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 92	S/. 215	S/. 126	S/. 132	S/. 117	S/. 79	S/. 38
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 146	S/. 475	S/. 174	S/. 195	S/. 144	S/. 93	S/. 50
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 153	S/. 513	S/. 200	S/. 226	S/. 161	S/. 94	S/. 38
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 82	S/. 185	S/. 107	S/. 113	S/. 97	S/. 73	S/. 37
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2,141	S/. 4,744	S/. 2,752	S/. 2,955	S/. 2,451	S/. 1,828	S/. 1,054
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 2,648	S/. 6,593	S/. 3,452	S/. 3,726	S/. 3,046	S/. 2,127	S/. 1,110

Fuente: Apeim (2015)

Figura E2: Ingresos y Gastos según NSE 2016 - PERÚ (Urbano + Rural)



INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2016 - PERÚ (URBANO + RURAL)

PROMEDIOS	Total Perú urbano y rural						
	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 513	S/. 812	S/. 661	S/. 686	S/. 622	S/. 515	S/. 298
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 85	S/. 174	S/. 101	S/. 108	S/. 91	S/. 72	S/. 48
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 145	S/. 359	S/. 199	S/. 222	S/. 164	S/. 120	S/. 45
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 62	S/. 245	S/. 79	S/. 86	S/. 69	S/. 57	S/. 41
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 91	S/. 208	S/. 120	S/. 133	S/. 100	S/. 77	S/. 36
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 144	S/. 447	S/. 168	S/. 188	S/. 138	S/. 92	S/. 49
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 143	S/. 449	S/. 180	S/. 199	S/. 151	S/. 90	S/. 37
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 84	S/. 189	S/. 106	S/. 115	S/. 92	S/. 73	S/. 38
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2,177	S/. 4,643	S/. 2,742	S/. 2,936	S/. 2,447	S/. 1,868	S/. 1,073
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 2,655	S/. 6,374	S/. 3,362	S/. 3,603	S/. 2,996	S/. 2,155	S/. 1,115

Fuente: Apeim (2016)

Figura E3: Ingresos y Gastos según NSE 2017 - PERÚ (Urbano + Rural)



INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2017 - PERÚ (URBANO + RURAL)

PROMEDIOS	Total Perú urbano y rural						
	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 940	S/. 1,414	S/. 1,194	S/. 1,235	S/. 1,129	S/. 925	S/. 576
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 155	S/. 284	S/. 181	S/. 195	S/. 159	S/. 130	S/. 100
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 270	S/. 623	S/. 359	S/. 385	S/. 318	S/. 221	S/. 97
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 158	S/. 415	S/. 151	S/. 160	S/. 137	S/. 111	S/. 90
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 174	S/. 391	S/. 229	S/. 254	S/. 190	S/. 144	S/. 68
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 281	S/. 765	S/. 340	S/. 378	S/. 281	S/. 182	S/. 109
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 280	S/. 813	S/. 351	S/. 393	S/. 286	S/. 181	S/. 79
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 163	S/. 339	S/. 203	S/. 216	S/. 183	S/. 140	S/. 79
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2,422	S/. 5,044	S/. 3,007	S/. 3,216	S/. 2,683	S/. 2,034	S/. 1,198
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,282	S/. 7,826	S/. 4,059	S/. 4,436	S/. 3,472	S/. 2,594	S/. 1,341

Fuente: Apeim (2017)

Figura E4: Ingresos y Gastos según NSE 2018 - PERÚ (Urbano + Rural)



INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2018 - PERÚ

(URBANO + RURAL)

PROMEDIOS	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 922	S/. 1,441	S/. 1,193	S/. 1,251	S/. 1,102	S/. 927	S/. 551
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 154	S/. 301	S/. 188	S/. 200	S/. 169	S/. 132	S/. 97
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 266	S/. 681	S/. 356	S/. 392	S/. 301	S/. 219	S/. 97
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 148	S/. 384	S/. 158	S/. 171	S/. 137	S/. 112	S/. 88
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 168	S/. 419	S/. 227	S/. 247	S/. 197	S/. 136	S/. 65
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 273	S/. 818	S/. 347	S/. 401	S/. 264	S/. 182	S/. 104
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 276	S/. 874	S/. 376	S/. 433	S/. 285	S/. 176	S/. 77
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 160	S/. 337	S/. 213	S/. 230	S/. 187	S/. 141	S/. 79
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2,367	S/. 5,255	S/. 3,060	S/. 3,325	S/. 2,642	S/. 2,025	S/. 1,158
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,125	S/. 7,963	S/. 4,051	S/. 4,396	S/. 3,509	S/. 2,529	S/. 1,286

Fuente: Apeim (2018).

ANEXO F: Ficha técnica de entrevista a profundidad a los trabajadores de la organización.

Tabla F1: Ficha técnica de entrevista a los trabajadores de la organización

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA	
TÍTULO DE ESTUDIO:	Análisis de la transferencia del valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19
OBJETIVO GENERAL:	Analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.
OBJETIVO DEL ESTUDIO:	Conocer la gestión estratégica de marca de Valetodo Downtown y Downtown Market para construir valor de marca en base a los elementos de marca y componentes de la mezcla de marketing.
METODOLOGÍA:	Investigación cualitativa: se realizó una entrevista como técnica de recolección de información y se llevó a cabo en el establecimiento del local.
	Entrevistador: Soraya Elera y Cynthia López
	Fecha: 8 de noviembre del 2021
	Duración: 35 minutos

ANEXO G: Guía de entrevista a profundidad a trabajadores

Entrevistas a profundidad a los trabajadores de la organización

Fase 1: Introducción

Estimado(a) trabajador(a), somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.

La información recabada tiene fines estrictamente académicos y su identidad se mantendrá en reserva. Por tal razón, recuerde que su opinión es muy valiosa en este proceso, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas cuya duración aproximada es de 1 hora. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Fase 2: Preámbulo

1. ¿Cuál es su nombre? ¿Cómo deseas que nos dirijamos hacia ti?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuál era su función en el Valetodo Downtown? ¿Cuál es su función en Downtown Market?

Fase 3: Exploración profunda

Producto

Valetodo Downtown

-¿Qué tipo de productos podría encontrar dentro de la discoteca? ¿Qué tanta importancia se le daba? ¿Por qué?

-¿Con qué marcas solían trabajar? ¿Tenían beneficios exclusivos?

-¿En el último periodo hubo algún lanzamiento de un nuevo producto o bebida? ¿Si fuera el caso? ¿Cómo fue la respuesta de los clientes? ¿Cree que este producto influye en la reputación?

Downtown Market

-¿Qué tipos de productos se pueden encontrar en la tienda?

-¿Cuáles son las marcas con las que trabajan? ¿Tenían beneficios exclusivos?

-¿Tienen una marca propia? ¿Qué tipos de productos ofrecen? ¿A cuál se le da más importancia y por qué?

Precio

Valetodo Downtown

-¿Cómo define el precio de las bebidas? ¿Se relacionan la calidad con el precio?

-¿Cuál es el precio de las entradas a las discotecas? ¿Existen precios diferenciados por tipo de evento? ¿Son precios competitivos respecto a otras discotecas?

Downtown Market

-¿Cuál es el precio del producto más caro y a qué rubro pertenece?

-¿Cuál es el precio del producto más barato y a qué rubro pertenece?

-¿El precio de los productos es competitivo con otras tiendas cercanas a la zona?

Plaza

Valetodo Downtown

-¿Considera que la discoteca se encuentra ubicada en un lugar estratégico?

-¿Existen establecimientos similares ubicados en zonas aledañas?

-¿Considera que los asistentes de la discoteca residen en distritos cercanos al establecimiento? Si la respuesta es no ¿Cuál cree que es la razón por la que asisten desde tan lejos?

Downtown Market

-¿Considera que Downtown Market se encuentra ubicada en un lugar estratégico?

-¿Existen establecimientos similares ubicados en zonas aledañas?

-¿Considera que los asistentes del market residen en distritos cercanos al establecimiento? Si la respuesta es no ¿Cuál cree que es la razón por la que asisten desde tan lejos?

Promoción

Valetodo Downtown

-¿Existían promociones en la venta de entradas? ¿En qué ocasiones se hacían? ¿Por donde eran anunciadas? ¿Tenían buena acogida entre los asistentes?

-¿Brindaban promociones en bebidas? ¿Realizaban algún tipo de concurso por bebidas? ¿Cómo se anunciaban? ¿Cada cuanto tiempo se daba? ¿Tenían buena acogida entre los asistentes?

Downtown Market

-¿Tiene promociones por categoría de producto?

-¿Tienen promociones por estacionalidad? ¿Por días? ¿Horas?

-¿Cómo comunican sus promociones en la tienda física, y de manera virtual?

personal

Valetodo Downtown

- ¿Cuántas personas trabajaban en la discoteca? ¿Cómo se dividía el trabajo?
- ¿Quiénes son los encargados de la atención al cliente?
- ¿Cómo describiría la atención al cliente en la discoteca?

Downtown Market

- ¿Cuántas personas atienden en Downtown Market? ¿Cómo se divide el trabajo?
- ¿Cómo es el servicio al cliente?
- ¿El personal tiene conocimiento especializado de los artículos?

Procesos

Valetodo Downtown

- ¿Cómo se realiza el proceso de compra de entradas a la discoteca?
- ¿Cuál es el recorrido habitual de los asistentes a la discoteca desde que llegan hasta que se retiran?
- ¿Cómo describiría el proceso de compra de bebidas?
- ¿Existe alguna sala de baile más concurrida por los asistentes?

Downtown Market

- ¿Cómo están ubicados los productos en las góndolas?
- ¿Cómo inicia el proceso de compra para un consumidor en la tienda?
- ¿Qué ambientes recorre primero? ¿Existe algún patrón entre los clientes?
- ¿Cómo es el proceso de pago en caja?

Evidencia Física

Discoteca Valetodo Downtown

- ¿Qué géneros de música se escuchan en la discoteca?
- ¿Cómo describiría la decoración de la discoteca?
- ¿Existen diferencias en el diseño de las salas? ¿Tienen características particulares?
- ¿La barra de bebidas se encuentra ubicada en un lugar estratégico?
- ¿Hacen uso de aromas o colores?

Downtown Market

- ¿Cómo es la decoración de la tienda?
- ¿Existen recursos adicionales para mejorar la experiencia del cliente (área tik tok, juego ping pong, pizarra para escribir mensajes, etc)?
- ¿Hay música de fondo en la tienda?
- ¿Hacen uso de aromas o colores?

Fase 4: Cierre

- Agradecimiento y despedida

ANEXO H: Ficha técnica de entrevista a profundidad clientes.

Tabla H1: Ficha técnica de entrevista a los clientes

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA	
TÍTULO DE ESTUDIO:	Análisis de la transferencia del valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19
OBJETIVO GENERAL:	Analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.
OBJETIVO DEL ESTUDIO:	<p>Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.</p> <p>Conocer las percepciones de los clientes de la marca Downtown Market bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.</p> <p>Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.</p>
METODOLOGÍA:	Investigación cualitativa: se realizaron entrevistas a profundidad como técnica de recolección de información y se llevó via plataforma y se fueron llevadas a cabo mediante videollamada virtual.
	Entrevistador: Soraya Elera y Cynthia López
	Fecha: 15 - 28 de noviembre del 2021
	Duración: 35 minutos cada entrevista

ANEXO I: Guía de entrevista a profundidad a clientes

Entrevistas a profundidad a los clientes de Valetodo Downtown y Downtown Market

Fase 1: Introducción

Estimado(a) cliente, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.

La información recabada tiene fines estrictamente académicos y su identidad se mantendrá en reserva. Por tal razón, recuerde que su opinión es muy valiosa en este proceso, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas cuya duración aproximada es de 1 hora. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Fase 2: Preámbulo

1. ¿Cuál es su nombre? ¿Cómo deseas que nos dirijamos hacia ti?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Qué actividades realizabas cotidianamente antes y después de la pandemia COVID-19?

Fase 3: Exploración profunda

Preguntas divididas en bloques constructores de marca de Kevin Keller enfocadas en Valetodo Downtown

Prominencia

-¿Qué marcas/nombres de discos se le vienen a la mente?

-¿Cuáles son las funciones básicas que Valetodo Downtown ofrece a sus asistentes?

Imagen

-¿Qué personas asisten a Valetodo Downtown?

-¿Qué tanto le agrada la gente que va a Valetodo Downtown?

-¿En qué situaciones asistía a Valetodo Downtown?

-¿Con qué palabras describe a Valetodo Downtown?

-¿En qué medida considera que Valetodo Downtown le trae buenos recuerdos?

Desempeño

-¿Cuál es la característica que más valoras en una discoteca? ¿Los tragos, la música, las personas, el ambiente, el precio de entradas, la ubicación del lugar, etc?

-¿Alguna vez sentiste que la atención en la discoteca varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?

-En comparación con otras discotecas, ¿qué tan bien ofrece esta marca las funciones básicas de la categoría de servicio? ¿Recuerda alguna buena experiencia?

-¿Qué tanto le agrada el aspecto, sensación y otros aspectos de su diseño del local?

-¿los precios de las entradas y bebidas son por lo general más altos, más bajos o casi iguales a la competencia?

Sentimientos

-¿Sentiste alegría y diversión dentro de la discoteca?

-¿Sentiste emoción dentro de la discoteca?

-¿Sentiste seguridad dentro de la discoteca?

-¿Sentiste status social dentro de la discoteca?

-¿Sentiste amor propio dentro de la discoteca?

-¿te sentiste bien contigo mismo dentro de la discoteca?

Juicios

-¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de Valetodo Downtown (bebidas, etc.)? ¿Qué engloba la palabra calidad en el caso de una discoteca?

-¿Hasta qué punto considera que Valetodo Downtown está interesado en sus opiniones e intereses?

-¿Recomiendas asistir a Valetodo Downtown a otras personas?

-¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?

Resonancia

-¿Qué tan leal a la discoteca eres? ¿Cómo demuestras esa lealtad?

-¿Qué tan probable es que extrañe a Valetodo Downtown si sale del mercado?

-¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Valetodo Downtown? ¿Te sientes parte de algo importante? ¿Por qué?

-¿Hablas con los demás acerca de Valetodo Downtown? ¿Qué les dices a los demás sobre Valetodo Downtown?

Preguntas divididas en bloques constructores de marca de Kevin Keller enfocadas en Downtown Market

Prominencia

-¿Qué marcas/nombres de tiendas se le vienen a la mente?

-¿Cuáles son las funciones básicas que Downtown Market ofrece a sus asistentes?

Imagen

-¿Qué personas asisten a Downtown Market? ¿Qué tanto le agrada la gente que va a DT Market?

-¿En qué situaciones asistía a Downtown Market?

-¿Con qué palabras describe a Downtown Market?

-¿En qué medida considera que Downtown Market le trae buenos recuerdos?

Desempeño

-¿Cuál es la característica que más valoras en una tienda? ¿ la ubicación del lugar, productos que vende, ambiente, atención, etc?

-¿Alguna vez sentiste que la atención en el market varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?

-En comparación con otras tiendas, ¿qué tan bien ofrece esta marca las funciones básicas de la categoría de servicio? ¿Recuerda alguna buena experiencia?

-¿Qué tanto le agrada el aspecto, sensación y otros aspectos de su diseño del local?

-¿los precios de productos son por lo general más altos, más bajos o casi iguales a la competencia?

Sentimientos

-¿Sentiste alegría y diversión dentro del market?

-¿Sentiste emoción dentro del market?

-¿Sentiste seguridad dentro del market?

-¿Sentiste status social dentro del market?

-¿Sentiste amor propio dentro del market?

-¿te sentiste bien contigo mismo dentro del market?

Juicios

-¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de Downtown (productos varios)?
¿Qué engloba la palabra calidad en el caso de un market?

-¿Hasta qué punto considera que Downtown Market está interesado en sus opiniones e intereses?

-¿Recomiendas asistir a Downtown Market a otras personas?

-¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?

Resonancia

-¿Qué tan leal al market eres? ¿Cómo demuestras esa lealtad?

-¿Qué tan probable es que extrañe a Downtown Market si sale del mercado?

-¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Downtown Market? ¿Te sientes parte de algo importante? ¿Por qué?

-¿Hablas con los demás acerca de Downtown Market? ¿Qué les dices a los demás sobre Downtown Market?

Preguntas divididas en asociaciones por bloques constructores de marca

Prominencia

-¿Tu conocimiento de la marca Downtown Market se debe a que es una entidad relacionada al Valetodo Downtown? ¿Por qué?

Imagen

-¿Tu percepción sobre la imagen de Downtown Market se ha visto influenciada por tu percepción de la imagen de ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Desempeño

-¿Tu percepción general del desempeño del servicio de Downtown Market se basa o ha sido influenciado por tu experiencia de servicio en la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Juicios

-¿Juzgas a Downtown Market en base a tus opiniones sobre la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Sentimientos

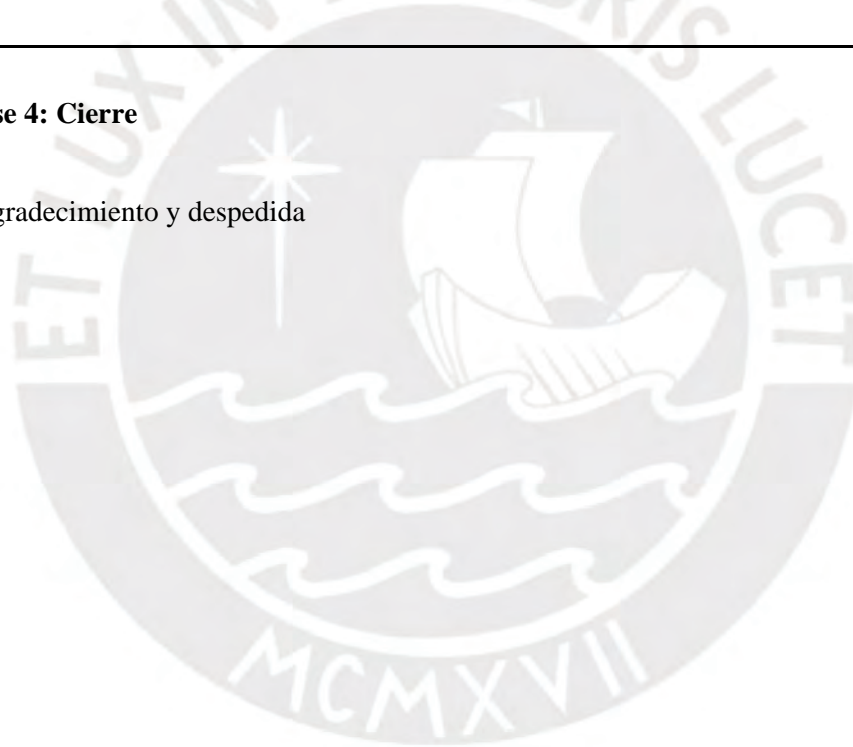
-¿Valetodo Downtown establece y/o acentúa los sentimientos que te genera Downtown Market? ¿Por qué?

Resonancia

-¿Tu afecto y vínculo con Downtown Market se ha visto influenciado por tu afecto y vínculo con la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Fase 4: Cierre

-Agradecimiento y despedida



ANEXO J: Ficha técnica de focus group

Tabla J1: Focus Group 1

FICHA TÉCNICA DE <i>FOCUS GROUP</i>	
TÍTULO DE ESTUDIO:	Análisis de la transferencia del valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19
OBJETIVO GENERAL:	Analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.
OBJETIVO DEL ESTUDIO:	<p>Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.</p> <p>Conocer las percepciones de los clientes de la marca Downtown Market bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.</p> <p>Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.</p>
METODOLOGÍA:	investigación cualitativa: se realizó un <i>focus group</i> como técnica de recolección de información de una entrevista grupal y se ha llevado a cabo mediante videollamada virtual.
	Target: grupo de clientes de 18 a 23 años que han ido a Valetodo Downtown y al Downtown Market
	Tamaño de la muestra: 6 personas
	Moderadora: Cynthia López
	Observadores: Soraya Elera
	Fecha: 29 de noviembre del 2021
	Duración: 1 hora y 40 minutos

Tabla J2: Focus Group 2

FICHA TÉCNICA DE <i>FOCUS GROUP</i>	
TÍTULO DE ESTUDIO:	Análisis de la transferencia del valor de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market durante la pandemia COVID-19
OBJETIVO GENERAL:	Analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.
OBJETIVO DEL ESTUDIO:	<p>Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.</p> <p>Conocer las percepciones de los clientes de la marca Downtown Market bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.</p> <p>Analizar el conocimiento de marca que se ha transferido de Valetodo Downtown a Downtown Market.</p>
METODOLOGÍA:	Investigación cualitativa: se realizó un <i>focus group</i> como técnica de recolección de información de una entrevista grupal y se ha llevado a cabo mediante videollamada virtual.
	Target: un grupo de clientes entre los 24 y 30 años de edad, que hayan ido al Valetodo Downtown y al Downtown Market.
	Tamaño de la muestra: 6 personas
	Moderadora: Soraya Elera
	Observadores: Cynthia López
	Fecha: 7 de diciembre del 2021
	Duración: 2 horas y 7 minutos

ANEXO K: Guía de focus group a clientes

Entrevistas a profundidad a los clientes de Valetodo Downtown y Downtown Market

Fase 1: Introducción

Estimado(a) cliente, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.

La información recabada tiene fines estrictamente académicos y su identidad se mantendrá en reserva. Por tal razón, recuerde que su opinión es muy valiosa en este proceso, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas cuya duración aproximada es de 1 hora. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Fase 2: Preámbulo

1. ¿Cuál es tu nombre? ¿Cómo deseas que nos dirijamos hacia ti?
2. ¿Cuántos años tienes?
3. ¿En donde vives?
4. ¿Qué actividades realizabas cotidianamente antes y después de la pandemia COVID-19?

Fase 3: Exploración profunda

Preguntas divididas en bloques constructores de marca de Kevin Keller enfocadas en Valetodo Downtown

Prominencia

-¿Qué marcas/nombres de discos se le vienen a la mente?

-¿Cuáles son las funciones básicas que Valetodo Downtown ofrece a sus asistentes?

Imagen

-¿Qué personas asisten a Valetodo Downtown?

-¿Qué tanto le agrada la gente que va a Valetodo Downtown? "

-¿En qué situaciones asistía a ValeTodo Downtown?

-¿Con qué palabras describe a Valetodo Downtown?

-¿En qué medida considera que Valetodo Downtown le trae buenos recuerdos?

Dinámica de arquetipo en Facebook Avatar

-¿Quién usa la marca? ¿Qué tipo de persona?

-¿Cuándo y dónde usan la marca? ¿En qué tipo de situaciones?

-¿Por qué usan las personas la marca? ¿Qué obtienen por usarla? 4. ¿Cómo usan la marca? ¿Para qué la usan?

Desempeño

-¿Cuál es la característica que más valoras en una discoteca? ¿Los tragos, la música, las personas, el ambiente, el precio de entradas, la ubicación del lugar, etc?

-¿Alguna vez sentiste que la atención en la discoteca varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?

-En comparación con otras discotecas, ¿qué tan bien ofrece esta marca las funciones básicas de la categoría de servicio? ¿Recuerda alguna buena experiencia?

-¿Qué tanto le agrada el aspecto, sensación y otros aspectos de su diseño del local?

-¿los precios de las entradas y bebidas son por lo general más altos, más bajos o casi iguales a la competencia?

Sentimientos

-¿Sentiste alegría y diversión dentro de la discoteca?

-¿Sentiste emoción dentro de la discoteca?

-¿Sentiste seguridad dentro de la discoteca?

-¿Sentiste status social dentro de la discoteca?

-¿Sentiste amor propio dentro de la discoteca?

-¿te sentiste bien contigo mismo dentro de la discoteca?

Juicios

-¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de Valetodo Downtown (bebidas, etc.)? ¿Qué engloba la palabra calidad en el caso de una discoteca?

-¿Hasta qué punto considera que Valetodo Downtown está interesado en sus opiniones e intereses?

-¿Recomiendas asistir a Valetodo Downtown a otras personas?

-¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?

Resonancia

-¿Qué tan leal a la discoteca eres? ¿Cómo demuestras esa lealtad?

-¿Qué tan probable es que extrañe a Valetodo Downtown si sale del mercado?

-¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Valetodo Downtown? ¿Te sientes parte de algo importante? ¿Por qué?

-¿Hablas con los demás acerca de Valetodo Downtown? ¿Qué les dices a los demás sobre Valetodo Downtown?

Preguntas divididas en bloques constructores de marca de Kevin Keller enfocadas en Downtown Market

Prominencia

- ¿Qué marcas/nombres de tiendas se le vienen a la mente?
- ¿Cuáles son las funciones básicas que Downtown Market ofrece a sus asistentes?

Imagen

- ¿Qué personas asisten a Downtown Market? ¿Qué tanto le agrada la gente que va a DT Market?
- ¿En qué situaciones asistía a Downtown Market?
- ¿Con qué palabras describe a Downtown Market?
- ¿En qué medida considera que Downtown Market le trae buenos recuerdos?

Dinámica de arquetipo en Facebook Avatar

- ¿Quién usa la marca? ¿Qué tipo de persona?
- ¿Cuándo y dónde usan la marca? ¿En qué tipo de situaciones?
- ¿Por qué usan las personas la marca? ¿Qué obtienen por usarla? 4. ¿Cómo usan la marca? ¿Para qué la usan?

Desempeño

- ¿Cuál es la característica que más valoras en una tienda? ¿ la ubicación del lugar, productos que vende, ambiente, atención, etc?
- ¿Alguna vez sentiste que la atención en el market varió de un momento a otro o siempre fue igual cada vez que ibas?
- En comparación con otras tiendas, ¿qué tan bien ofrece esta marca las funciones básicas de la categoría de servicio? ¿Recuerda alguna buena experiencia?

-¿Qué tanto le agrada el aspecto, sensación y otros aspectos de su diseño del local?

-¿los precios de productos son por lo general más altos, más bajos o casi iguales a la competencia?

Sentimientos

-¿Sentiste alegría y diversión dentro del market?

-¿Sentiste emoción dentro del market?

-¿Sentiste seguridad dentro del market?

-¿Sentiste status social dentro del market?

-¿Sentiste amor propio dentro del market?

-¿te sentiste bien contigo mismo dentro del market?

Juicios

-¿Cuál es su evaluación sobre la calidad del producto de Downtown (productos varios)?
¿Qué engloba la palabra calidad en el caso de un market?

-¿Hasta qué punto considera que Downtown Market está interesado en sus opiniones e intereses?

-¿Recomiendas asistir a Downtown Market a otras personas?

-¿Hasta qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no proporcionan?

Resonancia

-¿Qué tan leal al market eres? ¿Cómo demuestras esa lealtad?

-¿Qué tan probable es que extrañe a Downtown Market si sale del mercado?

-¿Qué crees que tienen en común tú y la gente que va al Downtown Market? ¿Te sientes parte de algo importante? ¿Por qué?

-¿Hablas con los demás acerca de Downtown Market? ¿Qué les dices a los demás sobre Downtown Market?

Preguntas divididas en asociaciones por bloques constructores de marca

Prominencia

-¿Tu conocimiento de la marca Downtown Market se debe a que es una entidad relacionada al Valetodo Downtown? ¿Por qué?

Imagen

-¿Tu percepción sobre la imagen de Downtown Market se ha visto influenciada por tu percepción de la imagen de ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Desempeño

-¿Tu percepción general del desempeño del servicio de Downtown Market se basa o ha sido influenciado por tu experiencia de servicio en la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Juicios

-¿Juzgas a Downtown Market en base a tus opiniones sobre la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Sentimientos

-¿Valetodo Downtown establece y/o acentúa los sentimientos que te genera Downtown Market? ¿Por qué?

Resonancia

-¿Tu afecto y vínculo con Downtown Market se ha visto influenciado por tu afecto y vínculo con la discoteca ValeTodo Downtown? ¿Por qué?

Fase 4: Cierre

-Agradecimiento y despedida

ANEXO L: Ficha técnica de encuesta

Tabla L1: Ficha técnica de Encuesta

Ficha técnica de encuesta	
Muestra	Encuesta realizada a 208 clientes de VT Y DT
Objetivo general de estudio	Analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.
Objetivos específicos de estudio	Conocer las percepciones de los clientes de la marca Valetodo Downtown bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.
	Conocer las percepciones de los clientes de la marca Downtown Market bajo el modelo VCMBC de Kevin Keller.
Tipo de muestra	No probabilístico por conveniencia
Tiempo de realización	La encuesta se realizó en un periodo de 4 semanas
Método de recolección de datos	Se realizaron encuestas bajo la modalidad virtual
Tipo de cuestionario	Medición de Escala de Likert
Encuesta realizada por	Soraya Desire Elera Torres y Cynthia Elena López Zavalaga
Fecha de trabajo de campo	desde septiembre 20 al 30 de noviembre de 2021

ANEXO M: Cuestionario de encuesta a clientes

Encuesta a los clientes de Valetodo Downtown y Downtown Market

Estimado(a) cliente, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado de Licenciatura, que tiene como finalidad analizar la transferencia del valor capital de marca de Valetodo Downtown a Downtown Market a partir del modelo VCMBC de Kevin Keller durante la pandemia COVID-19.

La información recabada tiene fines estrictamente académicos y su identidad se mantendrá en reserva. Por tal razón, recuerde que su opinión es muy valiosa en este proceso, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas cuya duración aproximada es de 1 hora. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Acepto continuar con la encuesta

Sí

No

Si respondió que “no”, muchas gracias por su respuesta [Se cierra la encuesta].

Si respondió que “sí”, prosiga.

1. Edad: _____

2. Sexo con el que me identifico : Mujer Hombre Prefiero no decirlo Otro

3. Distrito de residencia: Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo) Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras) Zona 3 (San Juan de Lurigancho) Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria) Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino) Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) Zona

7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac) Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú).

Valor capital de marca de Valetodo Downtown

Ante cada afirmación considerar los siguientes valores a marcar: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

VALETODO DOWNTOWN							
VARIABLES	SUB-VARIABLES	PREGUNTAS SOBRE LOS BLOQUES CONSTRUCTORES DE VALOR DE MARCA	1	2	3	4	5
Prominencia de marca	Identificación de la categoría	Conozco la discoteca ValeTodo Downtown					
		Conozco qué servicio brinda ValeTodo Downtown					
		Si deseo ir a una discoteca mi primera opción es ValeTodo Downtown.					
	Necesidades Satisfechas	Es muy probable que asista a ValeTodo Downtown para					
		-Fiesta/reunión					
		-Celebración específica (Cumpleaños, despedida de solterx, etc.)					
		-Evento con temática					
	-Show/concierto						
Desempeño	Servicio	El servicio de ValeTodo Downtown satisface mis expectativas y necesidades					
		El servicio de ValeTodo Downtown es veloz y tiene capacidad de respuesta					

		La atención del personal de ValeTodo Downtown es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes.					
	Precio	Los precios van acorde a los atributos del servicio de ValeTodo Downtown.					
	Durabilidad-Confiabledad	La experiencia del servicio brindado por ValeTodo Downtown es grata y consistente en el tiempo.					
	Diseño	El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno.					
Características primarias y secundarias		Algo de lo que más valoro de Valetodo Downtown es _____ .					
		El Precio de las entradas y bebidas alcohólicas					
		La ubicación de la discoteca					
		El diseño y distribución de las salas de la discoteca					
		Las promociones y ofertas (happy hour, entrada libre, concursos)					
		Los productos que venden (bebidas alcohólicas)					
		Las personas que atienden (Trabajadorxs, drag queens, animadorxs, bartenders, etc.)					
		Los procesos de atención y la experiencia de compra en general.					
		La reputación de la marca.					
		La calidad del servicio.					
Imagen	Perfiles de usuario	El servicio que ofrece la discoteca ValeTodo Downtown se adapta a muchos perfiles de usuario (edad,sexo,ingreso,estatus,etc.)					
		La gente que va a la discoteca es agradable.					
	Situaciones de compra y uso	Las entradas para asistir a la discoteca se podían adquirir en muchos lugares/plataformas. (Lugar de compra)					

	personalidad y valores	La marca ValeTodo Downtown puede ser descrita como _____					
		honesta					
		atrevida					
		actual					
		exitosa					
		encantadora					
	Historia, herencia y experiencias	La marca Valetodo Downtown me trae buenos recuerdos					
Juicios u Opiniones	Calidad	Estoy completamente satisfechx con Valetodo Downtown					
	Credibilidad	A Valetodo Downtown le importan tus necesidades y opiniones.					
		Confío en Valetodo Downtown.					
	Consideración	Recomendaría la discoteca Valetodo Downtown a familiares y/o amigos					
	Superioridad	La marca Valetodo Downtown es superior a otras marcas de discotecas en Lima Metropolitana					
Sentimientos	Alegría y Diversión	La marca ValeTodo Downtown me da una sensación de _____.					
	Emoción						
	Status						
	Seguridad						
	Sentirme bien conmigo mismx						
	Lealtad	Voy a Valetodo Downtown siempre que puedo					

Resonancia de Marca	Apego	Si la marca ValeTodo Downtown nunca volviera del mercado la extrañaría mucho.					
	Comunidad	Me siento como parte de una familia junto a otras personas que van a Valetodo Downtown.					
	Enlace o Participación, o Involucramiento.	Me siento orgullosx de que otras personas sepan que visito la discoteca Valetodo Downtown					

Valor capital de marca de Downtown Market

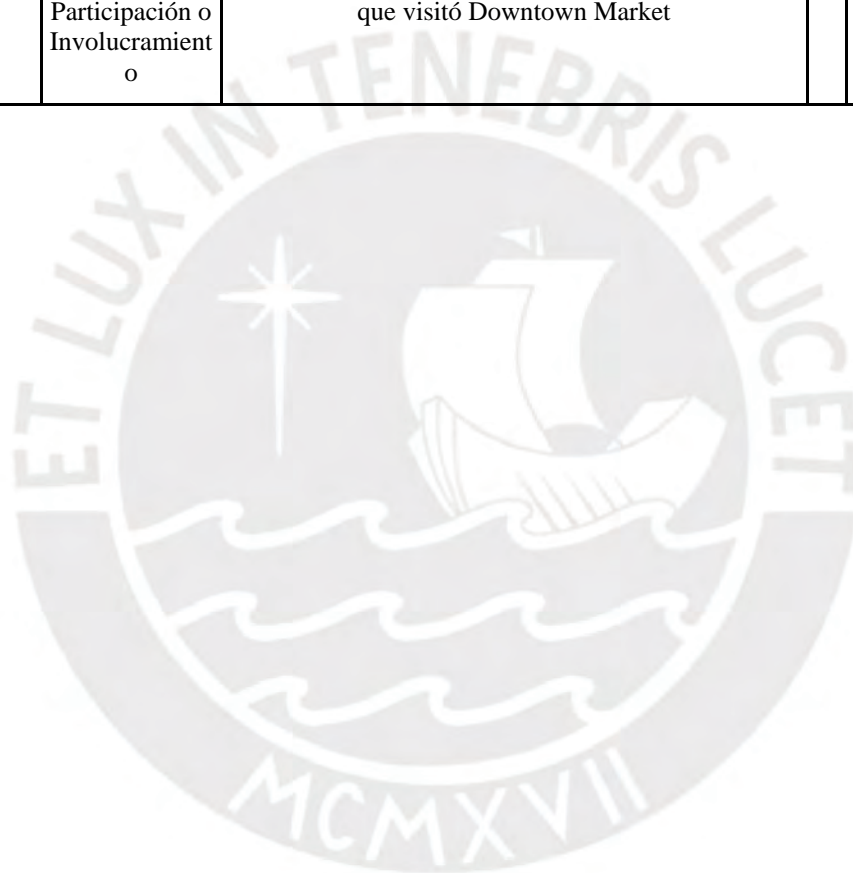
Ante cada afirmación considerar los siguientes valores a marcar: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

DOWNTOWN MARKET							
VARIABLES	SUB-VARIABLES	PREGUNTAS SOBRE LOS BLOQUES CONSTRUCTORES DE VALOR DE MARCA	1	2	3	4	5
Prominencia de marca	Identificación de la categoría	Conozco la tienda Downtown Market					
		Conozco qué se vende en Downtown Market.					
		Si deseo ir a una tienda mi primera opción es Downtown Market.					
	Necesidades Satisfechas	Es muy probable que asista a Downtown Market para					
		Grabar tiktoks, tomar fotos, animación del lugar, pasear con amigos, etc.					
		Comprar bebidas alcohólicas.					
		Comprar útiles de higiene y aseo. (Mascarilla, alcohol, etc.)					
		Comprar artículos en la Feria de Downtown Market.					
		Comprar alimentos y snacks.					
	Desempeño	Efectividad del Servicio	El servicio de Downtown Market satisface mis expectativas y necesidades				

		El servicio de Downtown Market es veloz y tiene capacidad de respuesta					
		La atención del personal de Downtown Market es cortés, amable y tiene en mente los intereses de sus clientes.					
	Precio	Los precios van acorde a los atributos del servicio de Downtown Market.					
	Durabilidad-Confiability	La experiencia del servicio brindado por Downtown Market es grata y consistente en el tiempo.					
	Diseño	El diseño del establecimiento de Downtown Market es muy bueno.					
	Características primarias y secundarias	Algo de lo que más valoro de Downtown Market es_____.					
		El precio de los productos que venden.					
		La ubicación de la tienda.					
		El diseño y la distribución de la tienda.					
		Las promociones y ofertas.					
		Los productos que venden (bebidas, alimentos, snacks, productos de la feria) productos de marca ValeTodo Downtown, etc.)					
		Los productos de Marca ValeTodo Downtown que venden.					
		Las personas que atienden.					
		Los procesos de atención y la experiencia de compra en general.					
		La reputación de la marca.					
		La calidad del servicio.					
Imagen	Perfiles de usuario	El servicio que ofrece la discoteca Downtown Market se adapta a muchos perfiles de compradores (edad, sexo, ingreso, estatus, etc.)					

		La gente que va al market es agradable.						
	Situaciones de compra y uso	Puedo comprar los productos de Downtown Market a través de la tienda física, tienda virtual y/o aplicativos						
	personalidad y valores	La marca Downtown Market puede ser descrita como						
		Honesta						
		Atrevida						
		Actual						
		Exitosa						
		Encantadora						
	Historia, herencia y experiencias	La marca Downtown Market me trae buenos recuerdos.						
Juicios u Opiniones	Calidad	Estoy completamente satisfecho con DownTown Market						
	Credibilidad	A Downtown Market le importan mis necesidades y opiniones.						
		Confío en Downtown Market.						
	Consideración	Recomendaría Downtown Market a familiares y/o amigos						
	Superioridad	La marca Downtown Market es superior a otras marcas de comercio minorista en Lima Metropolitana						
Sentimientos	Alegría y Diversión	La marca Downtown Market me da una sensación de _____.						
	Emoción							
	Status							
	Seguridad							

	Sentirme bien conmigo mismo						
Resonancia de Marca	Lealtad	Compro en Downtown Market siempre que puedo.					
	Apego	Si la marca Downtown Market nunca volviera del mercado la extrañaría mucho.					
	Comunidad	Me siento como parte de una familia junto a otras personas que compran en Downtown Market.					
	Enlace o Participación o Involucramiento	Me siento orgullosos de que otras personas sepan que visitó Downtown Market					



ANEXO N: Cuadro comparativo 7p's de marketing mix de Valetodo Downtown y Downtown Market.

Tabla N 1: Cuadro comparativo 7p's de marketing mix de Valetodo Downtown y Downtown Market.

Marketing mix	Valetodo Downtown	Downtown Market
Servicio	Discoteca que ofrece una experiencia diferenciadora especialmente para la comunidad LGBTQ+.	Market con gran variedad de productos que ofrece una experiencia diferente a todo público.
Precio	Los asistentes a la discoteca no pagaban entrada hasta las 10pm, después de esa hora la entrada a zonas generales, que incluía un vaso de bebida de cortesía, costaba 25 soles. La entrada a la zona Dorada y VIP tenían un precio de 50 soles. Los coctéles en la barra oscilaban entre 18 a 30 soles, siendo la bebida más cara "La Vala".	Los productos que se encontraban en el market tenían precios variados según la categoría a la que pertenecían. Las bebidas alcohólicas preparadas costaban entre 12 a 16 soles. Por otro lado, las prendas de marca propia variaban entre los 15 y los 75 Soles. Otros artículos de la marca, como vasos y copas de plástico, se ofrecían a 3.90 y 10.90 soles.
Promoción	Principal medio de comunicación eran las redes sociales Instagram y luego Facebook. Difusión en redes: eventos, temáticas o shows nocturnos y se posteaba publicaciones de asistentes comentando la experiencia del servicio. Promociones, sorteos y premios como: paquetes de bebida gratis más entrada, 2x1 en bebidas, concursos de baile, concurso de disfraces, etc. Participaban en la marcha del orgullo LGBTQ+, expresando el compromiso de la organización. En redes sociales se presentaba todo el mes de junio como el mes del orgullo, y generaban promociones, publicidad y relaciones públicas en relación con esta festividad.	Principal medio de comunicación era Instagram. Estrategias usadas: publicidad, las relaciones públicas y las promociones del servicio, al igual que en la discoteca. Por el lado de la publicidad, se comunicaba constantemente la experiencia de compra que ofrecía el market a los asistentes. Se publicitaban productos exclusivos que no se ofrecían en otros puntos de venta minorista. Relaciones públicas: atraer la atención de los antiguos asistentes de la discoteca y nuevos clientes. Promociones 2x1 en tragos que se ofrecían en la barra "LA VALA TO GO", y happy hour de bebidas alcohólicas, hasta sorteos varios de productos.
Plaza	Ubicada en Lima, distrito de Miraflores, calle Los Pinos. Lugar estratégico cerca al parque Kennedy y varios centros comerciales.	

Tabla N1: Cuadro comparativo 7p's de marketing mix de Valetodo Downtown y Downtown Market. (continuación)

Marketing mix	Valetodo Downtown	Downtown Market
Personas	<p>Ochenta personas atendían en la discoteca, muchos pertenecían a la comunidad LGTBQ+. Cumplían diferentes funciones: bartenders, <i>drag queens</i>, mozos, vigilantes de seguridad, etc. Eran amables, carismáticos y responsables con los asistentes a la discoteca. Las <i>drag queens</i>, ofrecían entretenimiento diferenciado y valor a la discoteca.</p>	<p>Las personas que atendían en la discoteca eran las mismas que atendían el market, muchos entraron como cajeros, reponedores de productos, vendedores, personal de limpieza, etc. Solo los bartenders y las <i>drag queens</i> eran los únicos que mantuvieron sus funciones. La amabilidad y carisma seguían siendo actitudes que caracterizaban al personal.</p>
Presencia física	<p>Amplio con cinco salas y cinco DJs. Salas con distintos géneros musicales, ambientación y shows. Uso de luces de colores, y láseres. Contaba con aire acondicionado y ventiladores. Tenía dos barras en las cuales se servían tragos. Habían dos escenarios, se presentaban: <i>drag queens</i>, grupos de baile y orquestas. Se tenía ambientes como: guardarropa y espacio de descanso.</p>	<p>Ubicado en el primer piso del local. Estaba la feria de emprendedores, la barra LA VALA TO GO, anaqueles de productos de consumo masivo, una mesa de pin pong, áreas decoradas para tomar fotos o grabar videos, etc. También había una pared en donde las personas escribían con tizas de colores lo que ellos pensaban. La tienda estaba ambientada con música en tendencia, desde reggaeton hasta pop en inglés</p>
Procesos	<p>Los anfitriones animaban a entrar y comunicaban las promociones, lo que generaba expectativa en los asistentes. En horario de entrada libre, podían pasar gratis a salas generales; si llegaba después, se van a las cajas del segundo piso y pagan entrada de acuerdo a las salas: zonas generales, dorada y VIP, y podía adquirir servicio de guardar prendas. Cada sala brindaba experiencias únicas con artistas, <i>drag queens</i>, quienes organizaban shows cómicos y concursos. Atención en la barra era eficaz, eficiente, segura y amable. personal de seguridad siempre estaba pendiente. Si se contaban con entrada VIP tenía baños diferenciados. Los baños eran limpiados regularmente a lo largo de la velada. Se podía hacer uso de la zona de descanso para conversar o relajarse. A las cinco de la mañana era el cierre del local. Personas aún en estado de ebriedad y sin capacidad de desplazarse, podían descansar en un ambiente hasta que se recuperarán.</p>	<p>El personal en el recibidor, medía la temperatura y les daba alcohol en gel a los asistentes. También orientaban a los nuevos usuarios brindando recomendaciones de compra. Al entrar, se pasaba por un pasillo con una pizarra donde los clientes colocaban distintos mensajes. El recorrido continuaba por la barra "LA VALA TO GO". Se encontraba la sección de snacks y golosinas, productos asiáticos y abarrotes. Al pagar por un producto, tenía que dirigirse a alguna de las cuatro cajas en el centro del market. Si se compró una bebida, el cliente podía ir a la barra a solicitarla y ver cómo la preparaban. La persona podía visitar la feria de emprendedores. Terminada su compra, podía ir a tomarse fotos y grabar tiktoks en lugares icónicos de la discoteca. En el recorrido del cliente estaba presente una animadora que guiaba y brindaba recomendaciones de bioseguridad para que la compra sea segura hasta el momento en el cual la persona se retire.</p>

ANEXO Ñ: Diagrama de Gantt

Figura Ñ 1: Diagrama de Gantt

