

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



**ANÁLISIS DEL VALOR DE LA MARCA M.BÖ BAJO EL  
MODELO DEL VALOR CAPITAL DE MARCA BASADO EN EL  
CLIENTE DE KEVIN KELLER EN LIMA METROPOLITANA**

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

<b>PEREYRA BENITES, Renzo</b>	<b>20110935</b>
<b>QUESADA MONJE, Priscilla</b>	<b>20120570</b>
<b>RAMOS POMA, Rocío</b>	<b>20120263</b>

**Asesorada por: Mgtr. Juan Coriat Nugent**

**Lima, 02 de noviembre del 2017**

La tesis

**ANÁLISIS DEL VALOR DE LA MARCA M.BÖ BAJO EL MODELO DEL VALOR  
CAPITAL DE MARCA BASADO EN EL CLIENTE DE KEVIN KELLER EN LIMA  
METROPOLITANA**

ha sido aprobada

---

Presidente de Jurado

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

---

Asesor de la Tesis

Mgtr. Juan Coriat Nugent

---

Tercer jurado

Mgtr. María de Fátima Ponce Regalado

Esta tesis va dedicada, en primer lugar, a Dios por brindarnos salud, amor y fuerza para lograr nuestros objetivos. A nuestros padres, quienes siempre nos apoyaron incondicionalmente en este proceso y por todo el esfuerzo que hicieron para que podamos estudiar en esta prestigiosa universidad. A nuestro asesor, quien siempre mostró su predisposición para ayudarnos en la investigación y nos alentó a siempre dar lo mejor de nosotros. A los colaboradores de la marca M.bö, quienes nos permitieron conocer más sobre la marca. A nuestros amigos y familiares, quienes siempre creyeron en nosotros y comprendieron nuestra ausencia. A cada persona que esté leyendo estas palabras.

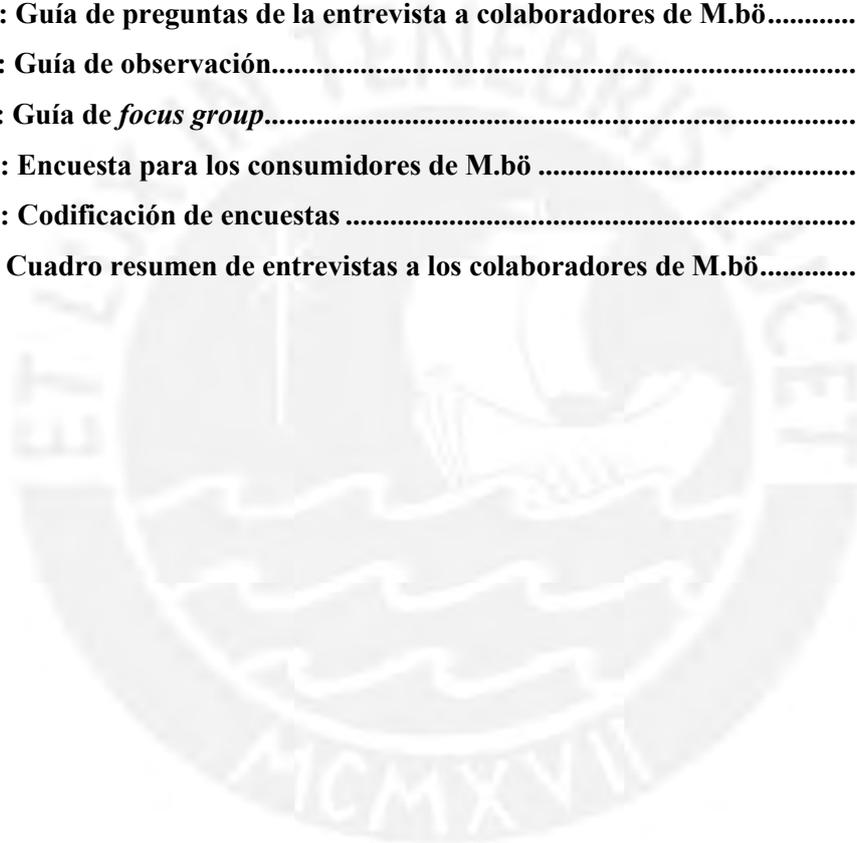


## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	5
2.1. Objetivo general .....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Preguntas de investigación .....	5
3.1. Pregunta general .....	5
3.2. Preguntas específicas.....	5
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad .....	7
<b>CAPÍTULO 2: CONTEXTO DEL SECTOR DE MARCAS DE ROPA PARA HOMBRES....</b>	<b>9</b>
1. M.bö .....	9
2. Análisis externo .....	10
2.1. Análisis del macroentorno .....	10
2.2. Análisis del microentorno.....	16
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
1. Conceptos generales .....	24
1.1. Marketing .....	24
1.2. Mezcla de marketing .....	25
1.3. Marca .....	26
1.4. Branding .....	27
2. Brand equity .....	29
2.1. Definición general .....	30
2.2. Creación de Brand equity .....	31
2.3. Perspectivas de análisis del <i>brand equity</i> .....	32
2.4. Valor capital de marca basado en el cliente .....	34
3. Modelos de construcción de capital de marca .....	35

3.1. Evolución de modelos de valor capital de marca .....	36
3.2. Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente (VCMBC) .....	43
4. Auditoría de Marca .....	49
4.1. Inventario de marca .....	50
4.2. Exploración de marca .....	51
5. Cadena de valor de la marca .....	51
6. Formas de investigación metodológica .....	54
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>57</b>
1. Alcance .....	57
2. Estrategia general de la investigación .....	58
3. Inventario de marca .....	59
3.1. Entrevistas a profundidad .....	60
3.2. Observación .....	60
4. Exploración de marca .....	61
4.1. Focus group .....	62
4.2. Encuestas .....	63
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS .....</b>	<b>66</b>
1. Análisis del inventario de marca .....	66
1.1. Entrevistas a profundidad .....	66
1.2. Observación .....	71
2. Análisis de la exploración de marca .....	73
2.1. Focus groups .....	73
2.2. Encuestas .....	80
3. Cadena de valor de la marca .....	94
3.1. Etapa 1: Inversión en el programa de marketing .....	94
3.2. Etapa 2: Disposición mental del cliente .....	97
3.3. Etapa 3: Desempeño de mercado .....	98
3.4. Etapa 4: Valor para el accionista .....	100

<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
1. Conclusiones.....	101
2. Recomendaciones.....	104
2.1. Actividades de mejora.....	104
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO A: Matriz de consistencia.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO B: Cuadro resumen de instrumentos de medición.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO C: Consentimiento informado firmado (ver CD adjunto).....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO D: Guía de preguntas de la entrevista a colaboradores de M.bö.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO E: Guía de observación.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO F: Guía de <i>focus group</i>.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO G: Encuesta para los consumidores de M.bö.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO H: Codificación de encuestas.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO I: Cuadro resumen de entrevistas a los colaboradores de M.bö.....</b>	<b>132</b>



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Bloques constructores del modelo VCMBC de Kevin Keller.....	61
Tabla 2: Distribución de encuestas por punto de venta.....	64
Tabla 3: Distribución detallada de encuestas por semana.....	65



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas de análisis de <i>brand equity</i> .....	33
Figura 2: Modelos de <i>brand equity</i> basados en el consumidor .....	35
Figura 3: Modelo de Aaker .....	37
Figura 4: Modelo de Brandasset Valuator.....	39
Figura 5: Modelo Brand Z.....	41
Figura 6: Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente .....	45
Figura 7: Elementos de la resonancia de marca .....	49
Figura 8: Cadena de valor de la marca .....	52
Figura 9: Variables del modelo de “Resonancia de marca” .....	55
Figura 10: Fórmula para cálculo de la muestra .....	64
Figura 11: Fórmula para cálculo del salto .....	65
Figura 12: Conocimiento de marca en la categoría.....	80
Figura 13: Situaciones de uso de productos de la marca.....	81
Figura 14: Frecuencia de compra de productos M.bö .....	81
Figura 15: Atributos de la marca.....	82
Figura 16: Característica que más valoran de la marca.....	83
Figura 17: Edades de los consumidores .....	84
Figura 18: Distritos de los consumidores.....	84
Figura 19: Ocupación.....	85
Figura 20: Hobbies.....	85
Figura 21: Palabra que mejor describe a M.bö.....	86
Figura 22: Característica principal del consumidor M.bö.....	86
Figura 23: Evaluación de la calidad de los productos de M.bö.....	87
Figura 24: Importancia de las opiniones de los consumidores para M.bö .....	87
Figura 25: Admiración y respeto hacia la marca.....	88
Figura 26: Recomendación de la marca .....	88
Figura 27: Valor agregado de la marca .....	89
Figura 28: Superioridad de la marca .....	89
Figura 29: Sentimientos de los consumidores a la marca .....	90
Figura 30: Consideración si la marca incrementa el status social de los consumidores .....	90
Figura 31: Lealtad de marca.....	91
Figura 32: Predisposición para la compra de productos M.bö .....	91
Figura 33: Respuesta ante la inexistencia de la marca .....	92
Figura 34: Amor hacia la marca.....	92
Figura 35: Identificación con las personas que usan la marca .....	93

Figura 36: Interés por merchandise de la marca..... 93  
Figura 37: Interés por novedades de la marca..... 94



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis del valor capital de una marca de moda masculina basándose en el modelo de Kevin Keller. Esta se llevó a cabo a través de una auditoría de marca la cual sirvió para determinar si sus actividades de marketing construyen Valor Capital de Marca para el Cliente.

La investigación se centra en el estudio del caso de la marca M.bö, la cual es una marca peruana que cuenta con 5 años en el mercado. Esta tiene como objetivo posicionarse alrededor de todo el país, resaltando su identidad nacional, y así obtener mayor participación de mercado. Debido a lo mencionado anteriormente, esta investigación servirá como herramienta de apoyo ya que logrará identificar la percepción de los consumidores con respecto a la marca.

Para realizar la investigación, se comenzó con la evaluación de factores internos y externos que influyen en el sector en el que la marca opera. Posteriormente, a través de entrevistas a la gerente de *retail*, jefe de marketing y diseñador de la marca, y observación en los puntos de venta se identificaron las actividades y operaciones de marketing de la marca. Luego, se realizaron *focus groups* y encuestas a los consumidores basados en los conceptos del modelo de Keller.

Finalmente, con la información obtenida en el inventario y exploración de marca mediante las diversas técnicas de recolección como entrevistas, observación, *focus groups* y encuestas, se pudo analizar el valor capital de la marca M.bö y así diagnosticar el estado actual de la misma. Es así que se pudo llegar a la conclusión que M.bö mantiene un valor capital de marca positivo, debido a que las actividades de marketing empleadas por la marca han repercutido de manera favorable en los bloques constructores y además se pudo recomendar ciertas actividades para el mejor performance de la marca.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el valor capital de una marca de moda masculina en Lima Metropolitana bajo el modelo de Kevin Keller, este fue elegido ya que reúne elementos comunes a distintos modelos de capital de marca y en cierta forma reúne los más importantes. Además, el presente modelo tiene una estructura piramidal que permite a los investigadores seguir una secuencia lógica y abarca la necesidad de que las marcas entiendan la dinámica de consumo tanto racional como emocional. Es así que esta investigación se realizó a través de una auditoría de marca que consiste en dos partes: inventario y exploración de marca. A partir de esta auditoría, se pudo identificar en qué medida sus actividades de marketing construyen valor capital de marca.

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación que consiste en contextualizar la fuerte competencia del sector de moda en el Perú debido al ingreso de diversas marcas internacionales. Esto ha generado que las marcas nacionales busquen ser más posicionadas en el mercado por lo que es necesario potenciar su valor capital de marca ya que de esta manera, podrán construir relaciones rentables y duraderas con el cliente. Además, en este capítulo se encuentran los objetivos, preguntas, justificación y viabilidad de la presente investigación.

En el segundo capítulo se muestra el contexto del sector de marcas de ropa para hombres, exponiendo, en primer lugar, el sujeto de estudio de esta investigación que es M.bö, una marca peruana de ropa masculina que se caracteriza por difundir un estilo fresco y versátil. El diseño y la calidad son las características más resaltantes de sus prendas que varían desde sacos hasta accesorios, siendo la camisa el producto preferido entre sus consumidores. Por otro lado, en este capítulo también se desarrolla el análisis del macroentorno y microentorno.

En el tercer capítulo se muestran los principales conceptos de la investigación, iniciando por los más elementales relacionados al marketing, marca, *branding*, hasta describir el modelo en el cual se fundamenta esta investigación. Asimismo, se incluye la descripción de algunas investigaciones de otros autores relacionadas al tema estudiado con el objetivo de conocer las diversas formas de investigación empleadas.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se desarrolla la metodología que se llevó a cabo para la realización de la investigación. Para elaborar la auditoría de marca se eligió el tipo de diseño metodológico mixto. Por un lado, para la realización del inventario de marca se hizo uso de herramientas cualitativas como entrevistas a profundidad y observación. Por otro lado, para realizar la exploración de marca se utilizaron herramientas tanto cuantitativas como cualitativas como la encuesta y *focus groups*.

En el quinto capítulo se muestran los principales hallazgos de la presente investigación, los cuales están divididos en análisis del inventario de marca y de la exploración de marca. Para el primer punto, se desarrolla un análisis de las entrevistas a profundidad realizadas a los colaboradores de M.bö y también de la observación realizada por parte de los autores de la investigación. En cuanto a la exploración de marca, se desarrolla un análisis de los 3 *focus groups* realizados a consumidores de la marca y también de las 370 encuestas realizadas.

Finalmente, en el capítulo 6 se desarrollan las principales conclusiones de la investigación, las cuales están divididas en conclusiones generales, de inventario y de exploración. Asimismo, se elaboraron recomendaciones generales y de actividades de marketing las cuales comprenden objetivo, descripción y KPI de la actividad.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de investigación

El capital de marca se define como el efecto diferenciador que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores gracias a los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla (Kotler & Keller, 2012, p.244). El análisis del capital de marca en las organizaciones es muy importante ya que:

Las marcas bien posicionadas, con fuerte capital de marca, proporcionan la base sobre la cual es posible construir relaciones rentables y duraderas con el cliente. Los mercadólogos actuales deben colocar sus marcas en una posición de poder y manejarlas bien para crear experiencias valiosas con el cliente (Kotler & Armstrong, 2012, p.110).

En la actualidad nos encontramos en un mundo muy competitivo pues, según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP) en los últimos 25 años, la economía mundial creció en promedio 3.6% al año. “El Perú, con un 4.7%, sigue siendo reconocido como un referente de una acertada conducción económica y mantiene una buena posición entre los líderes de América Latina” (ACCEP, 2015, p.11).

Hoy en día, el mercado peruano es sumamente competitivo debido al crecimiento económico del país. Se proyecta que el crecimiento del Perú repuntará en 2016 y 2017 a 3.7% y 3.5%, respectivamente, gracias a la vigorización de la actividad del sector de los recursos según el Fondo Monetario Internacional (FMI) (2017).

En efecto, la industria de la moda en el Perú no ha sido ajena al desarrollo y crecimiento. Hace algunos años hablar de ella era algo extraño ya que a pesar de los diversos recursos que permiten diseños de calidad, el término “moda” era muchas veces desconocido. Según Aco (2014), en lugar de denominarse “industria de la moda” era más bien la industria de confección textil ya que ambas trataban de lo mismo, solo que, para hablar de una industria de la moda real, faltaba invertir más dinero y creatividad en el marketing de marcas sólidas. No obstante, a lo largo de los años, esto ha ido cambiando pues la confección textil, la calidad de las telas y diseños han ido tomando un gran valor agregado que es reconocido a nivel internacional.

Es así que la moda en el Perú cada vez se está haciendo más familiar, pues se lleva a cabo ferias como Perú Moda, Perú Gift Show y una feria internacional de moda peruana Lima Fashion Week en donde se exhibe al público peruano y extranjero trabajos realizados por diseñadores peruanos. Además, organismos como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU) se están encargando de comercializar y difundir la moda

peruana como estrategia del plan de desarrollo que el sector textil tiene que es la de crear un valor agregado que considere la calidad y diseño. Asimismo, como indica el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en el 2016 se llevó a cabo el “lanzamiento de la nueva marca Perú Textil que busca posicionar a nuestro país como un clúster textil con integración vertical que involucre desde las fibras naturales y mezclas, hasta la prenda terminada” (MINCETUR, 2016).

Lo anteriormente mencionado demuestra condiciones alentadoras para el desarrollo de empresas peruanas cuyas marcas no son reconocidas por muchos y que, adicionalmente, no tienen un posicionamiento definido en la mente de los consumidores. El forjamiento de la industria de moda peruana promueve a que muchos negocios puedan construir y forjar su marca de modo que sea fácilmente perceptible por su público, y puedan competir con marcas internacionales.

Marcas como Kuna y Gerardo Privat fueron ganando un nombre en el mercado, también, diseñadores como Claudia Jiménez, Sumy Kujón, Jessica Butrich, Ana G., Edward Venero, entre otros, fueron encontrando sus marcas dentro del ámbito de la moda peruana, cuya exposición se logró gracias a la adecuada promoción y publicidad de las mismas. Sin embargo, hay otras marcas que también tienen productos de calidad y merecen ser reconocidas (Aco, 2014). Este es el caso de M.bö, una marca peruana de ropa masculina que será estudio de esta investigación, debido al gran potencial de desarrollo que tiene como negocio ya que ofrece una nueva y diferente tendencia de moda que podría acompañar a las grandes tendencias del mundo en vestimenta masculina.

M.bö es una marca de ropa para hombres que surgió como una propuesta innovadora, fresca e inspirada en el estilo de vida de profesionales urbanos. Esta marca pertenece a Creditex, una de las empresas textiles con mayor integración vertical del Perú:

(...) desarrollamos productos *full package* es decir, desde el desmotado del algodón, pasando por proceso de producción de hilos finos, por el control total del proceso de fabricación de las telas hasta la confección de una amplia gama de prendas de calidad *premium* que son comercializadas en el exterior (Creditex, s.f.).

Los resultados de esta investigación podrán identificar y definir oportunidades para M.bö, de manera que puedan guiar sus decisiones de marketing en un nivel táctico y estratégico, y evaluar posteriormente la efectividad de las mismas. Así la marca podrá identificar el nivel de aceptación e identidad que el consumidor peruano tiene sobre ella, cómo es percibida por su público, de esta manera podrán evaluar posibles estrategias de crecimiento.

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

En base a la situación problemática identificada, se ha planteado los siguientes objetivos para la presente investigación.

### **2.1. Objetivo general**

Analizar el valor de la marca M.bö bajo el modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Describir qué es el valor capital de marca y la evolución de sus principales modelos
- Describir en qué consiste el modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller
- Realizar un análisis de la situación interna y externa de la marca M.bö
- Conocer las actividades de marketing que realiza M.bö para construir valor capital de marca en base a los componentes de la mezcla de marketing
- Conocer las percepciones de los consumidores de Lima Metropolitana de M.bö respecto a la marca bajo los bloques constructores del modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller

## **3. Preguntas de investigación**

### **3.1. Pregunta general**

¿Cuál es el valor de la marca M.bö bajo el modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué es el valor capital de marca y cuál es la evolución de sus principales modelos?
- ¿En qué consiste el modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller?
- ¿Cuál es la situación actual interna y externa de la marca M.bö?
- ¿Cuáles son las actividades de marketing que realiza la empresa a fin de construir valor capital de marca?
- ¿Cuáles son las percepciones de los consumidores de Lima Metropolitana de M.bö respecto a la marca?

#### 4. Justificación

La investigación es relevante, desde el aspecto teórico, debido a que el debate acerca de la definición de *brand equity* y sus modelos es muy compleja, por lo que investigarla a profundidad es importante para poder aportar ciertas conclusiones y de esta manera, enriquecer el tema. Siguiendo con la importancia teórica, es de relevancia para los profesionales e investigadores del marketing ya que se hace uso del modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller como herramienta, modelo que no es frecuentemente utilizado, especialmente en investigaciones realizadas en el Perú.

Por otro lado, uno de los factores más relevantes para el crecimiento del consumo masivo ha sido el aumento del poder adquisitivo de las personas en nuestro país, lo cual está generando cada vez mayor capacidad de consumo (Zapater, 2012).

Según Zapater (2012), esto ha sido favorable para el sector de la moda ya que los inversionistas extranjeros tuvieron la visión correcta de entrar al mercado peruano, pero aun así, es un sector en donde existe mayor campo para emprender y crecer; por ejemplo, es necesario generar acciones para que la moda peruana tenga cómo expresarse. Además:

Se necesita diseñadores creativos, así como tiendas y boutiques que se decidan a vender moda peruana para generar un “boom” tan grande como lo es actualmente la gastronomía en el Perú. En consecuencia, todo esfuerzo que se haga en ese campo será exitoso (Zapater, 2012).

Según lo expresado anteriormente, esta investigación es relevante ya que cualquier esfuerzo para poder brindar herramientas a las empresas peruanas para posicionarse mejor en este mercado tan competitivo, generando un valor agregado y ejerciendo buenas prácticas como las que emplean las marcas extranjeras del sector, servirá de apoyo.

Asimismo, la elección del mercado de moda masculina se debe a que presenta diversas condiciones que permiten investigar las funciones de la marca para los consumidores de manera que la recolección de data no sea de gran dificultad. En primer lugar, se debe a que la ropa es un producto básico y en el cual las tendencias de moda influyen en la decisión de compra. “De este modo, estas características facilitan el estudio de las funciones de la marca relacionadas con el entorno social del consumidor y con la garantía de calidad que le ofrece” (Del Río, Vásquez & Iglesias, 2002, p.96). Los autores anteriormente mencionados, señalan que la inversión en publicidad y patrocinio conlleva a que los consumidores tengan conocimiento de las diversas ofertas que hay en el sector de moda masculina en el Perú.

Finalmente, en esta investigación se realizó una auditoría de marca a M.bö, en donde se pudo recolectar información interna y de los consumidores, lo que permitió diagnosticar y analizar los resultados según el modelo de VCMBC de Kevin Keller. Es así que esta investigación es importante para la marca estudiada ya que, a partir de los resultados obtenidos, los encargados de marketing podrán comprender cómo es que sus consumidores perciben realmente a M.bö. Del mismo modo, la investigación es relevante para Creditex porque le permite tomar decisiones estratégicas en base al diagnóstico actual de una de sus marcas principales y de esta manera, puede servir de ejemplo para sus otras marcas del rubro *retail*.

## 5. Viabilidad

La construcción de marca es un tema muy estudiado debido a la importancia de tener una marca fuerte para toda empresa que busque competitividad en el mercado. Es por ello que la construcción de marca es un tema muy rico teóricamente por lo que los autores de esta investigación tienen un acceso muy amplio a través de distintas plataformas académicas a información que fue relevante para la realización de la investigación.

Asimismo, la industria de la moda masculina está en crecimiento y las marcas peruanas compiten con las multinacionales. En ocasiones, el presupuesto de las marcas locales no es suficiente para realizar este tipo de auditorías de marca, por lo que la presente tesis puede ser de gran aporte para la marca, otras empresas peruanas y futuras investigaciones.

Dentro del mercado de moda masculina, después de realizar una exploración de diferentes marcas nacionales, se identificó que M.bö era una marca que se encontraba en crecimiento y que compite con grandes marcas ya posicionadas, por lo cual se decidió realizar la investigación de esta marca. M.bö pertenece a la empresa Creditex, quienes siempre mostraron mucha predisposición para la realización de entrevistas, reuniones, llamadas y correos con el jefe de marketing, el jefe de diseño de producto y la gerente de *retail*. Además, se cuenta con el consentimiento informado de la empresa (ver Anexo C) donde se especifica la autorización del uso del nombre de la marca en la investigación y su publicación para fines académicos.

Del mismo modo, existe facilidad para realizar la exploración de la marca a través de *focus groups* y encuestas ya que los consumidores de la marca frecuentan los principales centros comerciales de Lima, donde se encuentran los puntos de venta de M.bö. Por otro lado, la observación y las entrevistas a los expertos de marketing se realizaron en Lima, por lo que no fue necesario realizar viajes al interior del país para obtener información.

Por último, el tiempo para realizar la investigación fue de aproximadamente un año, por lo que se estableció un cronograma de trabajo para cumplir a tiempo con los avances que se han requerido y presentar un trabajo de investigación de acuerdo a los estándares académicos

exigidos por la facultad de Gestión y Alta Dirección. De esta manera, el equipo estableció dos reuniones por semana para debatir ideas y enriquecer el contenido de la investigación.



## CAPÍTULO 2: CONTEXTO DEL SECTOR DE MARCAS DE ROPA PARA HOMBRES

### 1. M.bö

M.bö es una marca de la empresa textil Creditex. La empresa cuenta con líneas de negocio diversificadas y verticalmente integradas. Trabaja para satisfacer los estándares de calidad de sus consumidores, basados en la innovación, flexibilidad y vocación de servicio, brindando productos diferenciados. Además, está conformado por un grupo humano capacitado y comprometido con la empresa. Para lograr un crecimiento sostenible, orientan sus operaciones con responsabilidad social y ambiental (Creditex, 2016).

Según la página web de Creditex en su plan de responsabilidad social, la empresa menciona ser consciente de la importancia de su compromiso con la sociedad, hecho que los ha llevado a:

Alinear sus políticas de respeto a las personas, la sociedad y el entorno jurídico normativo. Por ello, su código de conducta cuenta con el Certificado de Gestión Empresarial por la Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP), organización internacional dedicada a la certificación de las condiciones de trabajo legales, humanas y éticas en el mundo. Además, cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y con la certificación Business Alliance for Secure Commerce (BASC), que es una alianza empresarial internacional que impulsa el comercio seguro, en conjunto con gobiernos y organismos internacionales (Creditex, 2016).

Por otro lado, en cuanto a la gestión ambiental, Creditex trabaja bajo los estándares permitidos por las entidades gubernamentales, recuperan y reciclan productos químicos y agua de los efluentes; y para la generación de vapor y procesos de combustión consumen gas natural, generando mínimas emisiones de carbono, contribuyendo así al menor impacto ambiental.

Desde 1997 la empresa inició el negocio *retail* con su primera tienda *outlet* donde comercializan los saldos de exportación de las marcas internacionales y nacionales con las cuales trabaja. Sin embargo, desde el 2013 la empresa tiene bajo su cargo la creación, posicionamiento y comercialización de tres marcas propias: M.bö, Norman & Taylor, y Marc Boehler (Creditex, s.f.).

M.bö lleva 5 años en el mercado y es una marca que se caracteriza por difundir un estilo de espíritu fresco, cosmopolita, dinámico y cómodo de usar. Asimismo, es una marca que está en constante innovación tanto en los detalles como en el diseño de sus prendas, caracterizadas por el uso del algodón pima peruano especialmente en sus camisas. M.bö es considerada como

una marca de "estilo de vida", pues permite a profesionales urbanos construir un armario, donde las prendas esenciales conviven con las que marcan tendencia (Creditex, 2016).

Asimismo, en la página web de M.bö, se puede apreciar que uno de sus principales objetivos es que los consumidores masculinos disfruten vistiendo prendas que evidencien su personalidad. En la web reflejan una gran variedad de productos de calidad pensados para distintas ocasiones de uso. Por otro lado, cuentan con 5 locales en Lima ubicados en los distritos de Surco, San Miguel, San Isidro, Jesús María y Miraflores; y otros 4 locales en el interior del país en las provincias de Cuzco, Piura, Arequipa y Trujillo.

## **2. Análisis externo**

### **2.1. Análisis del macroentorno**

#### **2.1.1. Demografía**

Según resultados oficiales del último censo nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016), la población del Perú está conformada por 31 488 625 habitantes, de los cuales 15 772 385 habitantes son hombres y 15 716 240 son mujeres. Asimismo,

Como resultado de los grandes cambios demográficos experimentados en las últimas décadas en el país, la estructura por edad y sexo de la población está experimentando cambios significativos. En la década de los años cincuenta, la estructura de la población peruana estaba compuesta básicamente por niños/as; así de cada 100 personas 42 eran menores de 15 años de edad; en el año 2016 son menores de 15 años 28 de cada 100 habitantes. En este proceso de envejecimiento de la población peruana, aumenta la proporción de la población adulta mayor de 5.7% en el año 1950 a 9.9% en el año 2016 (INEI, 2016, p.1).

Además, según proyecciones del INEI, para el 2017 la cantidad de población bordeará los 32 millones de habitantes, la esperanza de vida será de 75 años de edad, el crecimiento poblacional será de 1.1, el índice de natalidad será de 17.88% y el de mortalidad de 5.68%.

Por otro lado, según el INEI:

(...) el primer trimestre del presente año, se registraron en Lima Metropolitana 7 millones 560 mil 700 personas con edad para desempeñar una actividad económica (PET), que constituyen la población potencialmente demandante de empleo. La PET está compuesta por la Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 68.6% (5 millones 186 mil 200 personas) y por la Población Económicamente No activa (No PEA) que representa el 31.4% (2 millones 374 mil 500 personas), que agrupa a las

personas que no participan en la actividad económica como ocupados ni desocupados (INEI, 2017, p.1).

Del mismo modo, en el último trimestre del año 2016:

(...) el ingreso promedio de los hombres se ubicó en S/. 1830.4, lo que significó un incremento de 5.5%, respecto a similar trimestre del año 2015. El ingreso promedio de las mujeres representa el 69.1% del ingreso de los hombres, lo que evidencia que existe una brecha en los ingresos de 566.5 soles a favor de los hombres (INEI, 2017, p.20).

### **2.1.2. Político - legal**

En el Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) tiene adscrito un organismo denominado La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU) que tiene como una de sus funciones “desarrollar, gestionar y supervisar la ejecución de las actividades de promoción, inteligencia comercial e investigación de mercados, gestión de información, orientación, asistencia y capacitación empresarial, en materia de exportaciones, turismo e imagen país, a nivel nacional e internacional” (PROMPERU, s.f.).

Este organismo cuenta con un Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) el cual es “un portal que proporciona a la comunidad empresarial, especialmente a los exportadores peruanos, información actualizada y clasificada para fortalecer e integrar sus negocios al mundo” (SIICEX, s.f.). Asimismo, cuenta con plataformas electrónicas para mejorar el desenvolvimiento de las Mipymes como Infocenter, Pymes peruanas al mundo, Rutas marítimas, Perfiles logísticos, Simulador financiero, Connect Américas, Exporta fácil, Pymexporta DHL, entre otros.

Por otro lado, MINCETUR, como antesala a la realización de Perú Moda y Perú Gift Show 2016, lanzó nueva marca Perú Textiles con el objetivo de posicionar al Perú en el mercado internacional con una calificación de alta calidad y eficiencia en el rubro textil (MINCETUR, 2016). La ministra de Comercio Exterior y Turismo asegura:

Apuntamos con esta marca sectorial a incorporar el concepto de marca propia en las empresas del rubro, así como internacionalizar el formato *retail* de las compañías. Es, sin duda, un gran paso no solo en la repotenciación del sector, sino incluso en la reactivación de nuestra economía, y en el reforzamiento de nuestra identidad hacia el mundo (MINCETUR, 2016).

De esta manera, el gobierno busca promover un ambiente favorable para la industria textil y de la moda brindándoles herramientas y condiciones necesarias para el desarrollo de empresas de este sector.

En cuanto al aspecto legal, según la Guía de Derecho de Autor en la industria de la moda, que fue publicada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (2013):

Las creaciones de la moda son consideradas como obras de arte, siempre y cuando cumplan con el requisito de originalidad que la ley establece a tal fin, es decir, que la creación en cuestión exprese la personalidad del diseñador y no provenga de la mera naturaleza de las cosas. Así, el Artículo 2°, numeral 20 de la Ley sobre el Derecho de Autor establece que una obra de arte aplicado es una creación artística con funciones utilitarias o incorporada en un artículo útil, ya sea una obra de artesanía o producida en escala industrial. Entonces, no todas las creaciones de la moda estarán protegidas por el Derecho de Autor como obras de arte aplicado, sino sólo aquellas que constituyan o incorporen una creación artística original como, por ejemplo, un diseño, dibujo o patrón original. Además, la creación de la moda normalmente tiene una función utilitaria (como la de vestir el cuerpo de una persona) (INDECOPI, 2013, p. 7).

En la guía mencionada anteriormente se puede encontrar cuestiones resueltas necesarias que todo diseñador de moda debe conocer para proteger sus creaciones. De esta manera, Indecopi demuestra la importancia que tiene el talento de los diseñadores, sus diseños y creaciones en la industria de moda.

### **2.1.3. Económico**

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016), en 2016 la economía peruana creció 3.8%. Esto se dio en un entorno macroeconómico caracterizado por:

Un contexto internacional desfavorable con caída de precios de exportación y lento crecimiento de nuestros socios comerciales, un incremento significativo de la producción minera ante la entrada de nuevos proyectos, una política fiscal moderadamente expansiva liderada por la inversión pública y un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP como respuesta a presiones depreciatorias que impactan en la inflación y las expectativas inflacionarias. Esta proyección confirma que el proceso de recuperación iniciado durante el 2015 se consolidó, a diferencia del resto de la región, mientras que el déficit en cuenta corriente se redujo de 4.4% del PBI en el 2015 a 3.7% del PBI, la mayor reducción en siete años, explicada, por la mayor producción minera y pesquera (BCRP, 2016, p. 40).

Del mismo modo nos encontramos en un contexto de gran liquidez, menor fortalecimiento del dólar y mayor demanda de China,

(...) lo que presiona al alza el precio del oro y cobre. Así, para el 2016, los precios de exportación se contraerán 5.2%. En el caso del precio del petróleo, materia prima que importamos, se ha revisado ligeramente al alza debido al mayor dinamismo de la economía China y a factores puntuales que redujeron la oferta mundial (BCRP, 2016, p. 25).

Además, en el período 2017-2019, la economía peruana tendrá un crecimiento promedio de 4.2% en línea con su ritmo potencial de mediano plazo y consistente con una brecha del PBI cerrada. Este crecimiento está explicado en la mejora en el entorno internacional, el crecimiento de la minería, la continua ejecución de los megaproyectos de infraestructura, y una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral (BCRP, 2016).

Todo lo anterior muestra que Perú se encuentra en un escenario económico favorable para invertir y/o emprender un nuevo negocio.

#### **2.1.4. Socio – cultural**

El consumidor peruano ha ido cambiando sus características en los últimos años de acuerdo a los últimos acontecimientos en el país. Según un artículo publicado en el diario El Comercio sobre las 6 tendencias del consumidor peruano según Arellano Marketing (2016):

- Hay una nueva clase media la cual no es endeble, sino se ha consolidado. Datos de Arellano Marketing (2016) afirman que en Lima el 42% de la población está en el segmento C, pero no solo es un fenómeno de la periferia de la ciudad capital, sino que también está presente en todos los distritos tradicionales.
- Hay mujeres más independientes, debido a su mayor educación y liderazgo en las condiciones donde se desempeñan. Esta tendencia se ha visto reflejada en el menor número de integrantes de las familias y el aumento considerable del consumo fuera del hogar.
- Los jóvenes y la nueva generación siguen siendo la fuerza del Perú. Se debe aprovechar los trece años que se tiene como bono demográfico pues la mayor parte de nuestra población es joven lo que significa que habrá más ingresos para cubrir las necesidades de más personas. A la nueva generación de jóvenes se le está denominando como Generación X cuyas características reflejan que tendrían mayor estabilidad económica que las generaciones precedentes pues dentro del grupo hay más trabajadores dependientes que independientes.

- Arellano Marketing (2016) evidencia que los ingresos siguen incrementando más en zonas del interior que en Lima. Además, hay una mayor movilidad y relación económica entre las zonas rural y urbana de cada ciudad importante del Perú.
- La relación con Internet es fuerte. Arellano destaca que, entre los jóvenes, el 86% está conectado a internet, por lo que en algunos sectores las empresas que se dirigen a jóvenes encuentran que el 100% de sus clientes están conectados a Internet. Por ello, se recomienda trabajar más redes sociales, portales web, entre otros.
- El número de peruanos ricos está en crecimiento y representa un mercado cada vez más importante, por lo que se recomienda enfocarse en sus características. El especialista señala que la mayor parte de ellos no son de tipo sofisticado, la mitad de todos los ricos se perciben a sí mismos como personas de clase media y, en general, son optimistas a partir de que su riqueza crece cada año.

### **2.1.5. Tecnológico**

Para el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC),

(...) el Perú es una nación que busca consolidar su desarrollo económico y el bienestar en todos los niveles de la sociedad, siendo uno de nuestros principales objetivos conducir al país hacia una economía del conocimiento; que requiere fundamentalmente impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica (CONCYTEC, 2016, p. 8).

De acuerdo al artículo sobre el Programa de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el Perú de CONCYTEC (2016):

El sector TIC peruano tiene, en los últimos años, un crecimiento positivo, sobre todo como generador de productos de software y de servicios tecnológicos, a lo que se suma el desarrollo de las infraestructuras TIC como la red nacional de banda ancha de fibra óptica impulsada por el gobierno peruano (CONCYTEC, 2016, p.8).

Sin embargo, el país aún está rezagado en muchas de las áreas de TIC, existe una brecha entre la oferta y la demanda de profesionales especializados en el sector; a lo que se suma una pequeña masa crítica de investigadores en TIC en el país.

### 2.1.6. Ecológico

En una nota de prensa del Ministerio del Ambiente (MINAM) (2017), sobre la situación actual de los negocios verdes en el Perú, señalan:

La puesta en valor de la biodiversidad constituye una gran oportunidad para el sector privado en el Perú, a través del desarrollo de productos y servicios basados en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. La tendencia global, los compromisos internacionales como el Acuerdo de París y las acciones que viene tomando el país para ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) marcan el camino para las empresas interesadas en apostar por los negocios verdes que pongan en relieve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales como medio fundamental para el bienestar de los ciudadanos (MINAM, 2017).

Con respecto a la industria de la moda, según el documental *The True Cost*, el precio de la ropa ha estado disminuyendo durante décadas, mientras que los costos humanos y ambientales han crecido dramáticamente. El mundo consume alrededor de 80 mil millones de piezas nuevas de ropa cada año y esto representa 400% más que la cantidad que se consumía hace solo dos décadas. Históricamente, la ropa ha sido un elemento que los consumidores han mantenido durante mucho tiempo, pero ahora con la existencia de abundante ropa barata disponible, se visualiza a la ropa como desechable. Cabe resaltar que el algodón representa casi la mitad de la fibra total usada para confeccionar ropa hoy en día y más del 90% de este mismo está modificado genéticamente, usando grandes cantidades de agua y químicos. Como nuestra piel es el órgano más grande, estas sustancias químicas se pasan al torrente sanguíneo de las personas que llevan estas ropas (Ross & Morgan, 2015).

También la producción de cuero está cada vez más vinculada a una variedad de riesgos para la salud humana y medioambiental. La cantidad de tierra, agua y combustibles fósiles utilizados para criar ganado destinados a la producción de cuero tiene un costo enorme para la salud mundial. Los trabajadores están expuestos a productos químicos nocivos en el trabajo mientras que los residuos generados, contaminan las fuentes de agua naturales, lo que conduce a un aumento de la enfermedad en las zonas circundantes. Los estudios han encontrado que los trabajadores de curtiduría de cuero están en un riesgo mucho mayor de cáncer, entre un 20% y un 50% (Ross & Morgan, 2015).

## 2.2. Análisis del microentorno

### 2.2.1. Entorno específico

Según la Asociación Creadores de Moda de España (ACME) (2016), la industria de la moda es, a nivel mundial, uno de los sectores más dinámicos y crecientes. Además, abarca un conjunto de diversas actividades: desde la transformación de las materias naturales (algodón, lana, etc.) y artificiales (poliéster, poliamida) hasta la generación de hilos y tejidos, pasando por una amplia variedad de actividades productivas (confección de ropa, calzado y accesorios).

Los 27 países de la Unión Europea generan cada año 350.000 millones de dólares al sector (311.951 millones de euros), por encima de países como Estados Unidos o China, según un informe elaborado por Statista (2014). En global, el *retail* de moda factura 1,1 billones de dólares anualmente (0,9 billones de euros) (ACME, 2016, p.9).

Sin embargo, la importancia de la industria en el sector económico no es tan visible como lo pueden ser el sector financiero o la minería ya que se trata de una industria con una diversidad de categorías de productos y servicios, así como una cadena de valor compleja con empresas especializadas en una o varias fases de la misma y una gran diversidad de canales de distribución. Además, existen diversas empresas que prestan servicios tercerizados, las cuales colaboran a su vez en el desarrollo estratégico del sector (ACME, 2016).

En cuanto al contexto nacional, la industria de moda en el Perú se encuentra conformada en su mayoría por grandes empresas internacionales, reconocidas a nivel mundial que ven atractivo al consumidor peruano por las nuevas características que ha venido adquiriendo en estos últimos años. Sin embargo, las empresas peruanas gracias a diversos factores como el apoyo del estado, acceso al algodón peruano y otras condiciones favorables del mercado, están surgiendo cada vez más posicionando sus marcas para la comercialización de sus productos.

Cabe resaltar que, de acuerdo a Manzur (2016), en la industria de la moda se distinguen la existencia de tres sectores claramente definidos:

- La alta costura o *Haute Couture*, conformado por un sector muy personalizado de diseños exclusivos para clientes individuales en el cual se confecciona con materiales muy finos y se realiza una confección básicamente manual o artesanal. Es decir, no es una producción industrial, sino que son elaborados pieza por pieza lo cual, también, justifica su elevado costo.
- *Ready to wear* o Pret a porter, permite llevar la moda de diseñador a un público más numeroso que las de alta costura, pero conservando su exclusividad. Se cuida mucho la

elección de las telas y se trata de preservar la exclusividad al producir cantidades moderadas de prendas.

- Moda Rápida o *Fast Fashion*, se trata de producir en serie con material barato grandes volúmenes de ropa lista para usar. Lo que se desea es producir ropa de manera acelerada y que sean del gusto de los clientes, quienes se encuentran ansiosos por adquirir prendas inspiradas en alta costura o en pret a porter a precios accesibles.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que la marca estudiada se encuentra en el sector *ready to wear* debido a que es una marca que llega a un público exclusivo y cuentan con productos que presentan detalles únicos. Dentro de este sector, existen dos tipos de competidores: las grandes marcas internacionales como Tommy Hilfiger, Mango Man, Basement y marcas nacionales como Kidsmadehere, Northon United Kingdom, Papa con camote y Pietá.

En primer lugar, se comenzará a describir a las marcas internacionales con las que compete M.bö. Una de ellas es Tommy Hilfiger que es una de las marcas de diseñador líder a nivel mundial y es reconocida internacionalmente por celebrar la esencia del estilo clásico y casual estadounidense, ofreciendo un diseño de primera calidad con diseños de torsión. Fundada en 1985, Tommy Hilfiger ofrece un estilo, calidad y valor premium a los consumidores de todo el mundo bajo las marcas Tommy Hilfiger y Hilfiger Denim con colecciones de ropa masculina, femenina e infantil y calzado. Además, la marca tiene una gama de productos, incluyendo fragancias, gafas, relojes y artículos para el hogar (Tommy Hilfiger, s.f).

Mango Man, también es otra opción para la moda masculina, es una línea creada desde el 2008 por la multinacional española Mango, “cuyo concepto nace de la interrelación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada” (Mango, s.f.). Su colección se enfoca a hombres jóvenes, emprendedores y cosmopolitas, se basa en adaptar las tendencias a un estilo fácil, del día a día y urbano (Diario La Vanguardia, 2015). Actualmente Mango mantiene 12 tiendas en Lima.

Otra opción es Basement, una marca con la que la tienda por departamento Falabella pretende conquistar a más consumidores. Pese a que partió con prendas de mujer, posteriormente se extendió hacia los hombres y otros tipos de productos. Basement es:

(...) una marca moderna, con cortes *fit*, colores perfectos para un estilo de vida cosmopolita. Su oferta es muy variada y aproximadamente tiene casi 10 años de existencia. En Chile, tiene mucha aceptación como también lo tiene aquí. La calidad es relativamente buena y no tiene mucho que envidiar a tiendas como Mango o Zara, es

más, tiene una oferta muy parecida con la marca de Falabella. La publicidad es misteriosa y una producción bien manejada (Trelles, 2013).

El factor diferenciador de esta marca es la distribución de sus productos, pues al ser una marca propia de una tienda por departamento tiene un mayor y mejor acceso a sus consumidores; por ejemplo, la tienda realiza sus operaciones en Chile, Argentina, Perú, Colombia, Uruguay y Brasil. Además, al ser una de las marcas más importantes de Falabella, la tienda centra sus esfuerzos en desarrollar intensas campañas de marketing encabezadas por reconocidos personajes lo cual realza a la marca y la posiciona en una de las mejores.

Con respecto a las marcas peruanas, una de las más competitivas es Kids Made Here para hombres que apunta a un segmento joven, de entre 15 a 25 años, que tiene un gran potencial y cuya demanda aún no ha sido cubierta. Si bien es cierto la marca inauguró una colección para hombres, esta no es muy variada ni tan atendida como la sección para mujeres (Perúretail, 2009). Sin embargo, está muy presente en sus 16 locales en Lima y 6 en provincia.

Asimismo, Norton United Kingdom (s.f.) es una marca que se enfoca en el estilo de vida del hombre moderno que busca su lugar en la naturaleza como parte esencial de su estilo. Los diseños y tonos sobrios son parte de su propuesta esencial, enfocada en el equilibrio entre la tecnología de la vida moderna y el mundo natural que nos rodea. Norton tiene tiendas a nivel nacional, 6 en Lima y 6 en provincia.

Por último, se mencionará a los competidores nacionales pequeños. En primer lugar, está Papa con Camote que es una marca de ropa independiente peruana que está en el mercado desde el año 2014. Desde sus inicios, las prendas de la marca se caracterizaron por transmitir frescura y originalidad. La mayoría de sus prendas son de uso urbano y tratan de representar un equilibrio entre la moda y el arte a través de propuestas frescas, pero sobre todo atrevidas. Esta marca empezó vendiendo sus productos por redes sociales y actualmente añadió un nuevo punto de venta en Miraflores.

Del mismo modo, Pietà es una marca de ropa para hombres que tiene un concepto bastante peculiar ya que comercializa prendas que son elaboradas dentro de las cárceles de Lima. Tal como se menciona en un artículo publicado por el Diario El Comercio (2016) las prendas reflejan un estilo urbano confeccionado por 30 internos en las cárceles de San Pedro y Santa Mónica. Esta marca fue creada por Thomas Jacob, quien renunció a su trabajo para la casa Chanel. Sus productos principales son los polos, poleras, pantalones, shorts y accesorios. Asimismo, tienen un concepto auténtico, con diseños diferentes y se preocupan por el uso de buenos insumos como algodón orgánico, algodón pima y materias naturales. La

comercialización de sus prendas es vía internet y recientemente inauguraron un punto de venta en el centro comercial Jockey Plaza y otro en el centro comercial Plaza Norte.

### **2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

En esta sección se detallará información relacionada a la industria de la moda, centrándonos principalmente en el sector *ready to wear* donde se encuentra la marca estudiada. Para ello, el foco de análisis de cada fuerza estará basada en el producto: la ropa, uno de los productos más importantes de esta industria.

#### *a. Amenaza de potenciales competidores*

Uno de los potenciales entrantes serían aquellas empresas que actualmente cuentan con la capacidad de fabricar ropa, cuyo giro de negocio es la fabricación y exportación de prendas al exterior pero que no cuentan con una marca propia de comercialización. Es decir, podrían entrar a la industria de la moda aquellas empresas que exportan grandes cantidades de prendas, así como materia prima pero no realizan el ejercicio de comercializarlo dentro del país, por ende, no cierran el círculo de producción-comercialización. Sin embargo, también podemos identificar como potenciales competidores a organizaciones que planean tercerizar el proceso de fabricación de prendas y establecer una marca en el sector de la moda.

Para ello, es necesario conocer las barreras de entrada para determinar el nivel de amenaza de competidores potenciales. En cuanto a las economías de escala, las empresas buscan tener mayor eficiencia mediante la reducción de los costos marginales que se presenta en los procesos productivos, lo cual ha obligado a que el sector de moda produzca grandes cantidades de ropa en poco tiempo y costo reducido. Por ello, debido a la existencia de un mercado extenso se requiere tener una capacidad productiva acorde a las necesidades de este entorno, motivo por el cual se hace indispensable poseer un modelo productivo que permita crear lotes grandes de nuevos productos y al mismo tiempo tener eficiencia en costos (Herrera, 2009).

Del mismo modo, Herrera (2009) menciona que las necesidades de capital en el sector de la moda no son tan elevadas como los que requiere el sector netamente textil, no obstante, el gasto por desarrollo de marca y generación de publicidad aumenta el capital necesario, además, la tecnología y la cantidad de empleados, generarán una cantidad de capital considerable. Otro rubro que puede aumentar ese requisito de capital es el acceso a los canales de distribución, sobre todo la obtención de un local de ventas ubicado en una populosa zona de la capital. Según un artículo sobre las rentas de los malls en el Perú del diario El Comercio (2014), los precios en las zonas más comerciales de Lima se han elevado abruptamente, sobre todo en los centros comerciales donde la concurrencia de público es mucho mayor.

Otro factor importante según Herrera (2009) es la lealtad de los consumidores ya que es uno de las labores más difíciles, y que además requiere tener un crecimiento continuo de la organización, innovación y una relación muy estrecha con las necesidades del consumidor. El cliente suele estar dispuesto a conocer nuevas marcas si es que estas cumplen con sus estándares perceptibles, tales como la calidad, el diseño, la composición de los materiales, y la composición de la marca.

Por último, la diferenciación es un factor sumamente importante debido a que es el producto de los procesos de innovación que toda organización debe llevar a cabo. Asimismo, las empresas necesitan ser flexibles para acomodarse rápidamente a los constantes cambios del mercado y a los parámetros concernientes a la moda (Herrera, 2009).

Observando las condiciones anteriormente mencionadas se puede concluir que la amenaza de entrada es media pues si bien se evidencia un nivel alto de oportunidad para ingresar a la industria de la moda, una vez dentro mantenerse es complicado lo que hace que muchos potenciales competidores deserten de ingresar a la industria.

#### *b. Amenaza de productos sustitutos*

En el caso de la industria de la moda, se puede hablar de marcas de sustitución más que de productos ya que la ropa es una necesidad básica. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución que otros y el caso de la ropa es una excepción.

Generalmente, las marcas sustitutas de ropa de moda *ready to wear* son las marcas de ropa *fast fashion*, las cuales:

(...) aplican una estrategia empresarial relativamente nueva (...). En esencia, se trata de introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y barata. De esta manera, ofrecen al consumidor medio la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos (Caro & Martínez, s.f.).

Estas son, por ejemplo, Zara o H&M que han incursionado hace poco en el mercado peruano teniendo una gran acogida por los consumidores debido a sus precios bajos, lo cual se ha convertido en un factor diferenciador en ellos.

Otras marcas sustitutas son las más posicionadas en la industria de la moda como Tommy Hilfiger, NorthFace, Calvin Klein, Nautica, entre otras, que al ser importantes en el mundo de la moda es probable que, debido al factor diferenciador del valor de su marca, la elección de cualquier consumidor al momento de la compra sea a su favor a pesar de que los precios de sus productos sean muy elevados comparados con el mercado.

Debido a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el nivel de amenaza de marcas sustitutas es alto ya que en la actualidad se evidencia un gran desarrollo de las marcas *fast fashion* y un gran posicionamiento de marcas con años de experiencia y renombre a nivel internacional.

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

El principal elemento de la materia prima utilizada en la fabricación de ropa es la tela, luego se utilizan varios insumos como cierres, hilos, botones, entre otros.

En lo que respecta a las telas, existe una gran cantidad de proveedores que tienen pequeñas variaciones en lo que respecta a calidad y precio. Hay una gran variedad de telas como la tela batista, brocado, cretona, sifón, crepé, damasco, fieltro, entre otros, por lo que sustituir los insumos es accesible, pero depende de la calidad del producto y el precio que están dispuestos a pagar las empresas productoras de prendas de vestir.

Para el caso de las empresas que tengan un proceso productivo más amplio y fabriquen sus telas, el insumo principal sería el algodón peruano, insumo que es producido por muchas empresas y en el Perú, por lo que no es difícil de adquirir. Asimismo, la concentración de proveedores en lo que respecta a los insumos como cierres, hilos y botones es alta.

En lo que respecta al costo de cambiar de proveedor, el costo es casi nulo ya que existe una gran variedad de los mismos y por lo general no se establecen contratos con proveedores que al ser quebrados puede significar una importante suma de dinero como penalización.

Finalmente, a pesar de la importancia que tienen las telas u otros insumos para el proceso productivo de la ropa, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que debido a la gran cantidad de los mismos en el mercado y a la poca formalidad en las negociaciones, el cambio de estos no es significativo.

#### *d. Poder de negociación de los clientes*

La producción en la moda *ready to wear* es limitada y depende de un público en particular, es decir, están concentrados. Por otro lado, el costo de cambio de proveedor para los clientes es bajo debido a que ellos conocen el mercado e identifican a distintos proveedores con precios similares o más bajos aún y tienen fácil acceso a ellos.

En la actualidad, el consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras y, con la moda *fast fashion* (sustitutos), los clientes tienen opciones variadas que se asemejan a los diseños de ropa de alta costura o *ready to wear* y a precios bastantes bajos. Es por eso que los hábitos de compra de los consumidores afectan a las empresas de

moda ya que estas deben modificar sus estrategias debido a los cambios en las preferencias o estilos de vida para poder adaptarse a lo que sus clientes demanden.

Por otra parte, es necesario resaltar que los consumidores suelen hacer las compras de manera individual y rara vez se juntan en grandes grupos que ejerzan algún tipo de presión sobre las marcas.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes en el sector de moda *ready to wear* es media pues si bien hay concentración de clientes para este sector, tienen libre acceso a una gran variedad de opciones de tipo de ropa (sustitutos) y el costo de cambio es bajo, estos no suelen ejercer presión colectiva sobre las marcas.

#### *e. Competidores existentes*

La inversión y capacidad de infraestructura varía dependiendo de las características operacionales de las empresas de la industria. Primero, los competidores que fabrican y comercializan los productos, tienen locales de ventas y áreas de confección organizada con maquinaria especializada, por lo tanto, en caso decidan retirarse del mercado debido a que sus resultados no son los esperados, tienen cierta facilidad de liquidar sus activos ya que estos pueden venderse a otras empresas del sector, por lo que presentan barreras de salida bajas. Del mismo modo, los costos por despido del personal no son muy elevados. Por otro lado, los competidores que solo se dedican a la comercialización de los productos y el proceso de fabricación lo encargan a un tercero utilizando talleres de confección independientes, tienen barreras de salida aún más bajas que los que realizan todo el proceso productivo.

El sector de la moda masculina se encuentra en una fase de madurez, por lo que el crecimiento del sector es reducido. Ello genera que la cuota de mercado disponible sea reducida por lo que aumenta la rivalidad entre competidores. Con respecto al tamaño de las empresas en el sector, existen muchas de un tamaño pequeño que mantienen una pequeña cuota de mercado cada una, y por otro lado existen las empresas grandes que son menos, pero concentran mayor cuota de mercado. En este caso, el grado de rivalidad en la industria de la moda peruana es mayor en las pequeñas empresas que en las grandes.

En cuanto a la diferenciación, esta es muy importante para la industria ya que la oportunidad de compra de los productos se basa principalmente en la calidad y el diseño de la prenda. En cuanto al primer factor de diferenciación, este es muy importante ya que las prendas son de uso diario, además, los consumidores peruanos están acostumbrados a vestir un insumo de calidad como el algodón pues es uno de los prodigios del país. En cuanto al diseño, este se ha convertido en un factor importante sobre todo con la llegada de nuevas marcas internacionales al país, quienes marcan la pauta de la moda mundial, a partir de lo cual el consumidor peruano

está más interesado en adquirir productos con buenos diseños. Además, la moda en el país está adquiriendo cada vez más relevancia que se ve reflejada en la mayor cantidad de escuelas y grandes eventos de moda, por lo que el consumidor está cada vez más enterado de las nuevas tendencias.

Observando las barreras de salida, el tamaño de las empresas de la industria y la identificación de los factores de diferenciación de la misma, se puede concluir que la intensidad de la rivalidad entre competidores es media.

Debido al análisis realizado a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, donde se evidencia que la amenaza de potenciales competidores es media, la amenaza de productos sustitutos es alta, el poder de negociación de los proveedores es bajo, el poder de negociación de los clientes es medio y la competencia existente es media, se concluye que la industria de la moda, específicamente el sector *ready to wear*, es atractivo para aquellas marcas que deseen ingresar a esta.



## CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

### 1. Conceptos generales

A continuación, se detallarán los conceptos claves del marketing que serán empleados posteriormente para el análisis de los hallazgos en el inventario y exploración de la marca M.bö.

#### 1.1. Marketing

Muchos autores difieren en sus definiciones con respecto a este tema e incluso personas comunes y corrientes como clientes, gerentes y especialistas conciben conceptos muy distintos. Pero qué es en realidad el marketing, para Kotler y Armstrong, dos gurúes de este campo, en su decimocuarta edición de Fundamentos de Marketing, describen que el marketing es mucho más que la administración de relaciones redituables con el cliente. Es así, que consideran al marketing como “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 5). Asimismo, siguiendo con los autores, evidencian que el marketing tiene una meta de doble filo, la cual consiste en atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

En términos generales, se puede definir al marketing como:

Un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valores de estos (Kotler & Armstrong, 2012, p.5).

Siguiendo en la misma línea con los autores anteriormente mencionados, uno de los temas principales básicos para la ansiada creación de valor que muchas organizaciones desean generar, es la construcción y gestión de marcas fuertes para crear *brand equity*. Las marcas bien posicionadas, con fuerte capital de marca, establecen una base sobre la cual es posible construir relaciones rentables y perdurables con los clientes. A partir de ello, se evidencia la importancia y la contribución que una marca puede brindar a su organización para lograr los objetivos de marketing, así como también, la rentabilidad deseada de la empresa.

## 1.2. Mezcla de marketing

Según Kotler y Armstrong (2012), “la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51), la cual consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. De acuerdo a lo dicho, estas se pueden clasificar en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”:

- El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece a su público objetivo. Además, 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).
- El precio es “el dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para el uso, posesión o consumo de un producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p.52).
- La plaza hace referencia a aquellas actividades empresariales “que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. 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” (Kotler & Armstrong, 2012, p.52).
- La promoción implica “actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios” (Kotler & Armstrong, 2012, p.52).
- Un programa de marketing eficaz “combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 52).

Por otro lado, existen otros autores como Lovelock y Wirtz (2009), quienes afirman que existen otras variables de la mezcla de marketing enfocados en el marketing de servicios. Lovelock y Wirtz afirman que, “las 8 Ps del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.22). Es por este motivo que “ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.22).

Los elementos mencionados serán descritos a continuación:

- **Procesos:** Este elemento del marketing de servicios explica que “la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.25). Asimismo, Lovelock y Wirtz (2009) afirman que cuando los procesos son mal diseñados, estos pueden provocar una entrega final de servicios lenta y burocrática, lo cual para el cliente significa una pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, estos procesos mal diseñados dificultan el trabajo del personal que tienen contacto con los clientes finales.
- **Entorno Físico:** “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). Es por ello que los espacios físicos de las tiendas deben incluir muchos elementos tales como ubicación de los productos, el aroma, mobiliario del equipo, uniforme de personal, entre otros.
- **Personal:** Tal como explican Lovelock y 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” (Lovelock & Wirtz, 2009, p.25). Por ello, es importante que se realicen capacitaciones al personal que interactúa con el cliente final para que este último pueda tener una experiencia de servicio gratificante.
- **Productividad y Calidad:** Con respecto a elemento, Lovelock y Wirtz (2009) afirman que tanto la productividad y la calidad deben ser considerados como uno solo. Por este motivo ninguna organización de servicios debería de abordar cada una de forma aislada ya que podría tener consecuencias negativas. Así pues:

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor (Lovelock & Wirtz, 2009, p.25).

### 1.3. Marca

Dado que la mira central de este análisis está puesta en la marca y conceptos relacionados, es necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales se apoyará esta investigación. Para empezar, el concepto de marca o también

denominado *brand*, es definido por la American Marketing Association (1995) como el nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos que distingue un producto o servicio de otro.

Sin embargo, para otros autores como Aaker y Joachimsthaler (2006), una marca es mucho más que un nombre y un logotipo. “Es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también en beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales” (Aaker & Joachimsthaler, 2006, p.13). Además, “la marca implica más que una promesa, es un vínculo, una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella” (Aaker & Joachimsthaler, 2006, p.13). Siguiendo con el autor, la marca es considerada un activo que guía toda organización sobre todo cuando se hace referencia a su planeamiento estratégico. La marca es considerada la cara de una estrategia de negocio y es importante no solo para el área de marketing, sino también para la alta dirección.

#### **1.4. Branding**

La administración estratégica de marca implica el diseño e implementación de programas y actividades para construir, medir y administrar la marca (Keller, 2008). Esta concibe un proceso de cuatro pasos que se describirán a continuación:

##### ***1.4.1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca***

El proceso de administración estratégica de marca comienza con una clara comprensión de qué es lo que está presente y cómo debe posicionarse respecto de los competidores. El posicionamiento de una marca se puede definir como el acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo (...). El posicionamiento competitivo de la marca consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores (Keller, 2008, p.38).

##### ***1.4.2. Planeación e implementación de los programas de marketing de marca***

Para este siguiente paso, se inicia el planeamiento de cómo se quiere construir una marca, es decir, escoger la valoración que la empresa desea que sus consumidores conozcan o asocien a su marca como; por ejemplo, ser una marca fuerte, favorable y única.

Este proceso de construir conocimiento dependerá de tres factores: (1) Las opciones iniciales de los elementos de la marca o identidades que la integren y cómo se mezclan y ajustan. (2) Las actividades y el programa de apoyo de marketing, así como la forma en que la marca se integra a ellos. (3) Otras asociaciones que se transfieren

indirectamente o que la marca aprovecha como resultado de su vinculación con alguna otra entidad (Keller, 2008, p.39).

Para ello, hay aspectos que se deben tener en consideración según Keller (2008):

- Elección de los elementos de marca: el nombre, URL, logotipos, símbolos, personajes, empaque y eslóganes son los principales elementos de una marca. Estos varían de acuerdo a diversas opciones y criterios de elección. La más ferviente muestra de que están usando elementos efectivos para sus estrategias de marketing es conocer lo que los consumidores pensarían del producto o servicio si solo supiera su nombre, logotipo u otras componentes. Gracias a sus diversas funcionalidades, los especialistas de marketing suelen hacer combinaciones de diferentes elementos para encontrar el que más se adecúe y alinee a lo que propone.
- Integración de la marca a las actividades y al programa de apoyo al marketing: la contribución más importante para la construcción de valor de marca definitivamente está en las actividades de marketing. Estas se pueden ver reflejadas en las diversas orientaciones que los especialistas dan al marketing en una organización como, por ejemplo, desarrollar un marketing más personalizado optando por escoger un marketing experiencial, uno a uno o de permiso.
- Apalancamiento de las asociaciones secundarias: consiste en asociar una marca a personajes, entidades, países, zonas geográficas, canales de distribución, eventos u otras marcas.

#### ***1.4.3 Medición e interpretación del desempeño de la marca***

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

#### ***1.4.4. Crecimiento y conservación del valor capital de marca***

Para este último paso, es muy importante el uso de estrategias de desarrollo de marca, y para ello, las herramientas más adecuadas según Keller (2008) son: la matriz marca-producto, es una presentación visual de cada una de las marcas y productos que se comercializa, y la

jerarquía de marcas que representa el número y naturaleza de los componentes comunes y distintivos de una marca a través de los productos de la empresa.

En cuanto a la primera, la matriz marca – producto ayuda a resaltar la variedad de productos y marcas que una organización vende.

Sus filas representan las relaciones marca - producto y contienen la estrategia corporativa de extensión de la marca en términos del número y naturaleza de los productos que se venden con las diferentes marcas de la empresa. De aquí se pueden desprender la línea de marca que consiste en todos los productos que se venden bajo una marca particular. Las columnas de la matriz presentan las relaciones producto – marca y contienen la estrategia de portafolios de marcas en cuanto a la cantidad y naturaleza de las marcas que se van a comercializar en cada categoría. El portafolio de marca es el conjunto de todas las marcas y líneas de marcas que una empresa determinada ofrece a la venta de los compradores en una categoría en particular (Keller, 2008, p.434).

Por otro lado, una jerarquía de marca “es un medio útil para representar gráficamente la estrategia de desarrollo de marcas de una empresa, ya que presenta el número y la naturaleza de los elementos de marcas comunes y distintivos en todos los productos de una empresa” (Keller, 2008, p.446). Los niveles de una jerarquía, en orden descendente, inician con el nivel más alto que es la marca corporativa la cual habitualmente está presente en el producto ya sea en su empaque o diseño. La marca de familia es el siguiente nivel, la cual se utiliza en más de una categoría de productos, pero no necesariamente es el nombre de la compañía. Por su parte, la marca individual es exclusiva de una categoría de producto a pesar de que se pueda utilizar para varios tipos de productos dentro de la categoría. Y finalmente, un modificador es un medio para designar un artículo o tipo de modelo, versión o configuración específica del producto (Keller, 2008).

## 2. Brand equity

Dada la intensa competencia entre las organizaciones de muchos sectores y a la tendencia consumista de las personas, los encargados de marketing de las empresas tienen la responsabilidad de marcar la diferencia no solo a través de sus productos y/o servicios, sino también a través de sus marcas ya que estos son un capital muy importante dentro de las organizaciones. Es ese sentido, una buena construcción de *brand equity*, colabora con lograr un buen posicionamiento de marca en el mercado.

Es por ello que en esta sección se va a desarrollar este tema, el cual se va a dividir en tres partes: Definición general, perspectivas de análisis del *brand equity* y el *brand equity* desde

la perspectiva del consumidor, también denominado valor capital de marca, término que será utilizado para efectos de esta investigación.

## 2.1. Definición general

Para comenzar, el diccionario de la American Marketing Association (1995) define al *brand equity* como una frase utilizada en la industria del marketing para tratar de describir el valor de tener un nombre de marca conocida, basada en la idea de que el propietario de una marca conocida puede generar más dinero de los productos con ese nombre de marca que de productos con un nombre menos conocido.

De igual manera, uno de los estudiosos más referenciados de la literatura en marca, David A. Aaker, define el *brand equity* como “un conjunto de activos y pasivos unidos al nombre de una marca y un símbolo que se aumenta o se resta al valor que suministra un producto o servicio a una empresa y/o clientes de la misma” (Aaker, 1996, p.56). Este autor divide al *brand equity* en 4 categorías: Conciencia del nombre de marca, calidad percibida, lealtad de marca y asociaciones de marca. Asimismo, Kotler y Keller (2012) señalan la importancia del *brand equity* ya que es un activo intangible que tiene mucha relevancia para las organizaciones debido al valor psicológico y financiero que representa.

Por otro lado, también hay otras definiciones de *brand equity* menos difundidas y conocidas como la de Leuthesser (1988) quien considera que este concepto:

(...) representa el valor de un producto por encima del que tendría cualquier otro producto idéntico sin el nombre de la marca. En otras palabras, el *brand equity* representa el grado en que el solo nombre de la marca añade valor a la oferta (Leuthesser ,1988, citado en Forero y Duque, 2014, p.161).

Asimismo, Farquhar (1989) señala que es el “valor añadido” que la marca confiere a un producto y puede ser visto desde la perspectiva de la empresa, el comercio o el consumidor. Otros autores como Chernatory y McDonald también dieron su aporte a la concepción de este término al cual señalan como “el valor añadido o diferencia entre una marca y un *commodity*. La marca transforma el valor de un simple producto, constituyéndose en un importante insumo en el proceso de creación de valor” (Forero & Duque, 2014, p.161).

De la misma manera, “los cash-flows incrementales que se acumulan a favor del producto de marca y que están por encima de los que resultan de la venta de un producto sin marca” (Simon & Sullivan, 1993, citado en Forero y Duque, 2014, p.161). Mientras que

(...) la valoración implícita del consumidor de la marca en un mercado con marcas diferenciadas en relación con un mercado sin diferenciación de marca. Marcas actúan

como una señal o indicación sobre la naturaleza de los productos y servicios de calidad y fiabilidad y la imagen/estatus (Swait, 1993, citado en Forero y Duque, 2014, p.161).

Por su parte, Kamakura y Russell (1993, citado en Forero y Duque, 2014) definen el *brand equity* basado en el consumidor como el efecto que “se produce cuando el consumidor está familiarizado con la marca y tiene algunas asociaciones de marca favorables, fuertes, y únicas en la memoria” (Kamakura & Russell, 1993, citado en Forero y Duque, 2014, p.161) y Lassar (1995) considera que es “la percepción de los consumidores frente a la superioridad global de un producto que lleva ese nombre, en comparación con otras marcas” (Lassar, 1995, p.161).

Por último, Keller (2008) define el *brand equity* basado en el cliente o capital de marca como el efecto diferencial del conocimiento de la marca en el consumidor como respuesta a la comercialización de la marca.

Como se evidencia, hay múltiples aportes a la definición de *brand equity*, sin embargo, todas convergen en que es el valor añadido derivado de la tenencia de una marca, definición que se va a emplear para efectos de esta investigación.

## **2.2. Creación de brand equity**

Desde el punto de vista de la dirección de marketing, según Kotler y Keller (2012), existen 3 conjuntos de elementos generadores de *brand equity*.

El primer conjunto de elementos está confirmado por “las elecciones iniciales sobre elementos o identidades que conforman la marca; por ejemplo, nombre de marca, URL, logotipos, símbolos, caracteres, portavoces, eslogan, jingles publicitarios, empaques, signos distintivos, etc.” (Kotler & Keller, 2012, p.281), ejemplos claros de estos elementos son el “check” de Nike o la “m” de McDonald’s. Estos son los elementos que estarán en contacto con los consumidores, por lo que según Kotler y Keller (2012), deben tener 6 criterios de selección para que tengan un impacto positivo en la creación de *brand equity*. Los tres primeros son memorable, significativo y agradable, los cuales se consideran creadores de marca, en tanto que la elección sensata de un elemento se traduce en *brand equity*. Los tres últimos son protegible, adaptable y transferible, considerados como criterios defensivos y se refieren a cómo el *brand equity* contenido en un elemento puede optimizarse y mantenerse de cara a oportunidades o limitaciones diversas.

El segundo grupo de elementos son “el producto o servicio y todo lo que acompaña a las actividades de marketing y a los programas de refuerzo de marketing” (Kotler & Keller, 2012, p.281). En relación a este punto:

(...) las empresas crean contactos de marca y generan *brand equity* de muchas formas: mediante clubes y comunidades de consumidores, ferias y exposiciones comerciales, eventos de marketing y patrocinios, visitas a fábricas relaciones públicas, boletines de prensa y marketing comprometido con causas sociales (Kotler & Keller, 2012, p.284).

Por último, “otras asociaciones transferidas indirectamente a la marca, mediante su vinculación con otra entidad” (Kotler & Keller, 2012, p.281), esto se debe a que “las asociaciones de marca en ocasiones están vinculadas con otras entidades que, a la vez, tienen sus propias asociaciones, por lo que se generan asociaciones de marca secundarias” (Kotler & Keller, 2012, p.287).

### 2.3. Perspectivas de análisis del *brand equity*

Como se mencionó anteriormente, existen muchas definiciones de *brand equity*. Del mismo modo, es difícil medir el *brand equity* por lo que muchos autores proponen distintos modelos de medición. Al ser muchos los modelos de medición, es importante hacer una clasificación para entenderlos mejor, es por ello que según Garolera (1997) nos damos cuenta de que los distintos métodos de valoración pertenecen a una de las siguientes categorías: costo, valor de mercado, valor financiero y valor basado en el consumidor cuando analizamos los distintos enfoques que se han seguido al desarrollar técnicas que permitan realizar estimaciones del *brand equity*.

La primera perspectiva para medir el *brand equity* es a través del costo. En la literatura revisada acerca del tema,

(...) se han utilizado dos métodos basados en el costo en un intento por medir el «*brand equity*»: costo histórico y costo de reemplazo. El costo histórico mide el costo incurrido al crear la marca (inversión publicitaria, relaciones públicas, etc.), y el costo de reemplazo hace una estimación del costo que se incurriría al «recrear» una marca (Garolera, 1997, p.9).

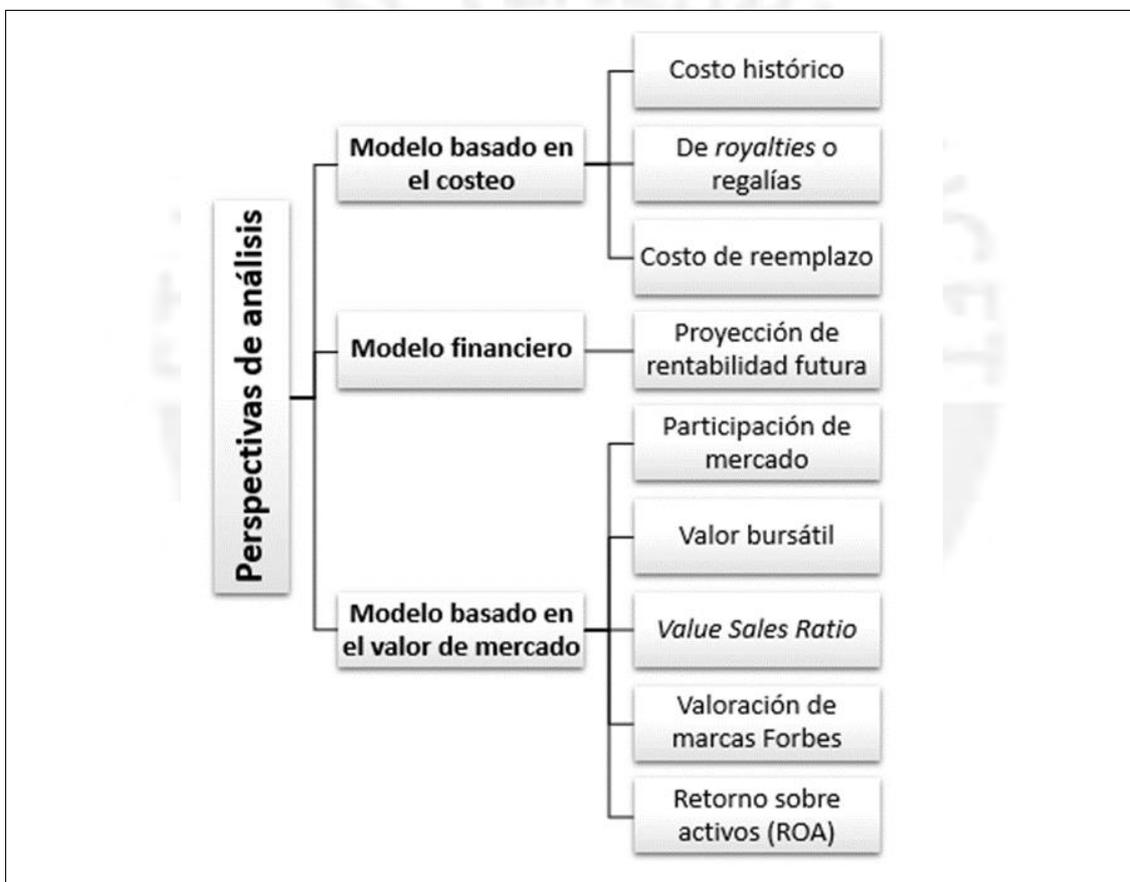
La ventaja de esta perspectiva, según Garolera (1997), es que hay una base en criterio contable por lo que existiría menor error al momento de incluir los activos a los estados financieros de las empresas. Sin embargo, “aunque el costo pueda ser un buen indicador para una empresa recién adquirida, no es apropiado para determinar el valor que se derivará de los beneficios económicos futuros” (Garolera, 1997, p.9).

La segunda perspectiva mencionada por el autor es la perspectiva del método basado en el valor de mercado de la compañía. Esta “se mide estimando la valoración de los activos intangibles de la compañía, con base en los precios del mercado de otras compañías

comparables en adquisiciones o fusiones recientes” (Forero & Duque, 2014, p.160). Sin embargo, cabe destacar que “el principal problema de este método es el número limitado de transacciones que se realizan en el mercado, especialmente en un mismo sector. Además, otra circunstancia que añade dificultad es la falta de información referente a este tipo de transacciones” (Garolera, 1997, p.10).

En tercer lugar, se encuentra la perspectiva financiera, la cual “valora la marca como un activo de la compañía para reflejarlo en los estados financieros y determinar el impacto en la rentabilidad” (Forero & Duque, 2014, p.160). Para ordenar estas perspectivas en la presente investigación, se presenta en la figura 1, un cuadro resumen de las mismas con sus respectivos modelos:

**Figura 1: Perspectivas de análisis de *brand equity***



Adaptado de: Forero & Duque (2014)

La última perspectiva es la de los consumidores, que según Keller (1993) tiene como interés principal aumentar la eficacia y la productividad de las actividades de marketing en un entorno cada vez más competitivo, con mayores costos de comercialización y una desconcentración de la demanda en muchos mercados.

Ahora bien, existe cierta dificultad en la búsqueda de información acerca del *brand equity* ya que la bibliografía en español acerca del tema, traduce al *brand equity* de muchas maneras: equidad de marca, capital de marca y valor de marca. Después de la revisión de la literatura, se identificó que el concepto de valor de marca o valoración de marca hace referencia a la perspectiva mencionada por Saavedra (2004) como financiera. Del mismo modo, el término valor capital de marca hace referencia al *brand equity* desde la perspectiva del consumidor, definición que se usará para efectos de la presente investigación ya que es importante reconocer el *brand equity* desde esta perspectiva pues “el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor” (Keller, 2008, p.48).

#### **2.4. Valor capital de marca basado en el cliente**

Como se mencionó anteriormente, según Kotler y Keller (2012), el *brand equity* basado en el cliente o también denominado valor capital de marca se define como el efecto diferenciador que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores gracias a los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla. Los autores señalan que una marca tiene un valor capital de marca positivo cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable ante un producto y a las estrategias utilizadas para su comercialización, esto es gracias a que la marca está identificada por los clientes.

Los autores mencionados anteriormente señalan que:

(...) es el resultado de las diferencias que se presentan entre las respuestas de los consumidores. Si no existen tales diferencias, se considera que la marca del producto puede equipararse a la de cualquier otro de la misma categoría. En ese caso, es probable que la única diferencia de competitividad entre marcas sea el precio. Las diferencias que se presentan en las respuestas son resultado del conocimiento de marca de los consumidores, esto es, todos sus pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias asociados con la marca (Kotler & Keller, 2012, p.244).

También los autores Kotler y Keller (2012), señalan que las marcas deben crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con los clientes ya que el valor capital de marca se refleja en las percepciones, preferencias y conductas relacionadas con todos los aspectos del marketing de una marca. En consecuencia, las marcas con valor capital de marca fuerte generan mayores ingresos. Cabe resaltar, que lo que deben lograr los especialistas en marketing es tratar de crear marcas fuertes verificando que los “consumidores tengan las experiencias adecuadas con sus productos, servicios, y programas de marketing para crear las estructuras de conocimiento de marca más apropiadas” (Kotler & Keller, 2012, p.244).

Asimismo, Kotler y Keller (2012) indican que un factor clave es la correcta elección de inversión en operaciones de marketing y no la cantidad de la misma. Lo que recalcan es que, si no se invierte con sensatez, es posible incurrir en gastos excesivos en la creación de marca. Es por eso que es imprescindible tener muy en claro la promesa de marca, la cual es “la visión que tiene el especialista en marketing respecto de lo que ésta puede llegar a ser y hacer para los consumidores” (Kotler & Keller, 2012, p.245). El personal de marketing deberá tomar en cuenta todo lo que los consumidores piensan y sienten acerca de la marca y serán los clientes quienes decidirán cuál es el rumbo y visión que debe tener la marca, ellos también son quienes aceptarán o rechazarán cualquier actividad o programa de marketing empleado.

A continuación, se presenta en la figura 2 un cuadro resumen de todos los distintos modelos que existen basados en el consumidor que se explicarán con detenimiento en el siguiente acápite:

**Figura 2: Modelos de *brand equity* basados en el consumidor**



Adaptado de: Forero & Duque (2014)

### 3. Modelos de construcción de capital de marca

En esta sección se hará una revisión de los principales modelos de valor capital de marca los cuales fueron de gran ayuda para la elección del modelo empleado para la presente investigación.

### 3.1. Evolución de modelos de valor capital de marca

Aunque entre los especialistas en marketing hay consenso respecto de cuáles son los principios básicos del *brand equity*, existen muchos modelos que ofrecen diferentes perspectivas, los cuales serán presentados a continuación:

#### 3.1.1. Modelo *brand equity* - David Aaker

Se define el capital de marca como “el conjunto de activos y pasivos de marca relacionados a un nombre y símbolo de marca, que añaden o restan al valor que brinda un producto o servicio” (Aaker, 1996, p.24). Este autor presenta un modelo que comprende cuatro categorías de activos como se observa en la figura 3: fidelidad de marca, reconocimiento de marca, asociaciones de marca y calidad percibida.

Como se puede observar en la figura 3, según Aaker (1996) cada activo puede crear valor de diversas formas. En la categoría fidelidad de marca se consideran las formas de: costos de marketing, apalancamiento comercial, atracción de nuevos clientes y tiempos de respuesta a las amenazas competitivas. En la categoría reconocimiento de marca se consideran las formas de vincular otras asociaciones, familiaridad, compromiso y marca a considerar. En la categoría asociaciones de marca se consideran las formas de contribución al proceso, razón de compra, creación de actitudes y extensiones. En la categoría calidad percibida se consideran las formas de razón de compra, diferenciación, precio, interés del canal y extensiones.

**Figura 3: Modelo de Aaker**



Adaptado de: Aaker (1996)

En este modelo se considera que el valor del capital de marca se obtiene de un conjunto de activos, los cuales brindan valor tanto a los clientes como a las empresas.

### **3.1.2. Modelo de Farquhar (1989)**

Según Forero y Duque (2014), “este modelo fue elaborado en 1989 el cual define el *brand equity* como el incremento de la fortaleza de la actitud hacia la marca y la descomponen en tres elementos” (Forero & Duque, 2014, p.161):

- Evaluaciones positivas de la marca: respuestas afectivas, evaluaciones cognitivas e intenciones de comportamiento.
- Actitudes accesibles hacia la marca: activación automática, pasiva o espontánea, activación controlada, activa o sugerida.
- Imagen de marca consistente: en la relación marca-consumidor.

### **3.1.3. Modelo de Lealtad de marca de Dick y Basu (1994)**

Según Forero y Duque (2014), “su propuesta académica usa como variable principal la lealtad, y como variables secundarias la disposición actitudinal y comportamental; es decir, las actitudes como el inicio de la lealtad y el comportamiento como la fase final” (Forero & Duque, 2014, p.162).

### **3.1.4. Modelo Equitymap de la Universidad de Stanford por Srinivasan, Park y Chang (2001)**

Este modelo fue desarrollado por Srinivasan, Park y Chang (2001), profesores de la Universidad de Stanford. Según Srinivasan, Park y Chang (2001), esta propuesta mide, analiza y predice el valor de la marca en términos de rentabilidad incremental anual obtenida por la marca de un producto. Del mismo modo,

Equitymap define el Capital de Marca de un producto como la rentabilidad incremental anual obtenida por la marca en comparación con el mismo producto y precio, pero con mínimos esfuerzos en la construcción de marca, lo que se denomina “marca base” (Colmenares, Saavedra & Pirela, 2013, p.115).

Por otro lado, también encontramos modelos diseñados por consultoras. Entre los más conocidos y valorados tenemos:

### **3.1.5. Brandasset Valuator (BAV)**

“La agencia de publicidad Young and Rubicam (Y&R) desarrolló un modelo de *brand equity*, según su estudio realizado con aproximadamente 800 000 consumidores de 51 países. El BAV compara el *brand equity* de miles de marcas en cientos de categorías diferentes” (Kotler & Keller, 2012, p.245). El modelo BAV se basa en cuatro pilares clave, como se muestra en la figura 4, para determinar el estado actual y futuro de la marca: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento:

La diferenciación mide hasta qué punto una marca se percibe como distinta a las demás, así como su impulso y liderazgo percibidos. La relevancia mide la idoneidad y la amplitud del atractivo de la marca. La estima mide las percepciones de calidad y lealtad, es decir, evalúa qué tanta consideración y respeto propicia la marca. El conocimiento mide el nivel de familiaridad y conciencia de marca de los consumidores (Kotler & Keller, 2012, p. 245).

Kotler y Keller (2012), también señalan que:

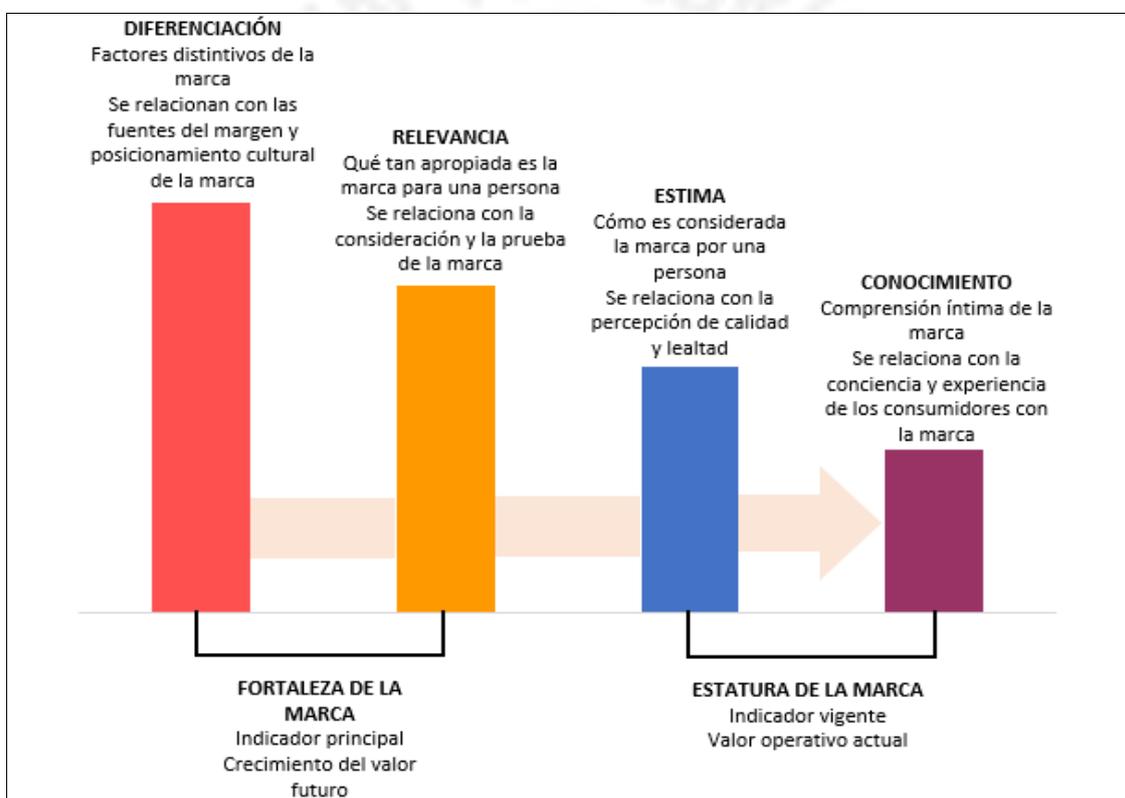
La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la fortaleza de la marca, uno de los principales predictores de su futuro crecimiento y valor. La estima y el

conocimiento, en conjunto, conforman la estatura de la marca, que es un “reporte” de los resultados obtenidos en el pasado y un indicador vigente del valor actual (Kotler & Keller, 2012, p. 245).

Es por eso que, al hacer estas combinaciones, se generan patrones que se convierten en pilares de la marca.

Una vez identificadas las variables, se prosigue a construir los pilares y ubicarlos en los cuadrantes que describen el ciclo de vida de las marcas, donde el objetivo es alcanzar el liderazgo. El análisis de la matriz BAV permite conocer la posición competitiva en su categoría de mercado, y así establecer la salud de la marca y las estrategias de mejoramiento y de fortalecimiento a aplicar (Forero & Duque, 2014, p.164).

**Figura 4: Modelo de Brandasset Valuator**



Adaptado de: Young & Rubicam (2015, citado en Kotler y Keller, 2012).

“El BAV es una herramienta que en la actualidad permite evaluar la salud de las marcas analizando las fortalezas y debilidades en su entorno, por lo que se analiza la competencia y los segmentos de clientes dirigidos a la marca” (Forero & Duque, 2014, p.164).

### 3.1.6. Brand Z

“Millward Brown y WPP, empresas especializadas en consultoría de investigación de marketing, han desarrollado el modelo de fortaleza de marca Brand Z, que gira en torno a la

pirámide de la dinámica de marca” (Kotler & Keller, 2012, p. 246). De acuerdo al modelo, la creación de marcas consiste en una serie de fases secuenciales. “El modelo se basa en la realización de entrevistas a un grupo de personas, las cuales serán asignadas a un nivel de la pirámide dependiendo de las respuestas que den respecto a una marca en específico” (Kotler & Keller, 2012, p. 245).

Según Kotler y Keller (2012), la pirámide de la dinámica de marca muestra el número de consumidores que han llegado a cada uno de los niveles siguientes como se muestra en la figura 5:

- Prominencia: Familiaridad activa, basada en pruebas de la marca, en la notoriedad de la misma o en el conocimiento de la promesa de marca por parte del consumidor.
- Relevancia: Trascendencia de la marca para las necesidades del consumidor, ya sea en el rango de precios o en el conjunto de consideraciones.
- Desempeño: La creencia de que la marca ofrece un desempeño apropiado y que su producto está entre los preferidos del consumidor.
- Ventaja: La creencia de que la marca ofrece una ventaja emocional o racional superior a la de otras marcas de su categoría.
- Vinculación: Apego racional y emocional a la marca, hasta el punto de excluir casi todas las demás de su categoría.

De acuerdo con Forero y Duque (2014):

Este modelo además considera dos términos importantes, el sello de la marca, que es el mantenimiento de una relación con el consumidor y el aumento de la lealtad, una marca tendrá éxito en la vinculación de más clientes en lo alto de la pirámide. Por otro lado, el voltaje de la marca es un indicador del crecimiento de la marca y se basa en el número de personas fieles a ella (Forero y Duque, 2014, p. 164).

**Figura 5: Modelo Brand Z**



Adaptado de: Kotler & Keller (2012)

### **3.1.7. Modelo Brandactors**

La consultora de marketing Brandactors propuso un modelo que mide el capital de marca basándose principalmente en la lealtad del cliente, asimismo, considera el número y frecuencia de compra. Según Espósito (2001), esta afirmación se basa:

(...) en estudios propios que han demostrado que la rentabilidad de la marca es una función dependiente del nivel de repetición de compra, reduciendo los costos de marketing y aumentando la elasticidad precio de demanda para la marca. Se asume que los consumidores leales requieren menor estimulación externa (publicidad, promoción, etc.) para realizar la próxima compra que los menos leales y al mismo tiempo son menos receptivos a las ofertas de la competencia. Por otro lado, el aumento en la elasticidad precio de demanda deriva de la percepción del consumidor de que la marca analizada es superior a las alternativas y no está dispuesto a aceptar el riesgo de decepcionarse al modificar su selección (Espósito, 2001, p.10).

### **3.1.8. Modelo SDR**

De acuerdo con Forero y Duque (2014), este modelo:

(...) aborda tres variables de análisis para la determinación del valor de marca que son: las características o atributos físicos del producto, el valor intrínseco percibido y asociado a la marca o *Brand Equity* y el precio. La metodología consiste en estimar las utilidades de las tres características o variables mediante una investigación de mercados, analizando todas las marcas sobresalientes en una categoría de producto y su conjunto de posibles precios para cada una, con el fin de estimar la utilidad total, la utilidad de la

variable precio y la utilidad del producto. Posteriormente, se evalúan los atributos físicos del producto que hacen parte de la decisión de compra y las características intrínsecas o *Brand Equity* (Forero & Duque, 2014, p. 163).

### **3.1.9. Modelo Interbrand**

Según Espósito (2008), el modelo de *Brand Equity* denominado Interbrand, considera tanto el potencial de negocio como la percepción de los clientes. De esta manera,

El *brand equity* es definido a través del índice de fortaleza de marca compuesto por siete factores, los cuales son ponderados para llegar a su valuación global. Esta valuación se utiliza como multiplicador sobre la base del promedio de las utilidades de la marca en los últimos años (Espósito, 2001, p.17).

Asimismo, los factores cuantitativos y cualitativos propuestos para este modelo son: liderazgo, estabilidad, mercado, internacionalidad, tendencia, apoyo y protección.

### **3.1.10. Modelo Lovemarks construido por Kevin Roberts**

Según Forero y Duque (2014):

Este modelo indica que las marcas se valoran más cuando se siente amor por ellas, por lo que su poder radica en la relación que se construye con el consumidor. La cadena inicial de la marca comienza con su valor como genérico, luego se desarrolla para llegar a la *Trustmark* donde el consumidor siente respeto por ella. Sin embargo, el objetivo final es la *lovemark*, donde la marca no solo inspira respeto, sino también amor. Una *lovemark* requiere tres componentes: el misterio, la sensualidad y la intimidad. El misterio permite contar grandes historias que involucran pasado, presente y futuro, así como sueños, mitos, iconos e inspiración. La sensualidad recurre al uso de los sentidos. La intimidad es la suma de empatía, compromiso y pasión. En resumen, su teoría establece que una *lovemark* mantiene una relación con el consumidor unida por amor, y es personal y única. El modelo utiliza la metodología de valor capital de marca planteado por Keller (Forero y Duque, 2014, p. 164).

Finalmente, después de estudiar los distintos modelos anteriormente mencionados, se eligió al modelo de Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente (VCMBC) de Kevin Keller debido a tres motivos. En primer lugar, este modelo reúne elementos comunes a muchos modelos de capital de marca, por lo que de alguna manera resume los más importantes. Tal como menciona Obando (2015), el modelo VCMBC abarca la mayoría de los modelos de construcción de marca que proponen los autores más importantes que abordan el tema. Así pues, el modelo de Keller es el más completo, detallado y con mejor aplicación para la presente

investigación. Así también, la estructura piramidal del modelo permite al investigador tener una secuencia lógica para seguir, de manera que empieza en la base de la pirámide y a partir de un mayor desarrollo de valor capital de marca, puede ir escalando a los demás elementos de la pirámide. Por último, este modelo abarca la necesidad de que las marcas entiendan la dinámica de consumo tanto racional como emocional debido a que los bloques constructores se dividen en ambos aspectos. A continuación, se explicará a detalle en qué consiste el modelo elegido, así como las premisas básicas de cada uno de sus bloques constructores.

### **3.2. Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente (VCMBC)**

La premisa básica de este modelo, según Keller (2008) es que el poder de una marca reside en la mente de los consumidores, el reto es asegurar que los clientes tengan experiencias satisfactorias con los productos o servicios y con los programas de marketing que las empresas realicen para que de esa forma, se puedan crear las estructuras correctas y claras con respecto al conocimiento de marca basándose en los pensamientos, sentimientos, imágenes, percepciones y actitudes de su público objetivo. Cabe resaltar que una marca fuerte es el resultado de la construcción lógica y secuencial de un conjunto de varios bloques de una manera consistente, disciplinada y enfocada.

El modelo VCMBC servirá como base de análisis y ruta en la construcción de marcas debido a que permitirá identificar áreas de fortaleza y oportunidad, definir e implementar actividades clave de marketing para cumplir cada objetivo de los bloques de la pirámide para la construcción de marcas fuertes (Keller, 2008).

Keller (2001), considera que el proceso de construcción de marca es un proceso ascendente, que consta de las siguientes fases:

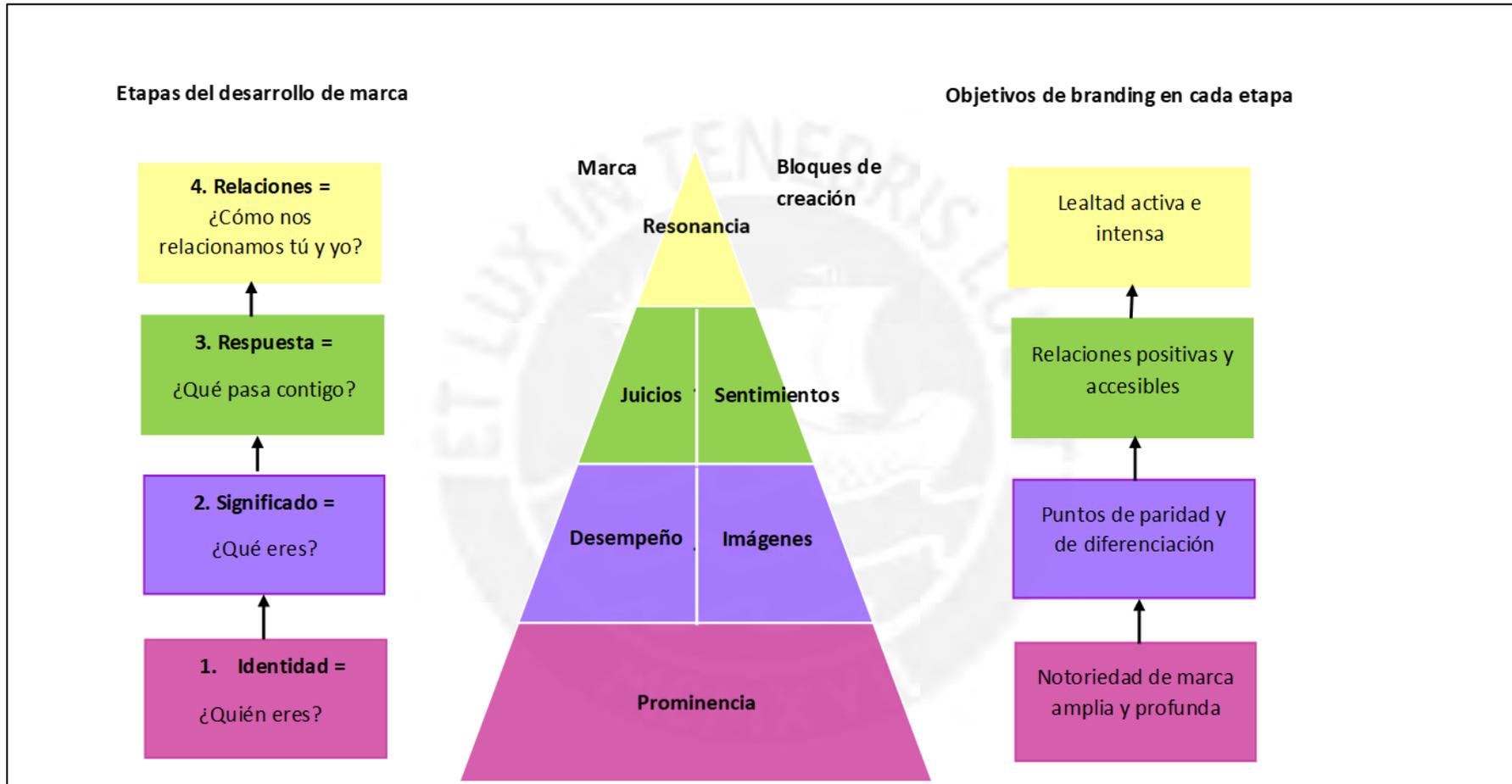
- Identidad (¿Quién eres?): Asegurar que los consumidores identifiquen la marca y la asocien con una categoría de productos o con una necesidad específica. El objetivo de branding es la notoriedad de marca amplia y profunda.
- Significado (¿Qué eres?): Establecer el significado de la marca en la mente de los consumidores con un conjunto de asociaciones de marca tangibles e intangibles. Está formada por el bloque de desempeño e imagen. El objetivo de *branding* son los puntos de paridad y de diferenciación.
- Respuesta (¿Qué pasa contigo?): Generar respuestas positivas de los consumidores, en cuanto a sus juicios y sentimientos relativos a la marca. Está formada por los juicios y sentimientos. El objetivo de *branding* son las relaciones positivas y accesibles.

- Relaciones (¿Cómo nos relacionamos tú y yo?): Transformar las respuestas de los consumidores en una relación de lealtad intensa y activa con la marca. Está formada por el último bloque, el más importante, la resonancia. El objetivo de *branding* es la lealtad activa e intensa.

Según este modelo, como se observa en la figura 6, las cuatro fases suponen el establecimiento de una pirámide de seis “bloques en la creación de marcas”.



Figura 6: Modelo de Valor Capital de Marca basado en el Cliente



Adaptado de: Kotler & Keller (2012)

Según Kotler y Keller (2012), el modelo resalta la dualidad de las marcas: la ruta racional en la creación de marcas se sitúa en la parte izquierda de la pirámide, mientras que la parte de la derecha representa la ruta emocional. La creación de un valor capital de marca significativo requiere alcanzar la cúspide de la pirámide de marca, lo cual sólo ocurrirá si los bloques de creación apropiados se colocan en el lugar que les corresponde (Kotler & Keller, 2012). Según Keller (2008):

### **3.2.1. Prominencia de la marca**

La prominencia de marca se refiere a la frecuencia y facilidad con que se evoca la marca en las diferentes situaciones de compra o consumo. El objetivo de esta etapa del desarrollo de marca es generar profundidad (*brand awareness*) y amplitud de conocimiento de marca. Es un objetivo básico y fundamental sobre el que se asentarán los demás bloques, si no se cumple este objetivo no se podrá seguir adelante con las siguientes etapas del modelo. Este bloque hace referencia a dos puntos importante:

- Profundidad de conocimiento de marca: se refiere a que la marca debe ser fácil de recordar y reconocer en los diferentes puntos de contacto que tenga el cliente. Asimismo, debe existir una claridad por parte del cliente sobre la categoría en la que se encuentra la marca.
- Amplitud de conocimiento de marca: la marca debe ser considerada en el momento de compra y consumo.

### **3.2.2. Desempeño de marca**

El desempeño de marca se refiere a qué tan bien satisface el producto o servicio las necesidades funcionales del consumidor. En este bloque la marca debe asegurarse de que los consumidores conozcan las características básicas y complementarias del producto. Hay cuatro tipos importantes de atributos y beneficios en los que suele basarse el desempeño de la marca:

- Confiabilidad, durabilidad y posibilidad de mantenimiento al producto
- Efectividad, eficiencia y empatía del servicio
- Estilo y diseño
- Precio

### **3.2.3. Imagen de marca**

La imagen de marca hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas con las que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor. En esta sección, el objetivo también es la diferenciación y

posicionamiento. La imagen se va construyendo por asociaciones de marca. Una organización sabe que tiene una imagen de marca cuando al exponer la marca a un grupo de clientes, ellos asocian con lo que la organización planificó que debería ser asociado, en términos de:

- El perfil, las características demográficas y psicográficas de los usuarios.
- Situaciones de compra y uso, el tipo de canal donde se obtiene el producto, tiendas específicas, la accesibilidad de compra, momentos de uso, ubicación y contexto de uso.
- Personalidad y valores de la marca (moderna, tradicional, honesta, con clase, atrevida, confiable, exitosa). Este aspecto se desarrolla por medio de todos los rasgos que una marca haya establecido y lanzado en el proceso de comunicación activamente para posteriormente recibir una retroalimentación por parte del cliente.
- Historia (cómo y cuándo empezó), herencias y experiencias.

Para llevar a cabo esta investigación no se utilizó la variable situación de compra y uso debido a que esta se relaciona con una de las variables del bloque de prominencia, lo cual hacía muy extenso los instrumentos de medición. Además, la variable de historia, herencias y experiencias no se tomó en cuenta debido a que está dirigida a marcas con mayor tiempo en el mercado, y M.bö solo cuenta con cinco años de operación.

#### **3.2.4. Juicios de marca**

Los juicios de marca tienen que ver con las opiniones, emociones, sentimientos y valoraciones personales del consumidor hacia la marca. En este bloque el objetivo es generar juicios positivos que puedan generar, a su vez, preferencia hacia la marca con respecto a las demás. Estos juicios positivos pueden relacionarse con:

- Calidad: conjunto de atributos y beneficios inherentes a la marca que generen valor y satisfacción en sus consumidores
- Credibilidad: refiere al grado en el cual los clientes consideran a la marca creíble en términos de experiencia (competente, innovadora y líder en el mercado), fiabilidad (toma en cuenta los intereses de los clientes) y atractivo (divertido, interesante).
- Consideración: es el respeto y relevancia que tienen los consumidores hacia la marca. Depende de la creación de vínculos fuertes y favorables hacia la marca.
- Superioridad: mide el grado en que la marca es única y mejor que las demás en su categoría.

### **3.2.5. Sentimientos de marca**

Los sentimientos de marca son las respuestas y reacciones emocionales del consumidor respecto a la marca. El objetivo es generar sentimientos positivos de marca, relacionados al cariño (me siento querido), diversión, emoción (feliz de estar vivo), seguridad, aprobación social y respeto a sí mismo (orgullo, logro). Cabe resaltar que cada marca produce sentimientos distintos y únicos en sus consumidores, por lo que en esta investigación se identificó los principales sentimientos en los *focus groups* para el posterior diseño de la encuesta.

### **3.2.6. Resonancia de marca**

La resonancia de marca se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca, y al grado de sincronía que tiene el consumidor con ella. El objetivo de marca en este bloque es la lealtad activa e intensa.

Como se muestra en la figura 7 las principales variables que contribuyen a este objetivo son:

- Lealtad de la conducta: se refleja en términos de frecuencia y cantidad de compras repetitivas.
- Apego a las actitudes: tiene lazos actitudinales, es decir, ama la marca o siente que la marca es una de sus propiedades favoritas.
- Sentido de comunidad: cuando el consumidor se siente parte de una comunidad o familia de la marca.
- Participación activa: disposición hacia la marca y participación activa en los canales de comunicación de la marca.

Figura 7: Elementos de la resonancia de marca



Adaptado de: Keller (2008)

Tal como se observa en la descripción del modelo, este subsume conceptos y medidas de cada uno de los tres principales modelos de la industria (Keller, 2001). Asimismo, este modelo es relevante debido a su estructura pues permite realizar un seguimiento efectivo de los esfuerzos de marketing de las organizaciones y el resultado que estos generan en la percepción de los consumidores o capital de marca. Así pues, la importancia del modelo de capital de marca basado en el cliente se encuentra en la hoja de ruta y orientación que provee la construcción de marca, además proporciona un criterio por el cual las marcas pueden evaluar su progreso en sus esfuerzos de creación de marca, así como una guía para iniciativas de investigación de marketing (Keller, 2001).

#### 4. Auditoría de Marca

Una auditoría de marca es un ejercicio centrado en los consumidores que incluye una serie de procesos destinados a valorar el estado de salud de la marca, descubrir fuentes generadoras de capital, y buscar el modo de mejorar y fortalecer el *brand equity* (Kotler & Keller, 2009, p. 289).

Al realizar este examen integral a una marca, se descubre sus fuentes de valor y se sugiere formas de mejorar y aprovechar ese valor (Keller, 2008).

Es indispensable que los mercadólogos realicen auditorías de marca siempre que se enfrenen a algún cambio importante en la dirección estratégica ya que, al realizar auditorías de marca con frecuencia, los mercadólogos tienen la oportunidad de conocer en cada momento el

pulso de sus marcas y administrarlas de forma más proactiva y receptiva (Kotler y Keller, 2009). Las auditorías de marca tienen considerables implicaciones en la dirección estratégica y en los resultados de las marcas ya que puede ayudar a los mercadólogos a evaluar la severidad de la amenaza rival y la postura competitiva adecuada (Keller, 2008).

Según Keller (2008), para realizar una auditoría de marca es necesario comprender las fuentes generadoras de *brand equity* tanto desde la perspectiva de la empresa, como desde la perspectiva del consumidor. Desde la perspectiva de la empresa, es necesario entender exactamente qué productos y servicios se están ofreciendo a los consumidores, cómo se comercializan y con qué estrategia de marca. Desde la perspectiva del consumidor, es necesario profundizar en la mente de los consumidores y descubrir el verdadero significado de las marcas y los productos.

Las auditorías de marca tienen dos fases: el inventario de marca y la exploración de marca.

#### **4.1. Inventario de marca**

El objetivo del inventario de marca es definir el perfil actual exhaustivo de cómo se comercializan todos los productos y servicios de una empresa, y cuál es su estrategia de marca. Para obtener el perfil de cada producto y servicio es necesario identificar todos los elementos de marca asociados con éstos, así como el programa de marketing que los respalda (Kotler & Keller, 2009, p. 289).

El plan requiere que los mercadólogos cataloguen los siguientes aspectos en forma visual y escrita para cada producto o servicio vendido: nombres, logotipos, símbolos, personajes, embalaje, eslóganes u otras marcas registradas usadas; los atributos inherentes al producto o las características de la marca; la fijación del precio, las comunicaciones y las políticas de distribución, y cualquier otra actividad relevante de marketing relacionada con la marca (Keller, 2008, p. 128).

El resultado deberá ser un perfil preciso, integral y actualizado de cómo todos los productos y servicios se comercializan bajo una marca en términos de qué elementos se emplean y cómo, así como la naturaleza del programa de marketing de apoyo (Keller, 2008). A pesar de que el inventario de la marca es sobre todo un ejercicio descriptivo, también puede ofrecer análisis útiles e ideas preliminares de cómo puede administrarse de mejor manera su valor capital y contribuye a descifrar en qué podrían basarse las percepciones actuales de los consumidores, aunque el inventario de marca es fundamentalmente un ejercicio descriptivo, también permite llevar a cabo análisis muy útiles (Kotler & Keller, 2009).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el perfil actual de la marca estudiada fue descrito bajo los componentes de la mezcla de marketing.

#### **4.2. Exploración de marca**

A pesar de que la visión del lado de la oferta revelado por el inventario de la marca es útil, las percepciones reales del consumidor no necesariamente pueden reflejar las que el mercadólogo pretendía. Por tanto, el segundo paso de la auditoría de marca es ofrecer información detallada de lo que los consumidores piensan de ésta mediante la exploración de la marca (Keller, 2008, p. 129).

La exploración de marca es una actividad de investigación destinada a comprender qué sienten y piensan los consumidores sobre la marca y la categoría de productos correspondiente, con el fin de identificar las fuentes generadoras de *brand equity*. Diversas actividades preliminares resultan útiles al explorar una marca. También resulta útil entrevistar al personal de la empresa para comprender sus creencias acerca de las percepciones de los consumidores. Las diferencias de opinión que suelen surgir de estas entrevistas internas sirven a distintos propósitos: aumentan la probabilidad de generar ideas y opiniones útiles y ponen en relieve cualquier inconsistencia o idea falsa (Kotler & Keller, 2009, p. 290).

Para conocer las percepciones que los consumidores tienen de la marca fue necesario estructurar las herramientas de medición en base a las variables de los bloques constructores del modelo VCMBC.

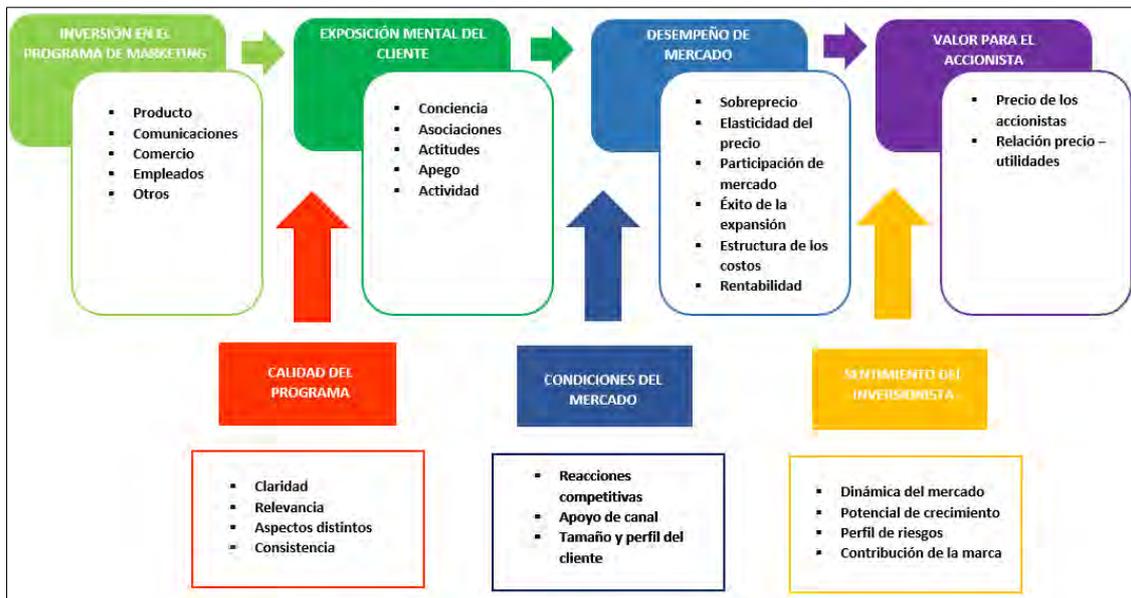
#### **5. Cadena de valor de la marca**

Muchas de las operaciones de marketing significan un desembolso importante de dinero por parte de las compañías, donde muchas veces resulta difícil comprender el valor real de la inversión realizada. Es por ello que Keller sugiere el modelo de “cadena de valor de la marca” como “un medio por el cual los mercadólogos pueden estudiar el proceso de creación de valor para sus marcas con el fin de entender mejor el impacto financiero de sus gastos e inversiones de marketing” (Keller, 2008, p.316). Además, es un método holístico e integrado para entender cómo crean valor las marcas y se basa en parte en el modelo VCMBC (Keller, 2008).

Asimismo, Keller (2008) define a la cadena de valor de la marca como “un modelo estructurado que sirve para evaluar las fuentes y los resultados del valor capital de marca y la forma en que las actividades de marketing crean valor de marca” (Keller, 2008, p.317). Además, Keller (2001), entiende por fuentes de valor capital de marca a las formas de capturar la mentalidad del cliente a través de actividades de marketing tales como acciones de promoción,

plaza, producto, precio, entre otros. Por otra parte, los resultados de valor capital de marca son los retornos que tiene la empresa debido a los esfuerzos de sus operaciones de marketing, estas se ven reflejadas en indicadores tales como participación de mercado, ventas netas y rentabilidad.

**Figura 8: Cadena de valor de la marca**



Adaptado de: Keller (2008)

Según Keller (2008), la creación de valor de la marca comienza con la actividad de marketing que realiza la empresa. Asimismo, menciona que la cadena de valor está formada por 4 etapas de valor y 3 multiplicadores, los cuales se describirán a continuación:

- **Etapa 1 - Inversión en el programa de marketing:** Esta etapa hace referencia a las inversiones que se realizan en un programa de marketing para que se obtenga como resultado mayor valor de una marca.
- **Multiplicador de la calidad del programa:** Este multiplicador explica que la claridad, relevancia, consistencia y los aspectos distintivos del programa de marketing son esenciales para afectar la disposición mental del cliente.
- **Etapa 2 - Disposición mental del cliente:** Esta etapa del valor hace referencia a todo aquello que los clientes tienen en mente con respecto a una marca: pensamientos, sentimientos, experiencias, imágenes, percepciones, creencias y actitudes. Comprender la disposición mental de los clientes es muy importante para comprender la cadena de valor de una marca. Asimismo, existen 5 dimensiones particularmente importantes en la disposición mental del cliente: Conciencia de marca, asociaciones de marca, actitudes hacia la marca, apego a la marca y actividad de marca.

- **Multiplicador de las condiciones de mercado:** Las condiciones de mercado que potencian la disposición mental del cliente para lograr un gran desempeño de la marca en el mercado están compuestas por tres factores principales: superioridad competitiva, apoyo del canal y de otros intermediarios y tamaño y perfil del cliente.
- **Etapa 3 - Desempeño de mercado:** La disposición mental de los clientes sumado a unas buenas condiciones de mercado, producen una respuesta de los consumidores hacia la marca divididos en 6 formas: Sobreprecio, elasticidad de precio, participación de mercado, éxito de la expansión, estructura de costos y rentabilidad.
- **Multiplicador del sentimiento del inversionista:** Este multiplicador se refiere a los factores que toman en cuenta los inversionistas para tomar acciones con respecto a sus marcas. Estos son: dinámica del mercado, potencial de crecimiento, perfil de riesgo y contribución de la marca.
- **Etapa 4 - Valor para el accionista:** En esta última etapa del valor se considera que “con base en toda la información pronosticada y actual acerca de una marca, así como en muchas otras consideraciones, el mercado financiero formula opiniones y evaluaciones que tienen repercusiones financieras muy directas en el valor de la marca” (Keller: 2008). Asimismo, según el autor, existen 3 indicadores claves como el precio de las acciones, la relación precio/utilidades y la capitalización bursátil general de la empresa.

Por otro lado, para conocer mejor la relación de los conceptos desarrollados en esta investigación (auditoría de marca, cadena de valor y modelo VCMBC), se describirá a continuación cómo estas se conectan:

“La etapa de valor 1 se mide a través del inventario de la marca, proceso inicial de la auditoría de marca”, que “es la medición de las fuentes de valor capital desde la óptica de la empresa” (Coriat, 2017, p.3).

Asimismo, el multiplicador 1 y la etapa del valor 2,

(...) pueden ser medidas por medio de herramientas de mercado cualitativas (*focus groups*, entrevistas a profundidad y técnicas proyectivas) y cuantitativas (encuestas) aplicadas al cliente como sujeto de estudio (Coriat, 2017, p.3).

La aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas corresponde a la etapa de la exploración de la marca, la cual es el proceso final de la auditoría de marca (Coriat, 2017). A su vez, para efectos de esta investigación, está desarrollada bajo las variables de los bloques constructores del modelo VCMBC.

Con respecto a la siguiente fase de la cadena,

(...) el multiplicador 2 de las condiciones de mercado puede ser medido a través de la observación de las actividades proactivas y reactivas de la competencia, revisión de fuentes secundarias de características y tamaños de mercados totales y perfiles de clientes y entrevistas a los miembros del canal (Coriat, 2017, p.4).

Asimismo, “la etapa de valor 3 puede ser medida a través de estudios longitudinales o de tracking de mercado de tipo auditorías de producto y paneles de hogares, además de información de ventas y financiera al interior de la empresa” (Coriat, 2017, p.4).

Además, “el multiplicador 3 de sentimiento para el inversionista se medirá tanto a través de observación y entrevistas de/a agentes de los mercados bursátiles y financieros, así como entrevistas a ejecutivos y accionistas de la empresa” (Coriat, 2017, p.4).

Finalmente, “la etapa de valor 4 podrá medirse a través de la observación del desempeño de las acciones en el mercado, información financiera y bursátil de la empresa y entrevistas a ejecutivos y accionistas de la empresa” (Coriat, 2017, p.4).

## **6. Formas de investigación metodológica**

En la búsqueda de metodologías de investigación pasadas se ha encontrado lo siguiente: ‘Construcción de marcas peruanas: estudio descriptivo de las actividades de marketing de cuatro marcas peruanas destacadas’ publicado en el 2015 por Santiago Obando Gonzales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. El principal objetivo de este estudio fue:

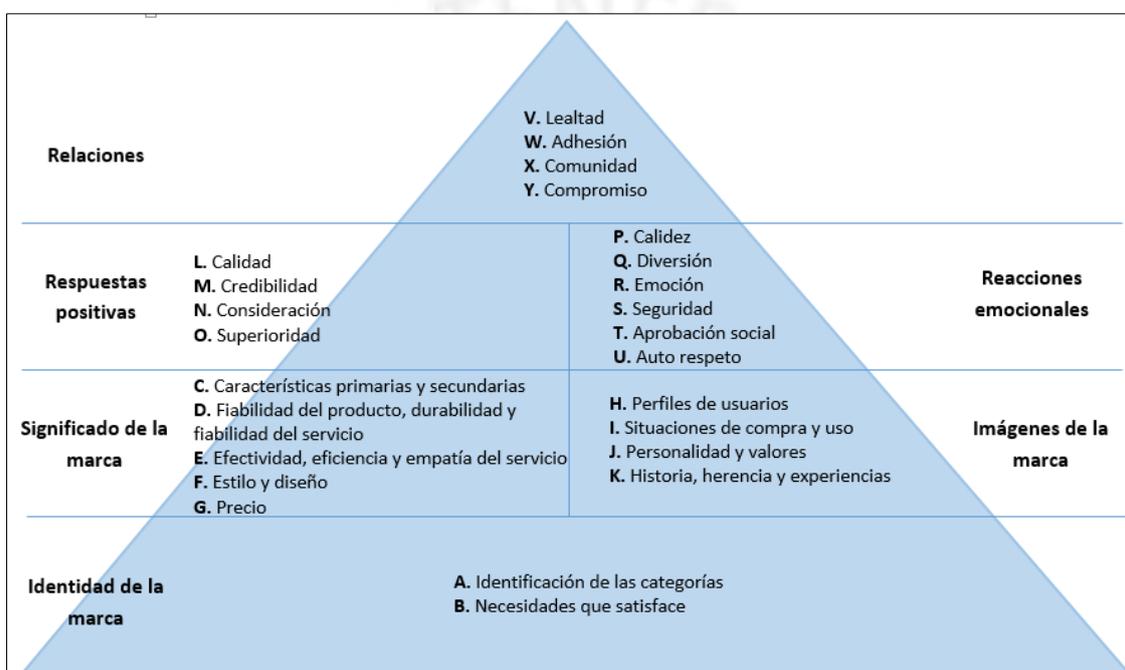
Describir las similitudes y diferencias entre las actividades de marketing que realizan una selección de marcas peruanas ‘valiosas’ para los consumidores según BAV, y las marcas ‘competidoras’ en sus categorías, que no forman parte del BAV; y contrastar con lo que proponen las fuentes secundarias en su impacto en la construcción de marca, tomando como modelo base la pirámide de ‘Resonancia de marca’ de Kevin Keller (Obando, 2015, p. 5).

La metodología para llevar a cabo esta investigación estuvo conformada únicamente por el enfoque cualitativo y la técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista estructurada. Estas se realizaron a cuatro marcas ‘valiosas’ (Inca Kola, Banco de Crédito del Perú, InkaFarma y Don Vittorio) que forman parte del *Brand Asset Valuator* (BAV) y a cuatro marcas ‘competidoras’ que no forman parte del BAV (Guaraná Backus, Banco Financiero del Perú, Boticas Arcángel y Nicolini) elegidas de acuerdo a los criterios de conveniencia y accesibilidad.

La metodología para llevar a cabo esta investigación estuvo conformada únicamente por el enfoque cualitativo y la técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista estructurada. Estas se realizaron a cuatro marcas ‘valiosas’ (Inca Kola, Banco de Crédito del Perú, InkaFarma y Don Vittorio) que forman parte del *Brand Asset Valuator* (BAV) y a cuatro marcas ‘competidoras’ que no forman parte del BAV (Guaraná Backus, Banco Financiero del Perú, Boticas Arcángel y Nicolini) elegidas de acuerdo a los criterios de conveniencia y accesibilidad (Obando, 2015).

En la figura 9, se muestran las variables del modelo de ‘Resonancia de marca’ con sus sub dimensiones usadas para la codificación de los resultados de las entrevistas:

**Figura 9: Variables del modelo de “Resonancia de marca”**



Adaptado de: Obando (2015)

Los resultados de esta investigación demuestran que las marcas ‘valiosas’ son las que mejor se adaptan al modelo de ‘Resonancia de marca’ debido a su alto nivel de inversión presupuestal que les han permitido desarrollar mejores actividades de marketing para casi todos los niveles de construcción del modelo. En cambio, las actividades de marketing de las marcas ‘competidoras’ no son suficientes para obtener el resultado deseado pues solo llegan a desarrollar los dos primeros niveles de construcción del modelo lo que refleja una construcción de marca básica dejando de lado lo afectivo y conductual.

Del mismo modo, en la búsqueda de nuevas formas de investigación metodológica se encontró la siguiente investigación: “Determinación del *Brand Equity* de la marca ‘Murano’ en el mercado cochabambino” realizada por Dayana Orellana Pletz, Licenciada en Ingeniería

Comercial de la Universidad Católica Boliviana San Pablo. Esta investigación tuvo como objetivo principal “determinar el valor de la marca ‘Murano’ desde la perspectiva de los intermediarios del mercado cochabambino” (Orellana, 2016, p. 9).

La metodología para realizar esta investigación tuvo herramientas cuantitativas, principalmente la encuesta. Además, para poder medir el valor capital de marca, se adoptó el modelo de Resonancia de Marca o VCMBC por Kevin Keller, el cual está compuesto por seis etapas que son: prominencia, desempeño, imagen, juicios, sentimientos y resonancia de marca. De esta manera fue posible determinar el nivel de valor de marca que posee ‘Murano’ (Orellana, 2016).

Asimismo, tal como se menciona en el objetivo de la investigación,

La unidad de análisis de este estudio son las carpinterías y vidrierías en aluminio en la ciudad de Cochabamba ya que estos son los intermediarios de la marca Murano, y son mediante quienes el producto llega a constructores y clientes en general (Orellana, 2016, p.11).

Finalmente, el resultado de la investigación indica que la empresa “sobrevive en el mercado cochabambino debido a la buena calidad de sus productos y a que los precios son accesibles; pero al realizar este estudio se pudo ver que el *brand equity* de la empresa es muy bajo” (Orellana, 2016, p. 22).

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo debido a que el propósito principal consiste en describir una situación en concreto que, en este caso, es la situación actual del valor capital de marca y los esfuerzos de construcción de una marca del sector de moda que realiza sus operaciones en el mercado peruano como lo es M.bö. Además, lo que se busca, tal como menciona Saunders, es: “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders, 2009, citado en Ponce y Pasco 2015, pp. 44).

A su vez, la literatura revela la existencia de estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables y generalizaciones, así como también modelos que han desarrollado pertinentemente el análisis del tema. Es así que la investigación opta principalmente por ser descriptiva, pues se descubrieron ciertas variables sobre las cuales fundamentar el estudio.

Del mismo modo, esta investigación se llevó a cabo con el análisis desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, desde la perspectiva de la empresa, se realizó un inventario de la marca M.bö, de manera que se detallaron cuáles fueron las actividades y operaciones de marketing de la empresa que contribuyeron a tener un determinado valor capital de marca. Para ello, se tomaron en cuenta elementos de la historia, *target*, propuesta de valor y mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción, así como también las de servicio. Por otro lado, desde la perspectiva del consumidor, se realizó una exploración de marca, para lo cual se buscó especificar las características, perfiles, situaciones de compra, emociones, entre otros, de los consumidores de la marca. Asimismo, en esta perspectiva de análisis se pretendió recoger información de manera conjunta sobre conceptos de un modelo en específico: el modelo Valor Capital de Marca basado en el cliente de Kevin Keller, el cual contiene variables específicas para poder medir el nivel de valor capital de marca de M.bö, entre ellas consideraremos la prominencia de la marca en los clientes, la imagen que ellos tienen de la marca, el desempeño de la misma, los juicios y sentimientos hacia esta, y finalmente, la resonancia de marca, es decir, el grado de lealtad y compromiso de los consumidores hacia la marca estudiada. En este sentido, el modelo sirve como herramienta fundamental que guía esta investigación en la recopilación, análisis y descripción de información.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se realizó una Matriz de Consistencia que resume la forma en la que se llevó a cabo la investigación e incluye las técnicas de recolección y sus respectivas variables (ver Anexo A).

## 2. Estrategia general de la investigación

El tipo de diseño metodológico para esta investigación es un estudio multimetódico, pues:

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

Hernández et al. (2008) mencionan que este tipo de diseño logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, lo que conlleva a una percepción más integral, completa y holística. Además, si ambos métodos empleados llegan a los mismos resultados, se incrementa la confianza en que estos son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado. Por otra parte, Creswell (2005, citado en Hernández et al., 2008) comenta que los diseños mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa).

Por un lado, para realizar el inventario de marca, se hizo uso de herramientas cualitativas como entrevistas a profundidad y observación ya que esta parte del análisis estuvo enfocada en el estudio de las operaciones de marketing de la marca en cuestión. Es así que, por este aspecto, se pretendió realizar una investigación minuciosa ya que, al ser el único caso a estudiar, se requiere una comprensión profunda de la organización. Por otro lado, para realizar la exploración de marca, se hizo uso de una herramienta cuantitativa, como la encuesta, para un número amplio de unidades de observación de manera que se pueda realizar una generalización de resultados. Sin embargo, esto también fue apoyado por una herramienta cualitativa como *focus groups* para obtener una aproximación más realista de la investigación.

De esta manera, para convertir las variables teóricas a variables empíricas se realizó una interpretación de los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección. Considerando lo mencionado anteriormente, se elaboró un cuadro resumen de los instrumentos de medición que se utilizó en esta investigación (ver Anexo B).

Para llevar a cabo ambos métodos, se ejecutó la investigación de manera secuencial. Esto quiere decir que en una primera etapa de la investigación se recolectó y analizó la información bajo el enfoque cualitativo, y luego, en una segunda fase, se empleó el enfoque cuantitativo. Primero, se recolectaron los datos cualitativos con la intención de explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para posteriormente expandir el

entendimiento del problema en una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población (Creswell, 2009, citado en Hernández et al., 2010). Además, se utilizó el diseño secuencial para que los datos recolectados y analizados en la primera fase se utilizarán para informar a la segunda fase (Onwuegbuzie y Johnson, 2008, citado en Hernández et al., 2010).

En relación a la estrategia de la investigación, esta se basa en el estudio de caso el cual está orientado a la comprensión de un fenómeno o unidad de análisis dentro de su propio contexto (Ponce & Pasco, 2015). En este método, para recolectar información de una gran variedad de actores clave dentro del caso, se pueden obtener datos a través de diversas fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas. Para esta investigación se eligió a un solo caso en particular para ayudar a comprender las operaciones de marketing de una marca de moda masculina y la respuesta de uno de sus principales grupos de interés, sus consumidores.

Con respecto al horizonte temporal, las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales.

Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados. (...) En cambio, los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia (Ponce y Pasco, 2015, pp. 49-50).

La presente investigación es transversal pues se analiza al sujeto de estudio solo al momento en que se realiza la investigación.

### **3. Inventario de marca**

En esta etapa de la auditoría de marca se utilizaron dos técnicas de recolección de datos, los cuales tienen en común los componentes de la mezcla de marketing como variables de análisis de hallazgos. Sin embargo, cada instrumento tiene variables adicionales y diferenciadas debido al contexto en el que se recolectó la información; por ejemplo, para el caso de las entrevistas a profundidad fue oportuno reunir información referente a la historia, *target* y propuesta de valor ya que los entrevistados fueron ejecutivos de la marca. Por otro lado, en el caso de la observación fue más pertinente obtener información respecto a las variables referentes al servicio de la marca debido a que este instrumento se llevó a cabo en los puntos de venta. Es así que las variables empleadas en el inventario de marca fueron:

- Entrevistas a profundidad: historia, *target*, propuesta de valor, producto, precio, plaza, promoción.

- Observación: producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física, procesos, productividad y calidad.

Para la evaluación de las variables anteriormente mencionadas, se estableció una medición cualitativa a través de juicios de valor ya que esta etapa de la auditoría de marca presenta información descriptiva. Cabe resaltar que los hallazgos obtenidos de esta parte de la investigación, sirvieron de apoyo para realizar la siguiente etapa que es la exploración de marca.

### **3.1. Entrevistas a profundidad**

La elección de esta técnica se debió a que busca “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ponce y Pasco, 2015, p.63). Debido a la naturaleza de esta investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas ya que estas se basaron en una guía de preguntas (ver Anexo D) y el entrevistador tuvo la “libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández, et al., 2014, p. 418).

Es así que se efectuaron entrevistas a profundidad a personas encargadas de la construcción de la marca estudiada. Shadia Aboudayeh, gerente de *retail*, brindó información importante relacionada a la historia de la marca, *target* e información referente a los puntos de venta a nivel nacional. También se entrevistó al jefe de marketing de M.bö, Carlos Castillo, quien brindó información respecto a la propuesta de valor y mezcla de marketing. Finalmente, el jefe de diseño de producto, Diego Flores, proporcionó información detallada sobre el proceso de diseño de los productos de la marca.

### **3.2. Observación**

Se llevó a cabo una observación no participante, debido a que “el investigador recolectó información sin involucrarse activamente en la realidad estudiada, tratando de mantener cierta distancia respecto de los actores estudiados a fin de no influir en sus acciones” (Ponce & Pasco, 2015, p.64). Del mismo modo, se realizó una observación no estructurada debido a que el instrumento de medición fue abierto y flexible (ver Anexo E).

La observación que se realizó fue física y virtual. En cuanto a la primera, se realizó en distintas tiendas de la empresa para poder verificar el servicio en los puntos de venta y las diferentes reacciones y actitudes de los consumidores antes, durante y después de la compra de los productos. Esta se realizó en las 5 tiendas que la marca tiene en Lima ubicadas en los centros comerciales Plaza San Miguel, Real Plaza Salaverry, Larcomar, Jockey Plaza y en el local de la Avenida Emilio Cavenecia. Las visitas se realizaron durante 3 semanas de manera interdiaria para garantizar que la información sea relevante, y en dos turnos diferentes: uno a las 11 de la

mañana cuando hay pocos consumidores y otro, en un horario de bastante afluencia de público como lo es la 7 de la noche. Además, se realizó una visita a la fábrica y al *outlet* de la empresa Creditex. Finalmente, el equipo investigador fue invitado a la fiesta en honor al quinto aniversario de M.bö, donde se pudo obtener información complementaria respecto al entorno de la marca. La observación se realizó cuidadosamente para poder evidenciar los aspectos más relevantes del proceso de venta y las características más importantes del servicio en las tiendas.

En cuanto a la observación virtual, esta se llevó a cabo en plataformas digitales como la página web, redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) y canales de venta online como Juntoz.com. Esto se realizó con la finalidad de conocer y experimentar el manejo del marketing digital de la marca y obtener mayor información de esta para su análisis.

#### 4. Exploración de marca

En esta etapa de la auditoría de marca se llevaron a cabo *focus groups* y encuestas como técnicas de recolección, cuyas variables de análisis fueron los bloques constructores del modelo VCMBC de Kevin Keller. A su vez, estos tienen subdimensiones consideradas también para esta etapa de la investigación.

**Tabla 1: Bloques constructores del modelo VCMBC de Kevin Keller**

Prominencia de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundidad de conocimiento de marca</li> <li>• Amplitud de conocimiento de marca</li> </ul>
Desempeño de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad, durabilidad y posibilidad de mantenimiento al producto</li> <li>• Efectividad, eficiencia y empatía del servicio</li> <li>• Estilo y diseño</li> <li>• Precio</li> </ul>
Imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de usuario</li> <li>• Situaciones de compra y uso</li> <li>• Personalidad y valores de la marca</li> </ul>
Juicios de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Credibilidad, fiabilidad y atractivo</li> <li>• Consideración</li> <li>• Superioridad</li> </ul>
Sentimientos de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Aprobación social</li> <li>• Libertad</li> <li>• Alegría</li> </ul>
Resonancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad de la conducta</li> <li>• Apego a las actitudes</li> <li>• Sentido de comunidad</li> <li>• Participación activa</li> </ul>

Fuente: Keller (2002)

Dada la definición de las variables y sus dimensiones, se establecieron indicadores para poder realizar una escala de medición. Es así que para los *focus groups*, se definió que el resultado de la medición es positivo o negativo, de acuerdo a las opiniones predominantes que

se obtuvieron en las dinámicas realizadas. Por otro lado, en el caso de las encuestas, los resultados se obtuvieron de acuerdo a la escala de Likert a través de la cual se definieron cinco alternativas de respuestas, por lo que finalmente, se pudo definir un resultado según las opciones con mayor frecuencia.

#### 4.1. Focus group

Se realizaron *focus groups* debido a que permiten visualizar “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción” (Hernández et al. 2010, p.425) y se orienta hacia la obtención de información a profundidad en relación con el tema investigado.

El instrumento de medición usado es la guía de *focus group* (ver Anexo F) la cual “puede tener un formato estructurado, semiestructurado y no estructurado, dependiendo de cuán definida esté la batería de preguntas y cuán estandarizada sea su aplicación” (Ponce & Pasco, 2015, p.64). La guía de *focus group* de esta investigación fue semiestructurada para seguir un orden lógico de la dinámica, pero con la libertad de que el moderador pueda modificar la estructura según se desarrolle la misma.

Según Ponce y Pasco (2015) la concurrencia simultánea de varios participantes, que varía entre 6 y 10 personas, demanda un gran dinamismo en la relación que existe entre investigador y los participantes. Es por ello que el investigador debe generar una buena interacción con los participantes, y entre ellos mismos, para lo cual necesita una buena preparación de la sesión grupal. De esta manera, la cantidad elegida de participantes para las sesiones de *focus group* fue de 6 personas y la responsable de moderarlos fue Priscilla Quesada, una de las autoras de esta investigación.

El primer *focus group* tuvo una muestra que fue seleccionada bajo el criterio de muestra en cadena o por redes, también denominada “bola de nieve”, para la cual se identificó participantes claves a quienes se agregaron a la muestra, posteriormente, se les preguntó si tenían conocimiento de otras personas con características similares que puedan brindar más información para enriquecer los hallazgos, a los cuales se les contactó e incluyó en el grupo focal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para ello, se contactó a estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú que sean consumidores de la marca ya que el objetivo de este primer *focus group* era realizar una primera exploración de la marca.

Para el caso del segundo y tercer *focus group* se seleccionaron a los participantes bajo el criterio de muestras diversas o de máxima variación ya que “son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades”

(Hernández et al. 2010, p.397). Es así que se invitó a participar a personas que vivan en distintas zonas de Lima, ejerzan distintas profesiones y tengan distintas edades y hobbies. De esta manera, la identificación de prospectos se realizó en las distintas tiendas de la marca para posteriormente invitarlos a través de Facebook. Es importante mencionar que el filtro para que un prospecto participe en las dinámicas grupales fue que sea consumidor de la marca ya que ello garantiza su aporte a la investigación.

Por último, la cantidad de *focus groups* realizados fueron 3 ya que, al terminar de analizar la información del último, se identificó que se había llegado a la saturación de categorías, situación en la que los datos se convierten en algo repetitivo o poco novedoso y los nuevos análisis confirman lo que hemos fundamentado (Hernández et al., 2010, p.459). Cabe resaltar que los hallazgos de esta herramienta sirvieron para la elaboración de la encuesta.

#### **4.2. Encuestas**

Esta técnica tiene el propósito de recolectar información precisa y estandarizada sobre el tema de investigación y tiene como instrumento de medición, el formato de encuestas o cuestionario (ver Anexo G) en el que se incluyen preguntas con categorías de respuesta cerradas, preguntas abiertas o se establece escalas de medición de actitudes (Ponce & Pasco, 2015). Para efectos de esta investigación, la mayoría de las preguntas se establecieron para obtener respuestas en base a escalas de medición de actitudes (ver Anexo H) principalmente la escala tipo Likert que “contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema dado, sobre las cuales se solicita al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo” (Ponce & Pasco, 2015, p.62).

Se consideró como el universo a los consumidores registrados en la base de datos de la empresa, esto debido a que “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, et al., 2010, p.174).

Dado que la muestra fue probabilística, se buscó involucrar “una selección de unidades de observación de tal forma que las unidades seleccionadas tengan la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra, lo cual permite que sea estadísticamente representativa” (Ponce y Pasco, 2015, p.52).

De acuerdo a lo anterior, se llevó a cabo el cálculo del tamaño muestral según la fórmula indicada a continuación:

**Figura 10: Fórmula para cálculo de la muestra**

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

Adaptado de: Ponce & Pasco (2015)

Donde “n” es el número de la muestra, “N” es el universo, “Z” el nivel de confianza, “E” el grado de error, y “p y q” referidos a la proporción poblacional.

Del mismo modo, los datos obtenidos para el cálculo de la muestra son los siguientes: N: según la base de datos de la marca, existen 16 500 consumidores en todo el Perú y 9 700 en Lima, pero la investigación al centrarse en la capital, solo se tomó la última cifra, Z = 1.96 para un 95% de nivel de confianza, E: 5%, p: 0.5, q: 0.5

Finalmente, aplicando la fórmula anteriormente señalada, el “n” resulta 370 por lo que se realizaron 370 encuestas para mantener la investigación dentro del margen de error definido.

En cuanto al tipo de muestreo, se llevó a cabo, en primera instancia, un muestreo aleatorio estratificado, el cual consiste en extraer una muestra independiente de cada estrato para obtener las estimaciones globales de la población, de modo que se pueda obtener mayor exactitud (Lohr, 2000). Para ello, los estratos elegidos fueron los distintos puntos de venta de M.bö: Plaza San Miguel, Jockey Plaza, Real Plaza Salaverry, Larcomar y la tienda de Avenida Cavenecia. Dado lo anterior, la distribución del número de encuestados se realizó según la afluencia de público por cada punto de venta ya que existen locales más concurridos que otros. La distribución se puede observar en el siguiente cuadro:

**Tabla 2: Distribución de encuestas por punto de venta**

Puntos de venta	Número de encuestas
Jockey Plaza	100
Plaza San Miguel	100
Real Plaza Salaverry	70
Emilio Cavenecia	50
Larcomar	50

Fuente: Elaboración propia

En segunda instancia, para la realización de las encuestas se llevó a cabo una selección sistemática diaria por cada punto de venta. Para ello, las encuestas se realizaron los días con

mayor concurrencia, es decir, de jueves a domingo durante 3 semanas. Para hallar la muestra sistemática diaria se utilizó la siguiente fórmula:

**Figura 11: Fórmula para cálculo del salto**

$$K = \frac{N}{n}$$

Adaptado de: Lohr, S. (2000)

Donde **K** es el tamaño del salto diario, **N** es la cantidad total de personas que se encuestó por punto de venta, y **n** la cantidad de muestra elegida que en este caso es el número de personas que se registran por día de acuerdo al punto de venta. La distribución es la que se observa a continuación:

**Tabla 3: Distribución detallada de encuestas por semana**

Puntos de venta	Total de encuestas	Nº Semanas	Días	Personas registradas por día	Número de encuestas por semana	Salto diario
Jockey Plaza	100	3	Jueves	10	33	3
			Viernes	20		2
			Sábado	25		1
			Domingo	30		1
Plaza San Miguel	100	3	Jueves	10	33	3
			Viernes	20		2
			Sábado	25		1
			Domingo	30		1
Real Plaza Salaverry	70	3	Jueves	7	23	3
			Viernes	10		2
			Sábado	15		2
			Domingo	20		1
Emilio Cavenecia	50	3	Jueves	5	17	3
			Viernes	9		2
			Sábado	12		1
			Domingo	22		1
Larcomar	50	3	Jueves	5	17	3
			Viernes	9		2
			Sábado	12		1
			Domingo	22		1

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS

En este capítulo se describen los resultados de la auditoría de marca que se realizó al sujeto de estudio basados en los hallazgos encontrados en las entrevistas a profundidad (ver Anexo I), observaciones, *focus groups* (ver Anexo J) y encuestas. Tal como se mencionó en el marco teórico “una auditoría de marca es un examen integral de la marca para descubrir sus fuentes de valor capital” (Keller, 2008, p. 126), es por ello que los hallazgos obtenidos en esta investigación finalmente son las fuentes de valor capital de M.bö.

### 1. Análisis del inventario de marca

#### 1.1. Entrevistas a profundidad

Los hallazgos analizados en esta sección son resultado de las entrevistas realizadas a Shadia Aboudayeh, gerente de *retail*, Carlos Castillos, jefe de marketing de M.bö y Diego Flores, jefe de diseño de producto.

Los entrevistados señalaron que M.bö es una marca que tiene 5 años en el mercado peruano y ya cuenta con 10 colecciones. Cuando la marca se creó, se pretendía realizar una propuesta disruptiva en el mercado local, diferenciándose del *fast fashion*, por lo que se quiso brindar una propuesta distinta para un mercado desabastecido que es el público masculino, quien hace 5 años solo encontraban opciones en tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley. Inicialmente, el equipo de M.bö fue conformado por 9 colaboradores mientras que en la actualidad lo conforman 26; en este tiempo, el equipo se ha consolidado ya que no existe un índice significativo de rotación de personal (Shadia Aboudayeh, comunicación personal, 14 de marzo, 2017).

Diego Flores, jefe de diseño de producto de M.bö, prepara las producciones con seis meses de anticipación y presenta un concepto como marca. Él trabaja con una página llamada WGSN debido a que encuentra artículos de cómo está evolucionando el consumidor según las variables sociales o demográficas y estas las toma de referencia para crear las distintas campañas. La mayoría de tiendas *retail* utilizan esta página web con la diferencia que ellas se enfocan más por las tendencias pero los diseñadores de M.bö se rehúsan a utilizar el nombre de “tendencias” porque creen que se relaciona con seguir un estilo preestablecido. Si bien es cierto ellos no desean imponer una moda, quieren brindarles a los consumidores las herramientas necesarias para que armen un look en base a su propio estilo, es por ello que ofrecen prendas muy versátiles para todas sus temporadas (Diego Flores, comunicación personal, 27 de marzo, 2017).

Creditex tiene plantas de algodón en Piura y Trujillo donde de manera interna se realiza toda la cadena de producción, además los insumos utilizados son de procedencia nacional lo que

genera trabajo para más peruanos. En los dos últimos años, han intentado potenciar a M.bö como marca peruana ya que a veces los consumidores piensan que es una marca internacional y no tienen conocimiento que se trabaja con algodón pima. “El nombre de la marca no está bien posicionado porque los consumidores aún no saben cómo pronunciar M.bö” (Shadia Aboudayeh, comunicación personal, 14 de marzo, 2017). Hace un año, han estado implementando ciertas acciones para resaltar la identidad nacional en la marca; por ejemplo, en las redes sociales se presentan como una marca peruana auténtica que ofrece algo innovador en comparación a las otras marcas que están en el rubro, pero, aun así, les falta mucho para lograr su objetivo (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017)

Los trabajadores de M.bö, se niegan a utilizar la palabra “*millenials*” para encasillar a los consumidores de la marca debido a que da la impresión que son personas con un rango de edad muy bajo y ellos creen que el ser “*millenial*” no tiene referencia con una edad específica sino con una actitud o estilo de vida. Carlos Castillo, gerente de marketing de la marca, comenta que “hoy en día, no se puede hablar de generaciones sino de comunidades debido a que se puede visualizar a personas de 45 años trabajando en un mismo proyecto con adolescentes” (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017). M.bö desea generar una comunidad de personas que va más allá de la edad, y estén relacionadas por el gusto al arte, la música y el buen vestir (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

Para diferenciarse de las empresas de *fast fashion*, concordaron en ya no utilizar modelos cotizados en el medio para las campañas sino mostrar a personas reales con estilos de vida diferentes ya que el público desea sentirse identificado. Por ejemplo, en la campaña de la temporada de otoño-invierno 2017, eligieron a un fotógrafo, chef y músico quienes tienen vidas distintas y son de contexturas diferentes. Moma, uno de las personas imagen en la campaña, es un chef del restaurante “Jerónimo” que practica muay thai y jiu jitsu, tiene dos hijos, es muy versátil y apasionado en todo lo que realiza es por eso que M.bö quiere rescatar la identidad de cada uno y brindarles elementos (prendas) que complementen su día a día pero sin apropiarse de su estilo (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

### **1.1.1. Target**

#### *a. Variables demográficas*

Hombres de nivel socioeconómico A y B, entre las edades de 25 a 35 años, pero este rango se expande ya que usualmente han tenido público más joven o mayor. En cuanto a la ocupación laboral de su *target*, siempre ha estado dirigido principalmente a comunicadores, diseñadores, arquitectos, fotógrafos, publicistas, pero en general, desean captar a personas

emprendedoras e innovadoras que tengan gusto por el arte (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

#### *b. Variables geográficas*

Actualmente, M.bö cuenta con 9 tiendas en todo el Perú, 5 en Lima en los distritos más concurridos y 4 en las provincias más importantes en el mercado *retail*: Trujillo, Piura, Arequipa y Cuzco. Sin embargo, tienen el objetivo de obtener más consumidores a nivel nacional es por eso que cuentan con la opción de compra online (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

#### *c. Variables psicográficas*

Como marca han realizado ejercicios para poder personificarla y se llegó a la conclusión de que el consumidor de la marca es un comunicador o una persona creativa e innovadora que podría trabajar de manera dependiente pero siempre emprendiendo proyectos independientes. Estas personas tienen intereses relacionados a la música, arte, diseño y siempre buscan algo distinto (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

#### *d. Variables conductuales*

Los consumidores suelen usar los productos de la marca para ir al trabajo o para ocasiones especiales. Del mismo modo, buscan en estos beneficios tangibles como el diseño, calidad, durabilidad y comodidad. Estos además suelen asistir a los puntos de venta cuando hay ofertas o cambios de temporada, lo que indica que son clientes que compran con cierta frecuencia (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

### **1.1.2. Propuesta de valor**

La industria de la moda es masiva y se sabe del impacto ecológico que produce uno de sus sectores más importantes, la *fast fashion*, debido a que produce ropa que se usa unas pocas veces y luego se desecha. En M.bö, la cantidad de prendas producidas por modelo son mínimas, tienen 9 tiendas y a veces una camisa en una talla en específico se encuentra en una sola tienda. Es importante recalcar que M.bö centra sus esfuerzos en la calidad del producto debido a que utilizan algodón pima y realizan rigurosos procesos de revisión de calidad. Por ejemplo, cuando la prenda se confecciona, se le realiza una prueba de lavado y si la prenda resiste, recién puede ser enviada a tienda.

M.bö desea ser la opción de compra más duradera, es decir que los consumidores no desechen prendas estacionalmente ya que esta práctica es perjudicial para el medio ambiente. Desean crear un buen producto que mantenga su calidad y brindar a sus consumidores diferentes opciones para que puedan armar un clóset con toda la ropa que necesitan.

M.bö tiene muy en cuenta que el grupo masculino peruano busca seguridad al comprar ropa, no elige prendas muy arriesgadas con diseños extravagantes ya que les gustan los colores básicos. Además, saben que el cliente busca calidad y durabilidad en las prendas, es por eso que se centran en estas exigencias lo que ha permitido obtener comentarios muy positivos de clientes satisfechos que compraron prendas de la marca hace tres años y estas no han perdido color, forma ni entalle.

Cabe resaltar que, en el mediano plazo, internacionalizarse no está en los planes de la marca debido a que desean obtener mejor posicionamiento en el Perú y aspiran obtener más participación de mercado.

Finalmente se puede afirmar que M.bö es una marca que ofrece productos de calidad debido a sus estándares establecidos, hecho que permite producir prendas duraderas. Además, es una marca que brinda variedad de diseños y versatilidad en sus colecciones. Cabe resaltar que M.bö se preocupa en realizar buenas prácticas para evitar generar daños medioambientales (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

### **1.1.3. Producto**

Las camisas son los productos más representativos de la marca. Esto se debe a que, por lo general, los hombres suelen comprar prendas que se usan en la parte superior del cuerpo, por lo tanto, siempre buscan comprar polos, camisas o casacas. En cambio los shorts y pantalones no suelen ser de gran interés para el *target*, por lo que M.bö los produce en menor cantidad.

El algodón pima tiene como característica ser fresco, por lo que una camisa manga larga de este material no causa calor ni sudoración. Además, sus productos tienen variaciones en diseños como por ejemplo el roll-up, que sirve para remangar las camisas en caso el usuario tenga calor. Asimismo, sus botones se diferencian del resto ya que no son los clásicos de color blanco que usa la gran mayoría de marcas, sino que mandan a fabricarlos exclusivamente a Turquía, de manera que la idea de la marca es elaborar una camisa clásica, pero con un grado de diferenciación que puede ser percibido en el cuello o botón interior, lo cuales representan detalles que suben el costo de la prenda, pero que finalmente importa para diferenciarse de los demás.

Por un lado, existen las prendas “ganadoras” que son modelos claves para la marca, las cuales tienen ejemplares hasta de 6 colores. Por otro lado, hay otros modelos más comunes que solo manejan dos colores. Aun así, la cantidad de prendas son pocas ya que por modelo de camisa se fabrica máximo 200 prendas y las tallas que existen son S, M, L, XL y XXL. De esta manera, es difícil que un consumidor de la marca vea a otra persona con una prenda similar a la suya (Diego Flores, comunicación personal, 27 de marzo, 2017).

#### **1.1.4. Precio**

El precio más bajo de la marca es de S/.189 para las camisas básicas y el más elevado es de S/.219. En el mercado, este precio es sobre la par ya que compiten con marcas como Basement o Denimlab, cuyas camisas cuestan un promedio de S/.100. Además, existen otros competidores como Zara y H&M que llegan a vender camisas hasta por S/. 40. Esta diferencia de precios está relacionado con la producción a pequeña escala de M. bö que hace que sus costos aumenten, pero que efectúa la exclusividad que se le quiere dar a la marca. En comparación, con las empresas del sector *ready to wear*, M.bö mantiene un precio a la par.

El margen entre el costo de la prenda y el precio no es tan significativo como las marcas de *fast fashion* ya que a veces es de aproximadamente S/.50, incluso puede ser menos. Por ejemplo, el costo unitario de una camisa (tela, confección, materiales, todo incluido) en Zara es de S/. 11 soles pero en M.bö solo la confección (sin material ni botón) cuesta \$12 aproximadamente es por eso que el precio es alto. Además, cuentan con 40 botones distintos provenientes de Turquía y las telas las realiza el diseñador de la marca o se producen en colaboraciones con artistas u otros diseñadores.

Cabe resaltar que algunos consumidores de M.bö están dispuestos a pagar determinado precio debido al valor que perciben de la marca mientras que otros buscan realizar sus compras en campañas promocionales donde existan descuentos en los productos (Diego Flores, comunicación personal, 27 de marzo, 2017).

#### **1.1.5. Plaza**

La marca utiliza el canal directo y tiene tiendas propias a nivel nacional en Lima (Surco, San Miguel, San Isidro, Jesús María y Miraflores), Trujillo, Piura, Arequipa y Cusco. M.bö no trabaja con intermediarios mayoristas ni minoristas (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

#### **1.1.6. Promoción**

M.bö está presente en eventos donde está su *target* como conciertos, ferias o festivales relacionados al arte. Además, su publicidad aparece en la radio Doble Nueve, Oasis y Oxígeno las cuales son las emisoras más escuchadas por su *target*. Asimismo, se han desligado un poco de los medios impresos ya que antes se encontraban presentes en revistas masculinas, pero ahora están apostando por los medios digitales.

El principal canal de comunicación son las redes sociales ya que su *target* está muy conectado por este medio, no solo publican sino también invierten en publicidad. Es por eso que cuentan con un área digital que está dentro del área de Marketing de la empresa y trabajan con

un social mediator y un *community manager*. La primera trabaja con estrategias digitales, siempre con un mes de anticipación a las campañas y el segundo, tiene como función ser la voz de la marca a través de las redes sociales.

Además, apuestan por influenciadores que son personas conocidas en el medio por ser emprendedores o innovadores y así logran proyectar la personalidad que la marca quiere transmitir. También realizan colaboraciones especiales con *youtubers*, *fashion bloggers* y marcas de otro rubro como “Cumbres,” con quienes lanzaron un pack de cervezas artesanales de edición limitada.

Por otro lado, en cuanto a las campañas, las decisiones son grupales ya que se reúnen la Gerente, el Jefe de Marketing, el Jefe de Producto, Diseñador y Líder de Marca para establecer el calendario de lanzamiento. Por lo general M.bö lanza dos colecciones al año: Primavera-Verano y Otoño-Invierno. El lanzamiento de una colección consta de 4 fases:

- Avance de temporada: Buscan resaltar todas las prendas esenciales que debe tener el *target* (colores básicos).
- Lanzamiento: Productos de tendencia y arriesgados
- Campaña: Hay 2 campañas promocionales al año. La primera es a mitad del año, específicamente cerca al día del padre y la segunda por las fiestas de fin de año.
- *Refresh*: Cambios no drásticos de temporada

Por último, M.bö utiliza el marketing directo ya que maneja una base de datos en donde pueden identificar a los clientes exclusivos o más frecuentes para poder enviarles anuncios, promociones, etc. (Carlos Castillo, comunicación personal, 21 de marzo, 2017).

## **1.2. Observación**

### **1.2.1. Producto**

Las tiendas presentan diversidad de productos tales como camisas, polos, abrigos, pantalones y accesorios. Se observó que los productos son de muy buena calidad y elaborados de algodón pima. Asimismo, los diseños de sus productos son muy variados y presentan detalles atractivos para sus clientes.

### **1.2.2. Precio**

El precio de los productos es sobre la par con respecto a toda la industria de marcas de moda. Las camisas varían en un rango desde S/.189 hasta S/.219. Los polos tienen un precio de S/.100 en promedio y los pantalones alrededor de S/. 240. Los productos más caros son los abrigos y casacas de cuero, los cuales llegan a tener un precio de S/. 649 y S/. 999

respectivamente. Cabe resaltar que a comparación del sector *ready to wear*, M.bö maneja precios a la par.

### **1.2.3. Plaza**

La marca está presente en los principales centros comerciales de Lima: Real Plaza Salaverry, Plaza San Miguel, Larcomar y Jockey Plaza. Asimismo, hay una tienda ubicada en la Avenida Cavenecia en San isidro y 4 tiendas al interior del país: Arequipa, Cusco, Piura y Trujillo. La marca no presenta venta a través de distribuidores ni en tiendas por departamento.

### **1.2.4. Promoción**

Se observó las redes sociales de la marca donde se encontró que hay una campaña llamada “Find Your Way” que se usa para el lanzamiento de la colección Otoño-Invierno 2017, en la que 3 personas son los protagonistas. Un músico, un fotógrafo y un chef representan a hombres que se aventuraron a encontrar su propia identidad y así representar la versatilidad de la colección. Asimismo, M.bö realiza campañas promocionales desde el 25% hasta 50% de descuento en sus prendas. Por otro lado, con motivo de celebración de su quinto aniversario, interactúan constantemente con los seguidores en redes sociales a través de concursos basados en esta especial celebración.

### **1.2.5. Personas**

En las tiendas se observó que en los horarios menos concurridos solo una persona se encargaba de vender los productos y asesorar sobre los mismos, mientras que en los horarios más concurridos son dos personas las encargadas de la atención. Las personas que atienden son de ambos géneros, promedian una edad de 27 años y se visten con un estilo casual. En cuanto al servicio que estos brindan, se observó que, en los locales de Plaza San Miguel, Larcomar, Jockey Plaza y Cavenecia este era muy bueno ya que los vendedores presentan un carisma agradable, se preocupan por las necesidades de los clientes, además de brindarles asesoría acerca de los productos que podían ser usados en combinación, mencionar las promociones vigentes en la tienda y mostrar qué productos pertenecían a la nueva colección. En cambio, se evidenció que en el local de Real Plaza Salaverry el servicio no era el mismo debido al poco interés mostrado por parte de los vendedores hacia sus clientes.

### **1.2.6. Evidencia Física**

Con respecto al tamaño de las tiendas se evidenció cierta diferencia ya que todas a excepción de la que se encuentra ubicada en el Real Plaza Salaverry, tienen un espacio lo suficientemente amplio para que los consumidores tengan una experiencia de compra satisfactoria. Mientras que el local mencionado anteriormente tiene un ambiente bastante reducido que dificulta el tránsito de sus consumidores.

Por otro lado, la decoración de las tiendas está conformada por artículos como libros antiguos, origamis y cámaras fotográficas estilo retro lo que crea un ambiente agradable vinculado al arte. Además, la música de fondo en la tienda era del género indie, lo cual es armonioso para los clientes. La fachada de las tiendas mostraba la frase “Find your way”, nombre de la última colección que trata de alentar a sus consumidores a encontrar su propia identidad y no dejar que las reglas marquen la pauta de sus vidas. Por otro lado, las campañas se encuentran bien comunicadas en las tiendas ya que son bastante visibles y además transmiten mensajes fáciles de entender. Por último, las tiendas presentan un aroma bastante agradable para los consumidores.

### **1.2.7. Procesos**

El proceso que se logró evidenciar fue el de la toma de datos de los clientes. Este proceso se realiza una vez que el cliente se dispone a pagar los productos que desea adquirir. La empresa requiere esta información para poder tener una base de datos de sus clientes y así poder interactuar con ellos.

### **1.2.8. Productividad y Calidad**

Con respecto a este punto, se pudo observar que la cantidad promedio de personal por punto de venta es de dos personas y estos se abastecen satisfactoriamente en situaciones de baja afluencia de público. Sin embargo, en fechas especiales o en campañas promocionales, el personal no logra brindar la atención requerida y perjudica la calidad del servicio.

## **2. Análisis de la exploración de marca**

### **2.1. Focus groups**

#### **2.1.1. Introducción**

El *target* de la marca está compuesto por hombres entre las edades de 25 a 35 años, emprendedores, innovadores y que tengan gusto por el arte. Todos los participantes de los *focus groups* fueron consumidores y correspondían al rango del *target* de M.bö, sus ocupaciones fueron muy variadas pero en su mayoría se relacionaban con el arte ya que eran diseñadores o publicistas y los hobbies mencionados fueron: ir al cine o conciertos, tocar instrumentos o realizar alguna actividad física. Además, los distritos de residencia de la mayoría de los participantes se encontraban cerca de los puntos de venta.

Al hablar del sector de la moda, la mayoría de los participantes señalaron que compran ropa por cambio de temporada o para eventos importantes y las marcas extranjeras de moda masculina más conocidas por ellos son Zara, H&M, Mango y Tommy Hilfiguer. Asimismo, algunos participantes consideraron a marcas peruanas como Dunkelvolk o Kids Made Here como internacionales. Ante el reconocimiento de las marcas nacionales, señalaron a Renzo

Costa, Dunkelvolk, Kids Made Here y aquellas marcas independientes como Papa con Camote, Pepuño, Lima la Gris y Pietà. Cabe resaltar que los participantes señalaron que en sus primeras compras en M.bö, ellos afirmaban que era una marca internacional pero ahora sí la reconocen como una marca peruana.

En cuanto a sus gustos, señalaron que Basement, H&M, Zara y M.bö son sus marcas preferidas de moda masculina. En el caso de M.bö, esta es la marca favorita de algunos participantes debido al estilo que proyecta, las prendas entallan de manera correcta, cuentan con diseños innovadores y el hecho de ser peruana, da un valor agregado a la marca.

Al realizar una dinámica de reconocimiento de logo y pronunciación de la marca, la mayoría marcó el logo de la marca de manera correcta; sin embargo, algunos participantes no acertaron en la dinámica. Además, la mitad de los participantes no pronunció correctamente el nombre de la marca ya que piensan que está en inglés y se genera un debate respecto a esto debido a que existe mucha confusión entre todos los participantes porque escuchan el nombre de la marca de distintas maneras.

### **2.1.2. M.bö**

Al hablar específicamente de qué ofrece M.bö comparado a otras marcas, los participantes señalaron que esta marca brinda productos de muy buena calidad y duraderos, además sus diseños son innovadores y versátiles lo que permite combinar las diferentes prendas según el estilo de cada consumidor. Además, los participantes indicaron que los locales más concurridos por ellos son los que se encuentran en centros comerciales, siendo Plaza San Miguel el más concurrido, así como el Jockey Plaza, y en menor medida el local de Real Plaza Salaverry ya que consideraron que la experiencia de compra es incómoda debido a las reducidas dimensiones de la tienda. Cabe resaltar que la mayoría no frecuenta el punto de venta en el centro comercial Larcomar o en la avenida Cavenecia.

### **2.1.3. Prominencia de la marca**

#### *a. Profundidad de conocimiento de marca*

En cuanto a la identificación de marcas masculinas de ropa casual, predominan las de *fast fashion* como Zara, H&M y también M.bö ya que también fue nombrada por varios participantes. La mayoría consideró que la marca M.bö es medianamente a poco conocida en relación a las otras marcas ya que las respuestas y valoración que predominó fue 3 y 2, considerando que 1 es poco conocida y 5, lo opuesto.

#### *b. Amplitud de conocimiento de marca*

El uso general de las prendas M.bö son para el diario, trabajo y sobre todo, reuniones y eventos importantes como fiestas. Algunos participantes, compran prendas de M.bö una vez al mes; sin embargo, la mayoría compra cada 3 meses. Cabe resaltar que la mayoría aprovecha los descuentos que la marca ofrece continuamente en sus prendas ya que permite que sus productos sean más accesibles.

### **2.1.4. Desempeño de la marca**

#### *a. Confiabilidad y durabilidad*

La opinión más mencionada acerca de los productos de la marca M.bö fue que estos son de calidad ya que los participantes hicieron referencia al buen insumo que usa la marca (algodón pima) lo que conlleva a obtener un buen producto. Hubo mucha relación entre los conceptos de calidad y durabilidad. Incluso se mencionaron ejemplos de consumidores que tienen prendas con un uso aproximado de 3 años que mantienen el color y entalle inicial. Si bien es cierto la mayoría coincide que son productos de buena calidad, parte de ese grupo mencionó que la calidad presentada en el producto no justifica los precios altos de la marca ya que esta no se encuentra muy posicionada en el mercado, por lo que en muchas ocasiones prefieren comprar productos de marcas más posicionadas como Tommy Hilfiger, Guess o Dockers.

Cabe resaltar que la mayoría de los participantes mencionó que la calidad es la característica que más valoran de la marca. Este atributo está relacionado a 3 factores: el uso de algodón pima, la durabilidad y la comodidad de sus prendas. Estos factores fueron considerados diferenciadores con respecto a las prendas de las marcas *fast fashion*.

#### *b. Efectividad, eficiencia y empatía del servicio*

Con respecto a la experiencia de compra, los participantes consideraron que los locales de Plaza San Miguel, Jockey Plaza, Larcomar y Cavenecia tienen un área adecuada para realizar sus compras, además de contar con una decoración muy bien elaborada, prendas muy bien ordenadas y un aroma que es de su agrado. Sin embargo, algunos señalaron que el local ubicado en Real Plaza Salaverry es muy pequeño, lo que dificulta tener un grato ambiente para realizar sus compras.

Asimismo, casi todos los participantes coincidieron en que la atención del personal en los locales es buena ya que siempre cuentan con predisposición para ayudar; sin embargo, algunos participantes tuvieron una mala experiencia en el local de Real Plaza Salaverry y Cavenecia ya que las personas que atendían no se encontraban dispuestas a ayudar. Finalmente, los participantes consideraron que el servicio es rápido ya que por lo general las tiendas no cuentan con mucho público y eso genera una experiencia de compra cómoda y agradable.

### *c. Estilo y diseño*

A la mayoría de los participantes les gusta el estilo que proyecta la marca. Entre los calificativos más mencionados son que tratan de salir de lo convencional y ofrecen algo distinto al mercado, los buenos diseños de sus productos y finalmente que tiene prendas que son muy versátiles. Sin embargo, otro grupo de participantes no logra comprender cuál es el estilo que proyecta la marca debido a que existen prendas como los shorts o polos que tienen diseños para distintos *targets*. Además, en la última colección observaron a tres distintos embajadores de la marca: un fotógrafo, un músico y un chef quienes tienen profesiones y gustos distintos lo que genera confusión a los participantes para delimitar la personalidad de la marca. Por último, algunos participantes destacaron el estilo artístico que proyecta la marca y el hecho de realizar lanzamientos de prendas junto a reconocidos artistas nacionales.

Otra opinión muy mencionada fue que los productos de M.bö presentan buenos diseños. Se hizo mención a los detalles que presentan sus productos como camisas reversibles, detalle en cuellos, botones, entre otros. Asimismo, se mencionó que los productos de la marca eran versátiles, por lo que se podían hacer muchas combinaciones entre las prendas que ofrece la marca y usarlas en distintas ocasiones como trabajo, fiesta, ocio, entre otros.

### *d. Precio*

La mayoría de los participantes consideraron que los precios de los productos de M.bö son altos. Algunos resaltaron que el precio elevado se debe a la alta calidad y a los buenos diseños que presentan; sin embargo, una minoría señaló que el precio se asemeja a marcas internacionales más posicionadas en el mercado como Tommy Hilfiger o La Martina por lo que algunas veces prefieren comprar productos de esas marcas antes que productos de M.bö. Otro grupo de participantes mencionó que la marca tiene buenas campañas promocionales lo que hace que los precios de sus productos sean más accesibles. Señalaron que, en algunas promociones, las prendas llegan a un 50% de descuento por lo que resulta una oportunidad más económica para comprar. Finalmente, cabe mencionar que la mayoría de participantes compran productos de M.bö a pesar de los precios altos debido a su calidad, durabilidad y diseño.

#### **2.1.5. Imagen de marca**

Para analizar este punto del bloque constructor, se realizó una dinámica la cual consistió en personificar a la marca a través de un dibujo, y explicar las características de la personalidad que ellos consideraron que la marca posee.

### *a. Perfil de usuario*

La mayoría de los participantes de los *focus groups* realizó asociaciones de imagen de marca relacionados al tipo de persona que utiliza la marca. Para ello, basaron sus asociaciones a partir de ciertos factores demográficos y psicográficos.

Respecto a los factores demográficos, destacaron principalmente:

- Género: Masculino
- Edad: Personas de 25 a 35 años
- Ingresos: Altos

Respecto a los factores psicográficos, destacaron principalmente:

- Estilo de vida: sofisticado, hípster, apolítico, gusto musical y artístico exótico, sigue la moda, pero a su manera, le importa su apariencia y es tecnológico.

### *b. Personalidad y valores*

La mayoría de los participantes relacionaron a la marca con una persona cuyas características de su personalidad son extrovertida, atrevida y sociable. Además, consideran que M.bö estaría representado por una persona que cuenta con valores no conservadores como participación, igualdad, tolerancia, independencia y libertad.

Sin embargo, algunos participantes asociaron la imagen de marca en base a los personajes/modelos que forman parte de la publicidad de M.bö, llegando a describir características que ellos perciben de Francois Peglau, uno de los embajadores de la marca en su más reciente colección otoño - invierno.

## **2.1.6. Juicio de los consumidores**

### *a. Calidad*

Con respecto a la calidad de los productos de M.bö, se identificó que la clave está en el insumo que usa la marca que es el algodón pima. Se destaca que el algodón pima hace que los productos tengan una larga duración y sean cómodos. Un participante mencionó que le llamó mucho la atención el hecho de que una marca use algodón peruano en sus prendas y allí fue que descubrió que la marca era peruana también.

### *b. Credibilidad*

Casi la totalidad de participantes no conoce a los creadores de la marca M.bö. Solo una pequeña minoría tenía conocimiento de que M.bö era una marca de la empresa Creditex y tampoco sabían a qué grupo económico pertenece la empresa.

La mayoría de participantes mencionó que los creadores de la marca se interesan por las opiniones de los consumidores a través de los vendedores, ya que son ellos quienes en algunas ocasiones piden sugerencias sobre las prendas u otros temas relevantes para la marca. Asimismo, estos consumidores mencionaron que los vendedores muchas veces preguntan por cómo se enteraron de alguna promoción o intentan entablar una conversación con los potenciales consumidores para así obtener sus opiniones. Del mismo modo, una pequeña minoría piensa que más que sus opiniones, a la marca le interesa mantener contacto frecuente con sus consumidores y es por ello que al momento de realizar una compra ingresan los datos con comprador a la base de datos de la empresa.

La mayoría de personas que participó en los *focus groups* admiran a la marca. El motivo más frecuente es que es una marca peruana que está compitiendo con grandes marcas multinacionales. Otro motivo de admiración fue la variedad de colaboraciones que tiene con distintos diseñadores o artistas, cuyo resultado son prendas únicas. El último motivo de admiración fue el de la exclusividad de la marca ya que por lo general no suelen encontrar otra prenda igual a la que se compraron. Los que no la admiran mencionaron que es porque no es una marca muy conocida, porque consideran que no está al nivel de las marcas internacionales.

#### *c. Consideración*

Casi la totalidad de participantes recomendaría la marca a otras personas. La mayoría de ellos la recomendaría a sus amigos del trabajo porque cree que sus camisas son ideales para esa ocasión. Uno de los participantes mencionó que no solo recomienda la marca, sino que incluso suele llevar a sus amigos a las tiendas para que conozcan a la marca.

#### *d. Superioridad*

La mitad de los participantes piensa que la marca es superior a otras de su categoría debido a sus diseños y a la comodidad de sus productos, mientras que la otra mitad de participantes piensa que la marca no es tan superior ya que existen otras marcas que también son muy competitivas.

### **2.1.7. Sentimientos hacia la marca**

En cuanto a las preguntas dirigidas a este bloque constructor, todos los participantes de los *focus groups* describieron emociones que percibieron sobre la experiencia de uso de los productos de la marca.

Según los tipos de emociones del modelo, la mayoría de sentimientos descritos por los participantes están relacionados a la “seguridad”. Según ellos, las prendas de M.bö les hacen sentir comodidad y autoconfianza pues consideran que son productos de muy buena calidad, con

buena textura y con diseños únicos, atributos claves que contribuyen a que ellos solo puedan experimentar este tipo de emoción con productos de esta marca.

Asimismo, la “aprobación social” fue la segunda emoción más descrita por los participantes. Esto debido a que se sienten empoderados cuando usan prendas de la marca ya que estas aparentan ser atuendos sofisticados y de precios altos. Todo ello conlleva a que las personas de su alrededor observen de manera favorable su apariencia y comportamiento; sin embargo, esto se ve obstaculizado cuando las personas de su entorno desconocen la marca M.bö, que por cierto no es muy conocida por muchos en el entorno de los participantes.

### **2.1.8. Resonancia de la marca**

Finalmente, el último bloque constructor es la resonancia de marca que se divide en cuatro categorías:

#### *a. Lealtad de la conducta*

Se evidencia que la compra de productos M.bö en los participantes es moderada. Estas compras no son muy repetitivas, solo para ocasiones especiales. Sin embargo, si hay promociones la oportunidad de compra incrementa sustancialmente.

#### *b. Apego de las actitudes*

La mayoría de participantes respondió que no aman a la marca pero que sí les gustan mucho sus productos, y que la extrañarían si es que dejara de existir.

#### *c. Sentido de comunidad*

La mayoría señaló que no es común encontrarse con personas que utilicen la marca M.bö, motivo por el cual desconoce si es que ellos podrían sentirse identificados con otras personas que compren la marca.

#### *d. Participación activa*

La mayoría de los participantes no estaría dispuesto a invertir tiempo, energía, dinero, y otros recursos en la marca más allá de los que invirtió en su compra.

### **2.1.9. Cierre**

Con respecto a la última pregunta que se realizó en el *focus group*, la mayoría de participantes respondió que la marca se podría describir en una sola palabra como: versátil, sofisticado y *hipster*.

## 2.2. Encuestas

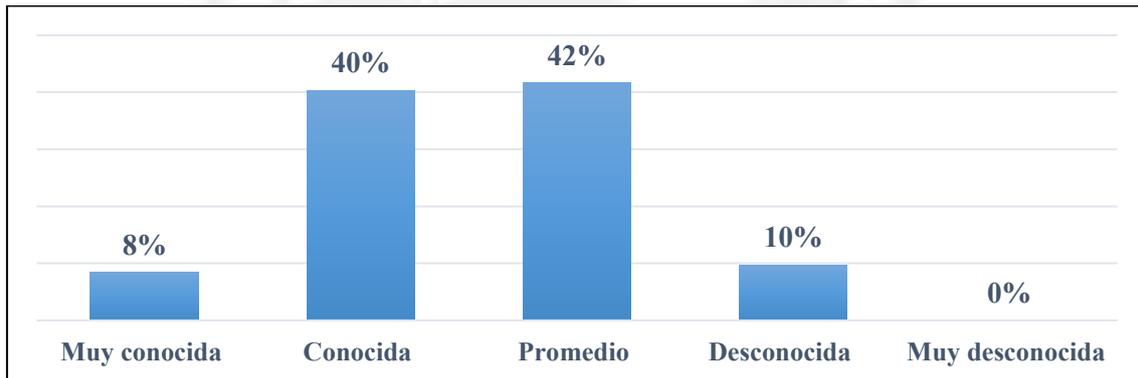
### 2.2.1. Prominencia de la marca

Dado que la prominencia mide el conocimiento que se tiene de la marca y esta a su vez se ve reflejada en su profundidad y amplitud, se realizaron preguntas relacionadas al conocimiento de la marca, situaciones de uso y frecuencia de compra.

#### a. Profundidad de conocimiento de marca

El 42% de los encuestados considera que la marca M.bö es conocida de manera promedio y el 40% afirma que es una marca conocida. Sin embargo, el 10% señala que es desconocida en comparación a las otras de la categoría. De esto, se puede inferir que las actividades de promoción de M.bö como la presencia en redes sociales y exposición a través de figuras públicas, que tienen la finalidad de generar profundidad de conocimiento de marca, impactaron de manera regular en los consumidores ya que la mayoría de los encuestados considera que la marca es medianamente conocida.

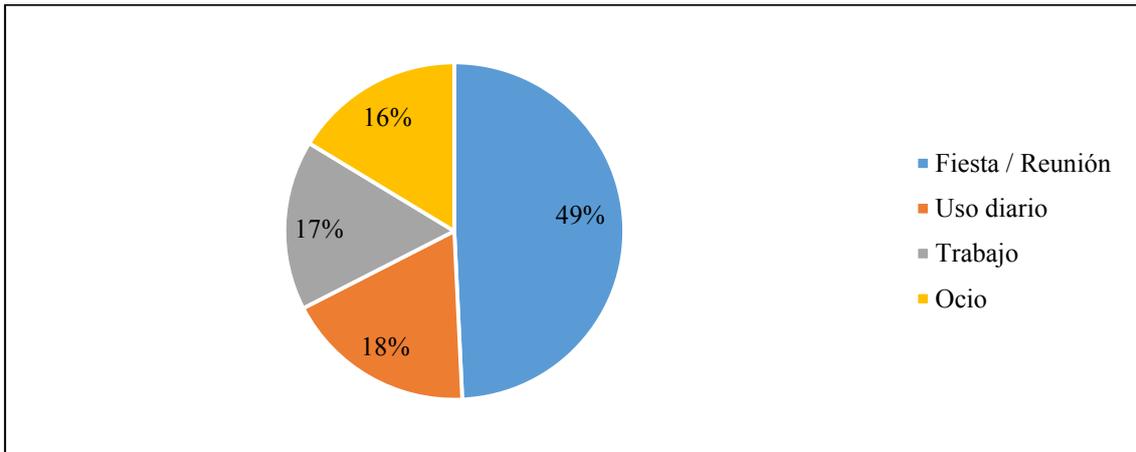
**Figura 12: Conocimiento de marca en la categoría**



#### b. Amplitud de conocimiento de marca

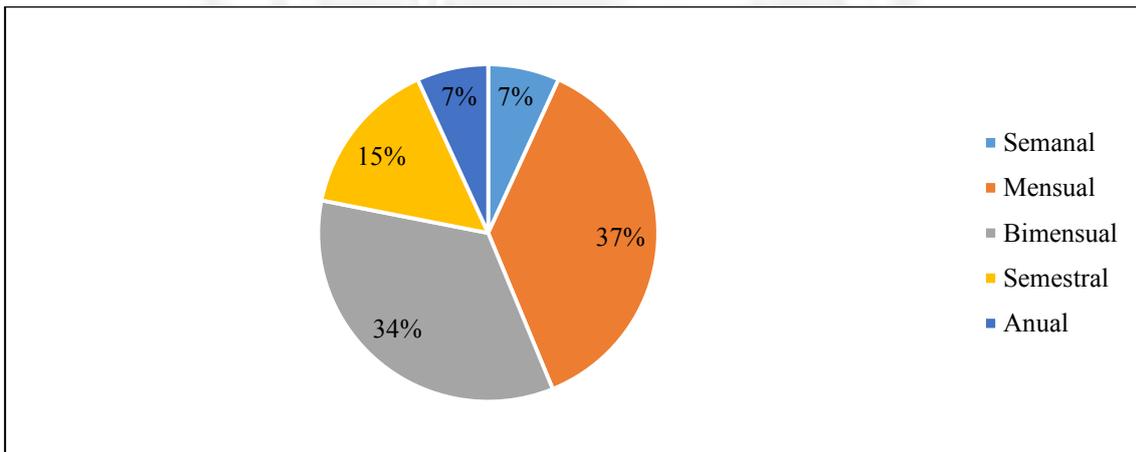
Cuando se presentan situaciones de uso como fiestas o reuniones sociales, el 49% de los consumidores utiliza productos de la marca M.bö, se infiere que esto se debe a que sus productos presentan características que se prestan para eventos especiales. Además, el 18% lo utiliza para su uso diario y, en menor medida lo usan en momentos de ocio o para ir al trabajo.

**Figura 13: Situaciones de uso de productos de la marca**



Además, el 37% de los encuestados compra productos de M.bö mensualmente y el 34%, bimensualmente. Estos datos afirman que existe un consumo recurrente lo que significa que los consumidores de la marca piensan en esta al momento de comprar ropa.

**Figura 14: Frecuencia de compra de productos M.bö**



Por lo mencionado anteriormente, la exploración permitió identificar que la prominencia de marca está en un nivel medio alto debido a que, la marca viene a la mente de los consumidores con facilidad y, según ellos, es medianamente conocida. Además, es evocada al momento de compra o en las distintas situaciones de uso.

### **2.2.2. Desempeño de marca**

El desempeño de la marca describe qué tan bien satisface el producto o servicio las necesidades más funcionales de los clientes, por ello se realizaron preguntas relacionadas a atributos específicos como la durabilidad, precio, diseño y servicio en tienda.

*a. Confiabilidad y durabilidad*

El 58% de los encuestados afirma que los productos de la marca son duraderos, el 21% señala que son muy duraderos y el 19% considera que son tan duraderos como las demás marcas de la categoría. De ello se infiere que los procesos internos enfocados en el control de calidad de los productos M.bö cumplen satisfactoriamente los estándares esperados.

*b. Efectividad, eficiencia y empatía del servicio*

Por otra parte, el 46% de los encuestados afirma que el servicio en tiendas de M.bö es bueno y el 29%, considera que es muy bueno. Por otro lado, el 24% opina que es un servicio promedio y en menor medida, pero cabe resaltarlo, el 1% considera que es malo.

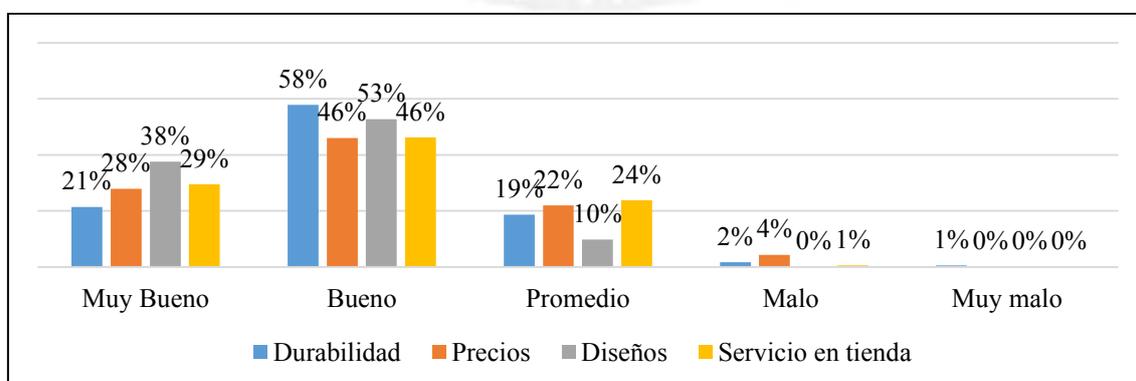
*c. Estilo y diseño*

El 52% de los encuestados considera que los diseños de los productos M.bö son buenos y el 38% afirma que son muy buenos. En menor medida, el 10% opina que son promedios. Estos datos afirman que los esfuerzos de M.bö por brindar productos con diseños únicos e innovadores como camisas reversibles, accesorios fabricados en Turquía, detalles como el roll up en las mangas y productos elaborados en colaboración con otros diseñadores y artistas peruanos, impactan positivamente en la percepción que tienen los consumidores sobre los diseños.

*d. Precio*

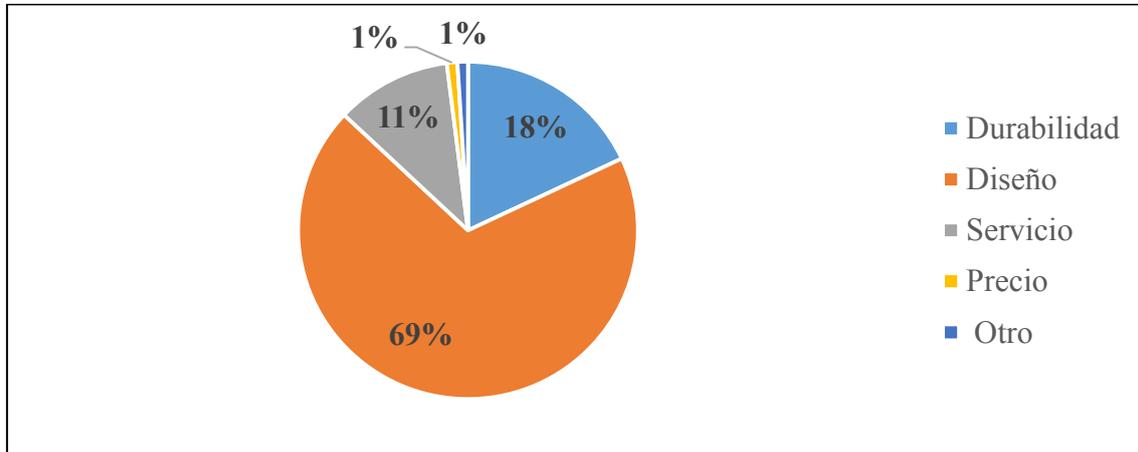
El 46% de los encuestados considera que los precios son buenos en relación a las características de la ropa y/o beneficios que obtienen de los productos M.bö, mientras que el 28% señala que los precios son muy buenos y el 22% no está ni acuerdo ni en desacuerdo con respecto al precio y su relación con las características de la ropa. De ello se puede deducir que, a pesar de los precios elevados con respecto a sus competidores, los consumidores valoran los productos de la marca debido a los beneficios que obtienen de estos.

**Figura 15: Atributos de la marca**



Finalmente, el 69% de los encuestados considera que la característica que más valora de la marca M.bö es el diseño, seguido por el 18% que afirma que es la durabilidad y el 11% señala que es el servicio.

**Figura 16: Característica que más valoran de la marca**



Por lo señalado anteriormente, se evidencia que el desempeño de la marca es percibido por los consumidores como alta debido a que todos los atributos mencionados obtuvieron una buena calificación gracias a que satisfacen efectivamente las necesidades de los consumidores.

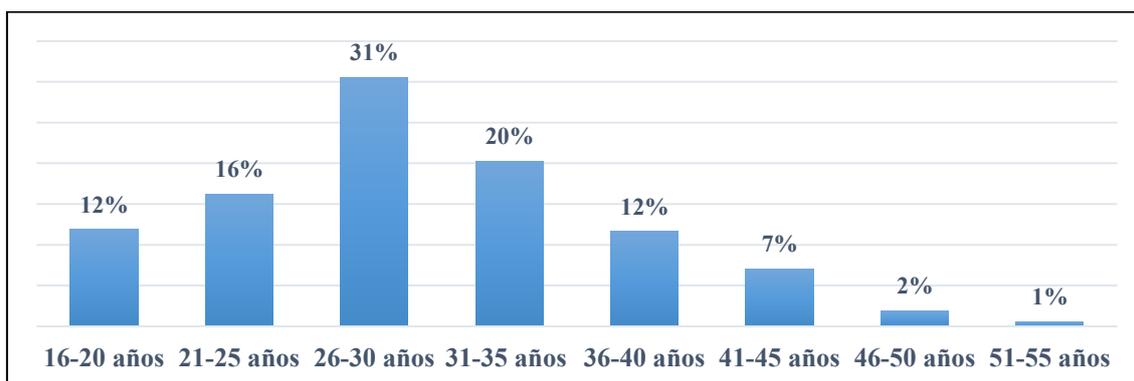
### **2.2.3. Imagen**

La imagen se refiere a los aspectos más intangibles de una marca, y los clientes pueden formar asociaciones con ella, que pueden ser directas de su propia experiencia, o indirectas. Las principales características intangibles que pueden ser atribuidas a una marca son: perfil de usuario, personalidad y valores.

#### *a. Perfil de usuario*

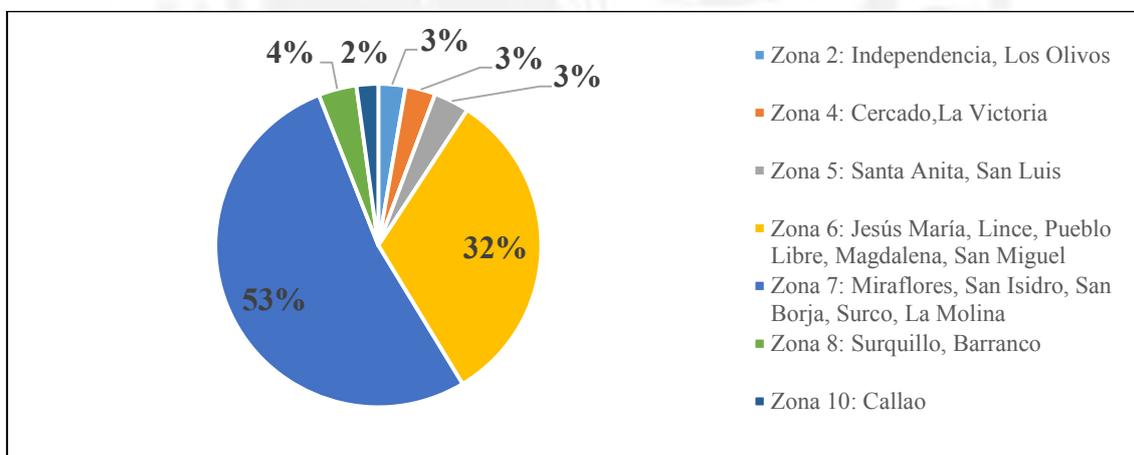
El rango de edad que predomina en los encuestados es de 26 a 30 años que equivale al 31%, seguido por un 20% del rango de 31 a 35 años y finalmente, el 16% se encuentra dentro del rango de 21 a 25 años. Ello demuestra que más del 50% de los encuestados se encuentra en la edad del *target* de la marca.

**Figura 17: Edades de los consumidores**



Además, la mayoría de los encuestados (53%) vive en la zona 7 de Lima Metropolitana que incluye a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Seguido por un 32% que vive en la zona 6 de Lima que incluye a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Dado lo anterior, se puede deducir que predominaron las zonas 6 y 7 debido a que los puntos de venta se encuentran en estos distritos o aledaños a ellos. Del mismo modo, esto se podría relacionar con el NSE del *target* de la marca ya que según APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) (2016), en los distritos que primaron habitan en su mayoría personas de NSE A y B.

**Figura 18: Distritos de los consumidores**

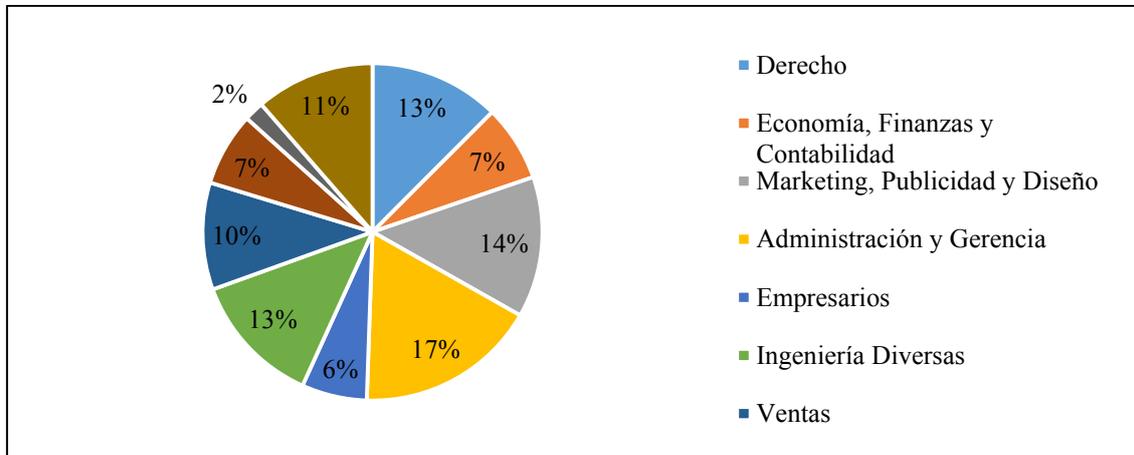


Como se puede observar en las figuras 19 y 20 no hay ninguna profesión predominante en los consumidores de la marca, sin embargo, la mayoría comparten hobbies en común como, por ejemplo, las actividades relacionadas al deporte ya que el 42% de los encuestados lo realiza, seguido por hobbies vinculados al arte o cultura con una frecuencia del 34%.

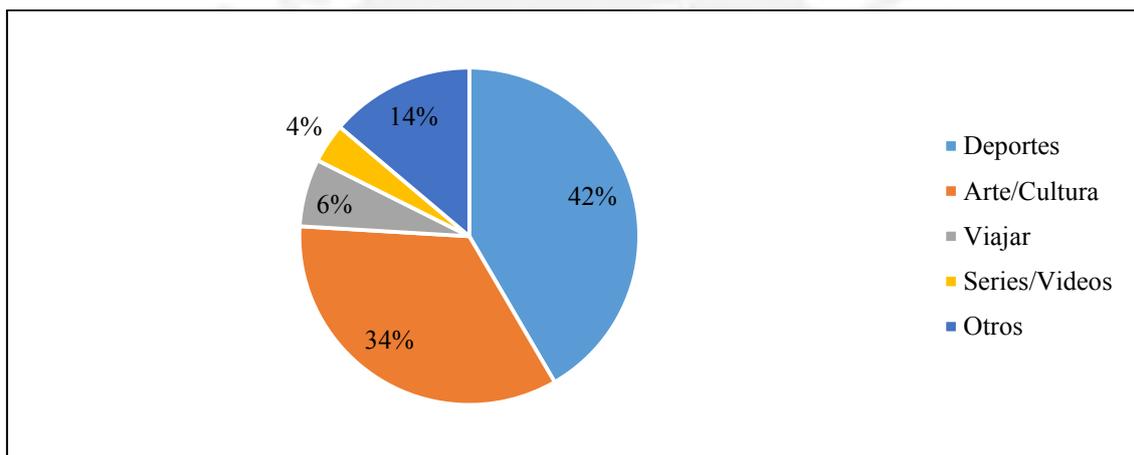
Dado que M.bö resalta el arte y diseño, y apuesta por la originalidad en cada detalle de sus propuestas que se llevan a cabo gracias a las colaboraciones con artistas y diseñadores peruanos, se infiere que los consumidores al tener preferencia por el arte y la cultura, ven a

M.bö como una marca que no solo satisface sus necesidades sino que también brinda un concepto con el que ellos se identifican.

**Figura 19: Ocupación**



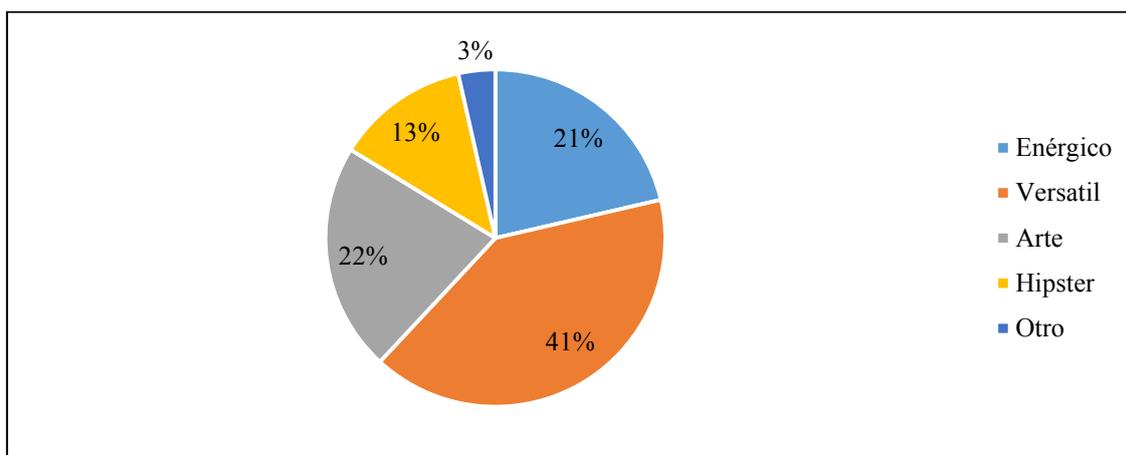
**Figura 20: Hobbies**



*b. Personalidad y valores de la marca*

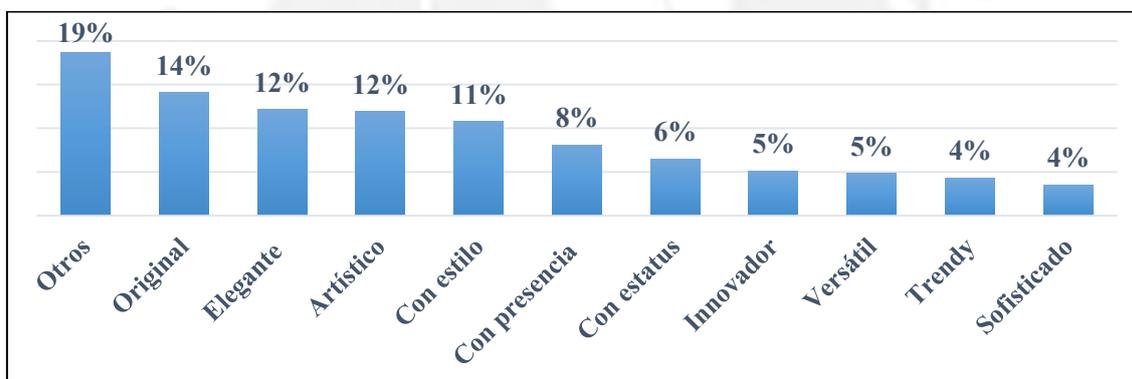
Los encuestados consideran que la palabra que mejor describe a M.bö es “versátil” ya que el 41% del total de participantes eligió esta alternativa. Las siguientes opciones más seleccionadas fueron “arte” y “enérgico” con 22% y 21% respectivamente. Ello sugiere que la marca transmite de manera efectiva la intención de no imponer una moda establecida sino fabricar prendas versátiles que permitan al usuario encontrar su propio estilo.

**Figura 21: Palabra que mejor describe a M.bö**



Además, el 14% de los encuestados considera que el consumidor de M.bö es una persona original, de esto se puede deducir que se debe a que los productos que la marca brinda tienen diseños innovadores y únicos, lo cual permite que el consumidor se vista de manera original. El 12% considera que es elegante, otro 12% señala que es artístico y el 11% afirma que tiene estilo.

**Figura 22: Característica principal del consumidor M.bö**



Debido a lo mencionado anteriormente, se puede inferir que la imagen es alta ya que los consumidores asocian efectivamente las características que la marca desea proyectar a partir de factores demográficos descriptivos o más abstractos (psicográficos).

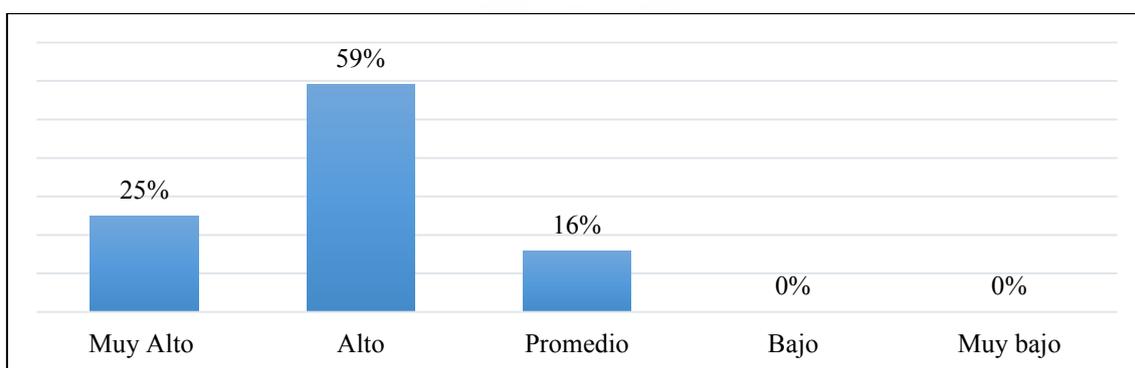
#### **2.2.4. Juicios**

Los juicios son las opiniones y evaluaciones personales que los clientes forman en torno a la marca por el desempeño de la misma o las asociaciones que realizan, es por eso que las preguntas a los encuestados se centraron en los juicios más resaltantes acerca de la calidad, credibilidad, consideración y superioridad.

### a. Calidad

El 59% de los encuestados considera que los productos de M.bö son de alta calidad, mientras que el 25% afirma que son de muy alta calidad. El otro 16% manifiesta que los productos de la marca son de calidad promedio. Cabe resaltar que en esta pregunta ninguno de los encuestados marcó las alternativas “baja calidad” ni “muy baja calidad” por lo que se puede inferir que los esfuerzos de M.bö por utilizar insumos como cierto tipo de algodón, telas con diseños personalizados y demás, se traduce realmente en la percepción que tienen los consumidores sobre los productos de la marca.

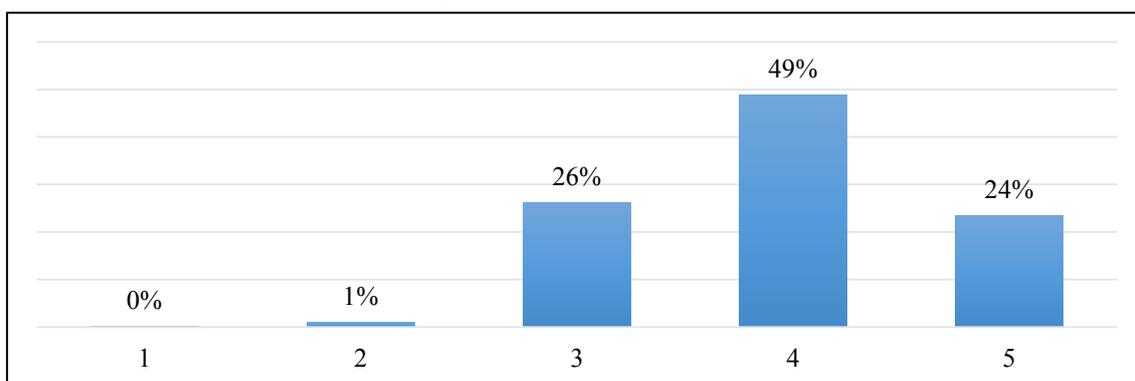
**Figura 23: Evaluación de la calidad de los productos de M.bö**



### b. Credibilidad

En cuanto a la credibilidad, el 49% de los participantes cree que a M.bö le importan sus opiniones ya que su respuesta fue 4 en una escala del 1 al 5. Del mismo modo, el 24% considera que a M.bö le importa mucho sus opiniones por lo que eligieron el nivel 5, y el 26% afirma que la importancia que M.bö le presta a las opiniones de sus consumidores es promedio. Cabe resaltar que las alternativas 1 y 2 fueron marcadas en pocas ocasiones lo que significa que casi la totalidad de consumidores considera que de alguna manera a M.bö le importa generar un vínculo o relación cercana con ellos ya que de esa forma obtienen hallazgos para poder realizar actividades de mejora.

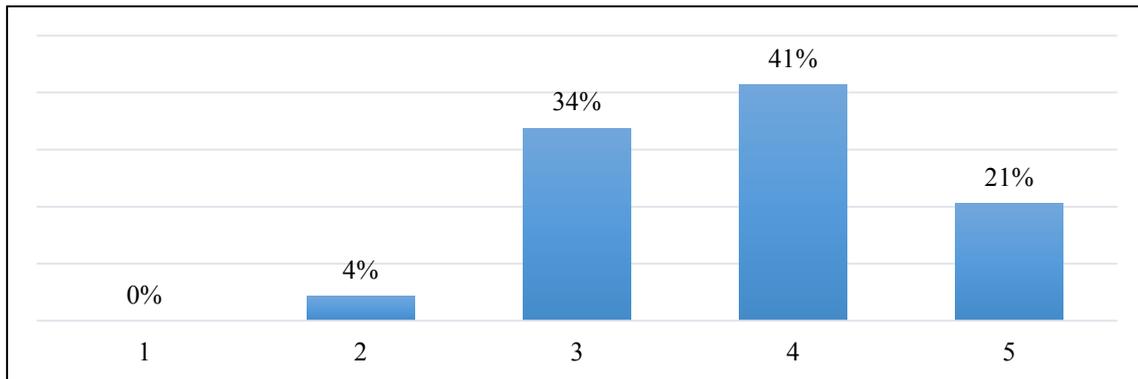
**Figura 24: Importancia de las opiniones de los consumidores para M.bö**



### c. Consideración

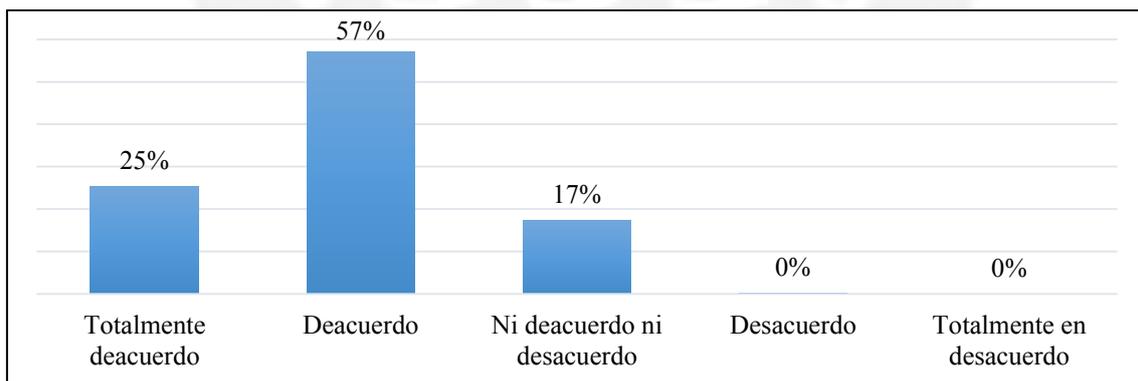
Con respecto a la consideración, el 41% de los consumidores admira a la marca, seguido por el 34% que la admira de una manera promedio. Cabe resaltar que un 21% de los consumidores tiene una gran admiración por la marca ya que eligió la alternativa 5. De ello se puede inferir que casi la totalidad de los consumidores tiene admiración y respeto hacia la marca lo cual demuestra resultados favorables para ella.

**Figura 25: Admiración y respeto hacia la marca**



Además, el 57% de los encuestados está de acuerdo en que podría recomendar la marca a otras personas mientras que el 25% cree que definitivamente la recomendaría. Sin embargo, a 17% de encuestados le es indiferente realizar algún tipo de recomendación sobre la marca. Ello quiere decir que más del 80% de los participantes puede recomendar la marca a otras personas ya que considera que tiene atributos que los demás podrán valorar.

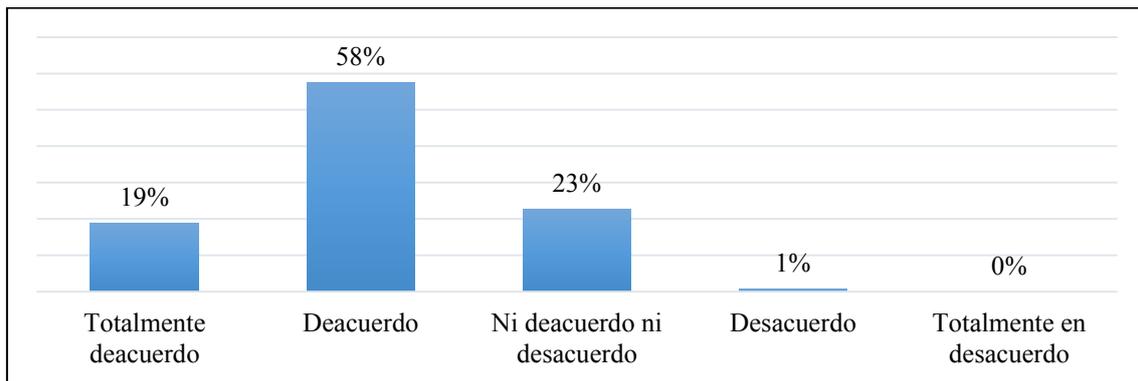
**Figura 26: Recomendación de la marca**



### d. Superioridad

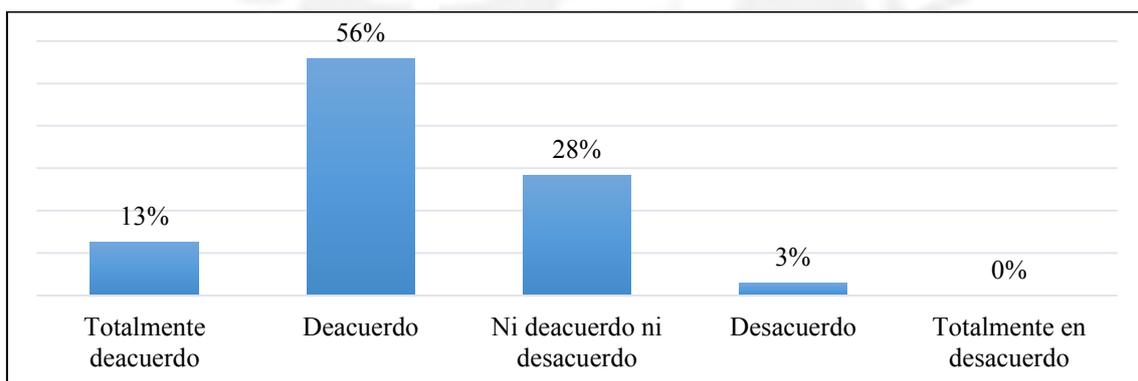
El 58% está de acuerdo en que la marca ofrece un valor agregado, otro grupo de los encuestados que representa el 23% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, un 19% de personas está totalmente de acuerdo de que M.bō ofrece un valor agregado a sus consumidores.

**Figura 27: Valor agregado de la marca**



Finalmente, el 56% está de acuerdo en que M.bö es superior a otras marcas de moda masculina, el 28% no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello, y finalmente el 13% cree que M.bö es totalmente superior a otras marcas de la categoría. Debido a esto, se puede inferir que más del 60% de los encuestados afirma que M.bö tiene atributos que la hacen superior ya que considera que es única y mejor que las demás.

**Figura 28: Superioridad de la marca**



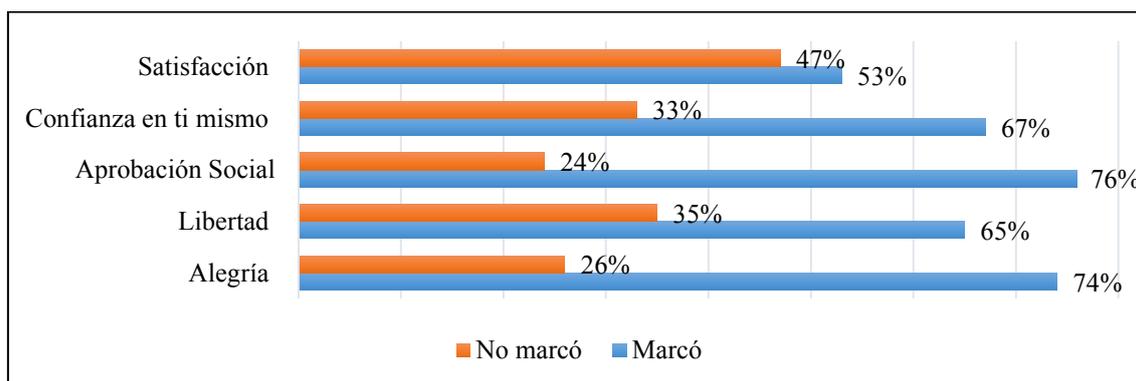
Debido a lo mencionado, se puede inferir que M.bö tiene un nivel de juicio alto ya que las opiniones y evaluaciones de los consumidores respecto a la marca han sido positivas y/o favorables.

### **2.2.5. Sentimientos**

Este bloque constructor hace referencia a las respuestas y reacciones emocionales de los consumidores, además se relaciona con el valor social que la marca genera en ellos.

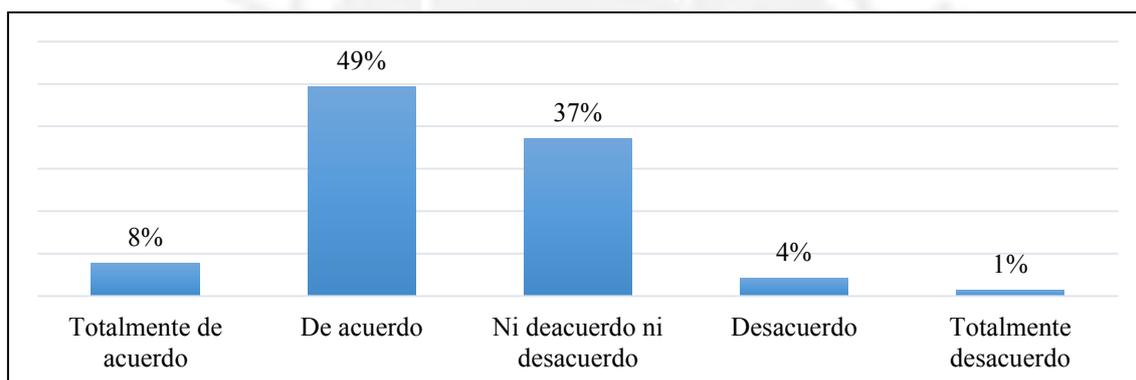
Como se puede observar en la figura 29, los sentimientos que más predominan entre los consumidores respecto a la marca son la aprobación social, alegría y confianza en sí mismo. De ello se infiere que la aprobación social se deba probablemente a los precios de las prendas, y en cuanto a la alegría y confianza en sí mismo, puede estar influido por la comodidad y diseño en los productos.

**Figura 29: Sentimientos de los consumidores a la marca**



Además, el 49% de los encuestados está de acuerdo en que al usar prendas de la marca M.bö incrementa su estatus social, el 37% no está de acuerdo ni desacuerdo con ello y el 8% está totalmente de acuerdo. Probablemente, esta percepción de incremento de status social se deba a los precios altos de los productos M.bö y al estilo que proyecta.

**Figura 30: Consideración si la marca incrementa el status social de los consumidores**



Finalmente, según lo mencionado anteriormente, M.bö posee un nivel de sentimientos alto ya que los consumidores pueden asociar sentimientos positivos hacia la marca, esto genera que existan condiciones favorables en sus encuentros con la marca.

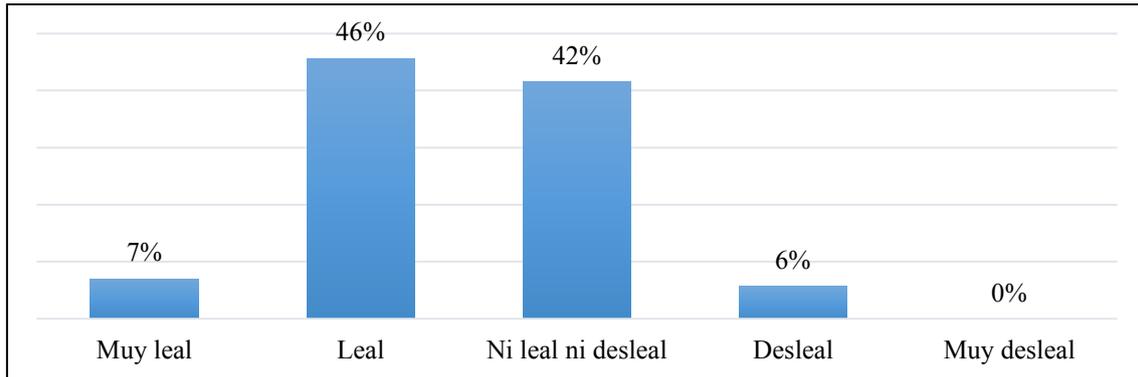
### **2.2.6. Resonancia**

Como se mencionó anteriormente, la resonancia de marca hace referencia a la última relación y el nivel de identificación que los consumidores mantienen con la marca, así como el nivel en el cual los últimos creen que están en sintonía con la misma. Asimismo, la resonancia de marca se puede dividir en 4 dimensiones: Lealtad de la conducta, apego de las actitudes, sentido de comunidad y participación activa. Es por ello que para este bloque se formularon preguntas relacionadas a estas dimensiones.

*a. Lealtad de la conducta*

El 46% de los encuestados considera ser leal a M.bö, el 42% no es leal ni desleal, el 7% es muy leal, mientras que el 6% se considera desleal a la marca. A partir de los datos presentados, se evidencia que las actividades de fidelización de clientes de M.bö han generado cierta repercusión en sus consumidores ya que casi la mitad de los consumidores se considera leal, pero un gran porcentaje aún se encuentran en la disyuntiva de ser leales o no a la marca.

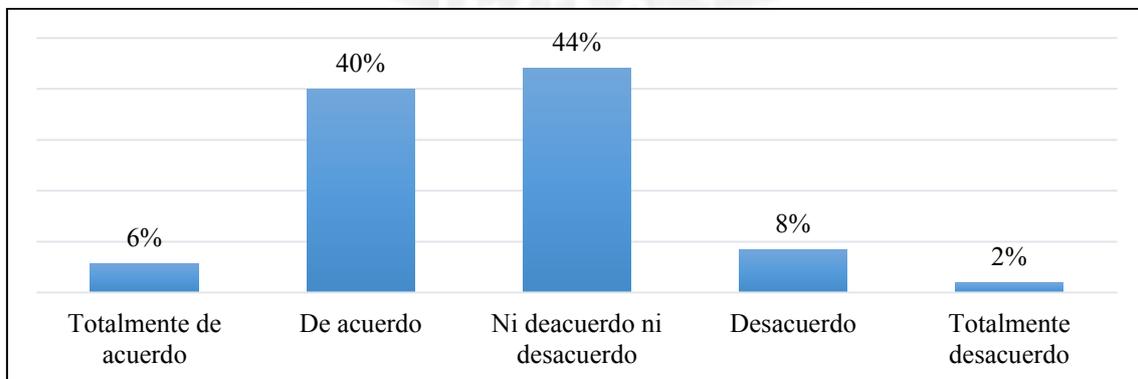
**Figura 31: Lealtad de marca**



*b. Apego a las actitudes*

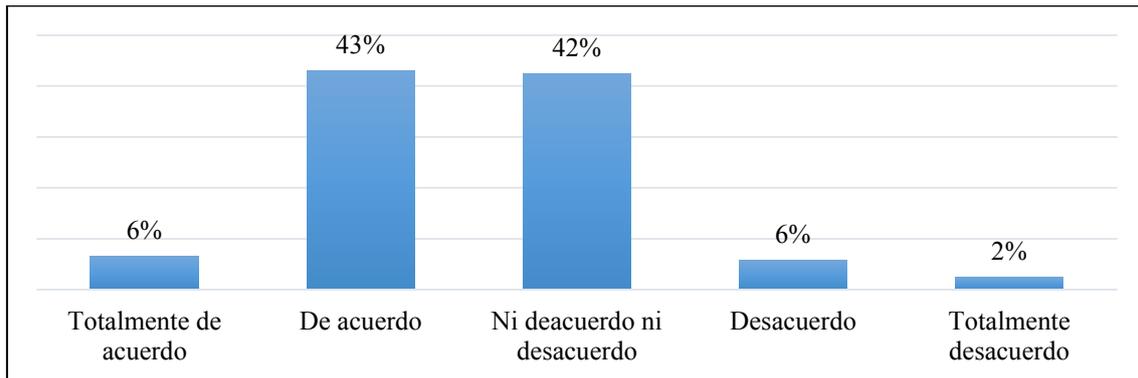
El 44% de los encuestados es indiferente a realizar todo lo que pueda por comprar o usar productos M.bö, el 40% de los encuestados sí estaría de acuerdo, el 8% en desacuerdo y el 6% totalmente de acuerdo. Dados los resultados de esta pregunta, se puede afirmar que la marca está cerca de llegar a un nivel de apego con sus consumidores de manera que estos estén dispuestos a realizar actividades extra para poder adquirir un producto de la marca. Si bien es cierto que el 44% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% que está de acuerdo tiene gran representatividad ya que por lo general este tipo de acciones extra por parte de los consumidores se realiza hacia las *lovemarks*.

**Figura 32: Predisposición para la compra de productos M.bö**



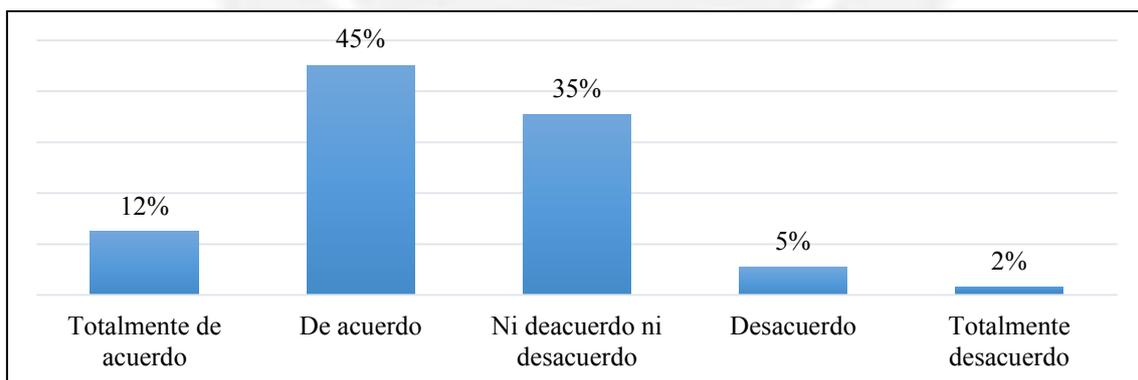
Además, si M.bö dejara de existir, para el 43% de los encuestados sí habría alguna diferencia si tuviese que comprar productos de otras marcas, mientras que al 42% les es indiferente. De estos resultados se puede observar que entre las personas que están de acuerdo y totalmente de acuerdo se obtiene casi la mitad de los consumidores encuestados, quienes creen que utilizar otra marca no sería lo mismo debido a los atributos que presentan los productos de M.bö o probablemente al grado de lealtad que se logró construir con ellos.

**Figura 33: Respuesta ante la inexistencia de la marca**



Continuando con la dimensión descrita anteriormente, el 45% de los encuestados ama la marca M.bö, al 35% se les es indiferente y el 12% está totalmente de acuerdo en que ama a la marca. Estos datos señalan que la marca está camino a ser una *lovemark* ya que se están creando lazos afectivos entre marca y consumidores. El hecho de poseer una fuerte relación podría implicar no solo que las personas consuman los productos de la marca, sino que también la recomienden, las cuiden y se sientan orgullosos de poseerlas.

**Figura 34: Amor hacia la marca**

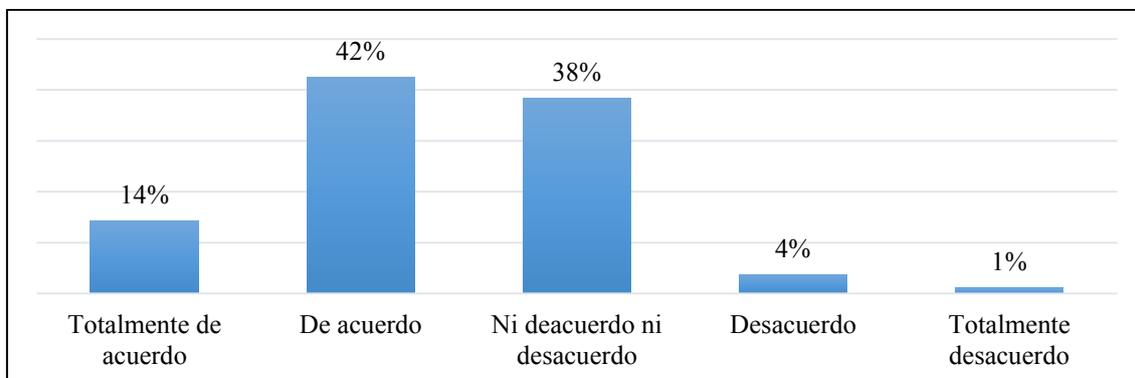


*c. Sentido de comunidad*

El 42% de los consumidores se identifica con otras personas que también usan la marca, el 38% es indiferente a la pregunta y el 14% se identifica totalmente con otros consumidores de la misma. De esta pregunta se puede inferir que las actividades de marketing que buscan crear

un sentido de pertenencia a una comunidad son efectivas pues se evidencia que más de la mitad de los consumidores se identifica con el consumidor M.bö.

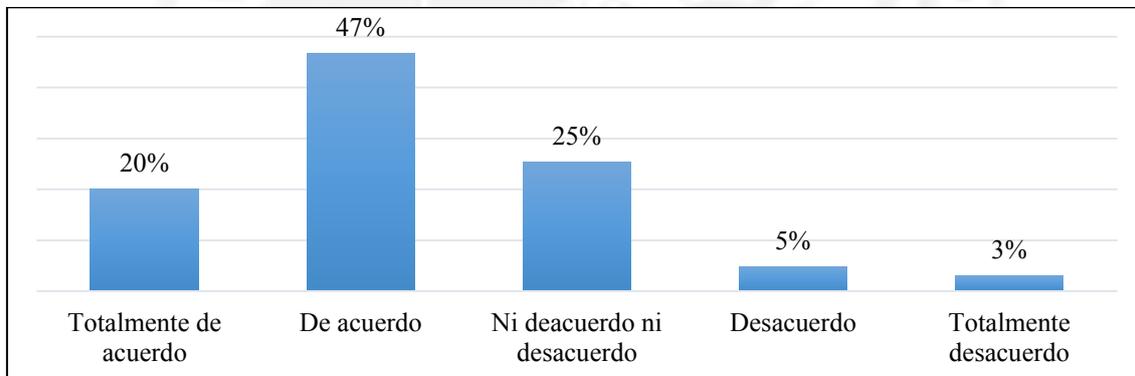
**Figura 35: Identificación con las personas que usan la marca**



*d. Participación activa*

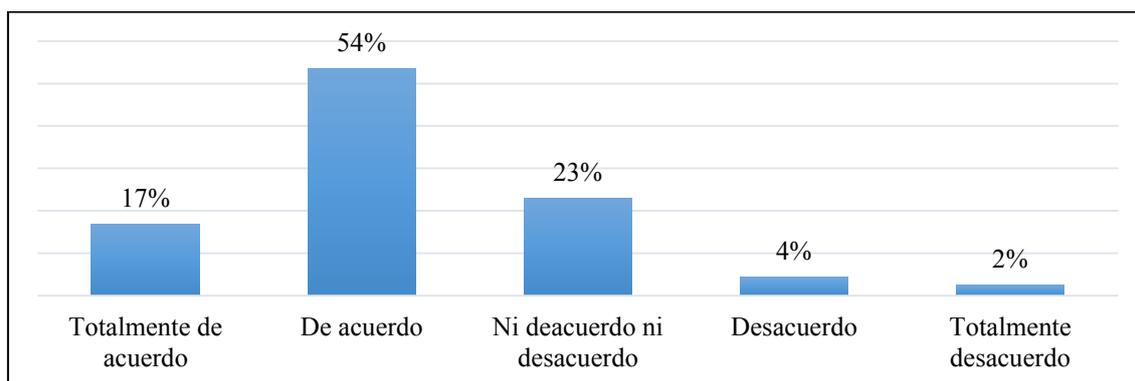
El 47% está interesado en tener *merchandise* con el nombre de la marca, el 25% es indiferente y el 20% estaría muy interesado en tenerla. De ello se puede inferir que casi las tres cuartas partes de los consumidores desea una relación con la marca que va más allá de la compra de productos.

**Figura 36: Interés por merchandise de la marca**



Al 54% de los consumidores le gusta ver noticias o novedades sobre la marca en la web y/o redes sociales, el 23% es indiferente y al 17% le gusta mucho. Esto es un claro reflejo del interés que tienen los consumidores por mantener una participación activa con la marca.

**Figura 37: Interés por novedades de la marca**



Debido a todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la resonancia de marca es alta debido a que los resultados son en su mayoría positivos para la marca. Esto se debe a la buena relación que mantiene la marca con los consumidores y al buen contenido que crea la marca para sus estos tales como activaciones, concursos, descuentos, tips, entre otros.

### **3. Cadena de valor de la marca**

Dado lo mencionado en los hallazgos del inventario y exploración de marca, se evidencia que M.bö es una marca que se caracteriza por la calidad en sus productos gracias al algodón pima, sus buenas propuestas en cuanto a diseño y por la versatilidad de sus prendas lo que es muy valorado por sus consumidores. Además, es una marca que en poco tiempo logró abrir 5 puntos de venta en Lima y 4 en el interior del país, los cuales se encuentran ubicados en los principales centros comerciales que frecuenta su *target*. Del mismo modo, cuenta con estrategias de promoción, principalmente a través de canales no tradicionales donde destacan los canales digitales. Ello sugiere que los encargados de marketing de M.bö realizan esfuerzos por construir valor capital de marca y que la marca tiene mucho potencial para competir y estar al nivel de grandes marcas internacionales; sin embargo, hace falta estrategias más agresivas para poder despegar.

A partir del conocimiento de la situación actual de la marca descrita a lo largo de la investigación, se pudo obtener la información para poder desarrollar las primeras etapas de la cadena de valor de la marca M.bö. No obstante, las siguientes etapas son descritas con información adicional recolectada de fuentes primarias y secundarias.

#### **3.1. Etapa 1: Inversión en el programa de marketing**

Dado que esta etapa hace referencia a cualquier inversión en un programa de marketing que pueda contribuir al desarrollo del valor de una marca, se identificaron los siguientes esfuerzos por parte de M.bö:

### **3.1.1. Producto**

- Preparan las producciones con seis meses de anticipación y se presenta un concepto como marca bajo una plataforma llamada WGSN en la que se encuentran artículos de cómo está evolucionando el consumidor según las variables sociales o demográficas y estas las toman de referencia para crear las distintas campañas.
- Buscan generar un grado de diferenciación en sus productos con respecto a la competencia a través de insumos de calidad como el algodón pima o insumos importados.
- Innovan en sus diseños a través de detalles como el roll-up o camisas reversibles.
- Destacan la versatilidad en sus prendas y buscan que cada consumidor elija el estilo que más le convenga.
- Mantienen la exclusividad de sus colecciones de prendas debido a la producción a pequeña escala.
- Realizan rigurosos procesos de revisión de calidad para asegurar la durabilidad de sus productos.

### **3.1.2. Precio**

- Mantienen precios altos debido a que buscan conservar la exclusividad de los productos de la marca M.bö.
- Los precios varían de acuerdo al tipo del producto, los productos con precios más bajos son las panamedias y polos, a diferencia de los abrigos y casacas que tienen los precios más altos.

### **3.1.3. Plaza**

- Manejan una distribución directa y tiene tiendas propias a nivel nacional en Lima, Trujillo, Piura, Arequipa y Cusco.
- No trabajan con intermediarios mayoristas ni minoristas.

### **3.1.4. Promoción**

- Desarrollan campañas publicitarias con distintos conceptos, con el objetivo de que el *target* se pueda sentir identificado, como por ejemplo una campaña protagonizada con personas de a pie u otra en colaboración con artistas peruanos.
- Realizan campañas promocionales en fechas especiales y cambios de temporada. Estos varían desde 25% hasta 50% de descuento.

- Se encuentra presente en eventos donde está su *target* como conciertos, ferias o festivales relacionadas al arte.
- Exponen publicidad en medios radiales sintonizados por su *target*. Recientemente, se han desligado de los medios impresos.
- Generan contenido continuamente en sus redes sociales para la interacción con sus consumidores, donde también invierten en publicidad, social mediator y *community manager* para mantener activas las plataformas digitales.
- Utilizan el marketing directo ya que manejan una base de datos en donde pueden identificar a los clientes exclusivos o más frecuentes para poder enviarles anuncios, promociones, etc.
- Apuestan por influenciadores que son personas conocidas en el medio por ser emprendedores o innovadores y así logran proyectar la personalidad que la marca quiere transmitir.
- Realizan colaboraciones especiales con diseñadores y marcas de otro rubro.
- Recientemente, han implementado ciertas acciones para resaltar la identidad nacional de la marca.

### **3.1.5. Servicio**

- Buscan mantener personas con la edad del *target* a cargo del servicio en tienda.
- Intentan mantener un tamaño similar en sus puntos de venta, cabe resaltar que no se ha logrado la estandarización.
- Buscan mantener una decoración vinculada al arte, música de fondo acorde a los gustos del *target* y un aroma bastante agradable para el olfato de los consumidores.

### **3.1.6. Multiplicador de calidad del programa**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se halló lo siguiente:

- Claridad: se evidencia que el programa de marketing de la marca es comprensible para ciertos consumidores, sin embargo, genera confusión en otros ya que no logran entender cuál es la personalidad que la marca desea transmitir y el *target* de la misma.
- Relevancia: Los consumidores consideran que el programa de marketing de M.bö es serio y relevante ya que valoran los esfuerzos de la marca por generar valor en ellos, al punto de llegar a compararla con marcas internacionales.

- Características distintivas: M.bö tiene una propuesta disruptiva en el mercado ya que es una de las primeras marcas peruanas de ropa para hombres con un concepto bien elaborado basado en la creatividad de sus diseños y campañas, y la apuesta por canales no tradicionales como redes sociales, eventos en punto de venta, *mailing*, entre otros.
- Consistencia: El programa de marketing de M.bö refleja esfuerzos por ser integrado para crear mayor impacto en los clientes, sin embargo, se evidencia algunas incongruencias en cuanto a cuestiones del nombre, pronunciación y significado del nombre de la marca los cuales aún no son de buen entendimiento para sus consumidores. Además, se observa que la marca en el transcurso del tiempo ha ido realizando cambios en los diseños de sus productos y campañas como parte de su concepto innovador, lo cual también ha sido parte de su evolución como marca.

### **3.2. Etapa 2: Disposición mental del cliente**

Tal como se mencionó anteriormente, esta etapa de la cadena de valor de una marca hace referencia a todo aquello que existe en la mente de un consumidor con respecto a una marca: sentimientos, pensamientos, imágenes, percepciones y actitudes. La disposición mental del cliente es afectada por el programa de marketing de la marca, por lo que los consumidores piensan, sienten y actúan distinto debido al impacto de los programas de marketing. Del mismo modo, en esta etapa existen 5 dimensiones que se encuentran destacadas en el modelo VCMBC.

#### **3.2.1. Conciencia de marca**

Esta dimensión está relacionada a la prominencia de marca, donde M.bö tiene un resultado medio alto gracias a que la marca va a la mente de sus consumidores con facilidad y a que, según ellos, es medianamente conocida.

#### **3.2.2. Asociaciones de marca**

Estas están evidenciadas en dos bloques con modelo VCMBC desempeño e imagen. Con respecto al desempeño de la marca, esta fue percibida como alta debido a que los atributos como la durabilidad, precio, diseño y servicio en tienda fueron catalogados como buenos gracias a que satisfacen efectivamente las necesidades de los consumidores. Por su parte la imagen también es alta debido a que los consumidores pueden asociar correctamente las características que M.bö desea proyectar.

#### **3.3.3. Actitudes hacia la marca**

Esta dimensión fue evaluada a través del modelo VCMBC en el bloque constructor denominado como juicios, en el cual se evaluaron aspectos como calidad, credibilidad,

consideración y superioridad. De esta manera, las actitudes hacia la marca son buenas ya que las opiniones y evaluaciones con respecto a esta fueron positivas.

#### **3.3.4. Apego a la marca**

Esta dimensión de la cadena de valor de la marca fue evaluada dentro del bloque constructor de resonancia de marca en las categorías de apego y lealtad. En ambas categorías el resultado se pudo catalogar como bueno por lo que se concluye que el apego hacia la marca es alto.

#### **3.3.5. Actividad de marca**

Esta dimensión de la cadena de valor de la marca fue evaluada dentro del bloque constructor de resonancia de marca en las categorías de sentimiento de comunidad y participación activa. Finalmente, la actividad de la marca es alta debido a que los consumidores tienen una participación activa con la misma, además de sentirse parte de una comunidad.

#### **3.3.6. Multiplicador de condiciones del mercado**

Este multiplicador hace referencia a aquellos factores que rebasan al cliente individual que podrían afectar el desempeño de la marca en el mercado.

En primer lugar, está la superioridad competitiva, que hace referencia al nivel de efectividad que tienen las marcas de la competencia en sus actividades de marketing con respecto a las de M.bö. En cuanto a este punto se puede afirmar que los competidores de la marca representan una amenaza de nivel elevado debido a que estos cuentan con mayor presencia y presupuesto para la realización de campañas de marketing sobre todo a través de medios tradicionales, y M.bö aún no apuesta por dicha estrategia.

El siguiente factor es el apoyo del canal y de otros intermediarios. M.bö realiza sus ventas a través de tiendas propias y no de intermediarios, por lo que no aplica en este sentido. Finalmente se encuentra el tamaño y perfil del cliente, con respecto a este último factor, se puede afirmar que M.bö atrae a una cantidad moderada de consumidores (9700) en Lima Metropolitana, aunque estos tienen un ticket promedio de S/. 250 por lo que son clientes rentables.

### **3.3. Etapa 3: Desempeño de mercado**

Esta etapa de la cadena de valor de la marca se refiere a la respuesta que tienen los consumidores hacia la marca, las cuales están divididas en 6 componentes: Sobreprecio, elasticidad de precio, participación de mercado, éxito de la expansión, estructura de costos y rentabilidad. Sin embargo, para la presente investigación no se utilizó el componente de participación de mercado debido a que la empresa no contaba con este tipo de información y

además no se encontraron estos datos en las fuentes secundarias. La información presentada a continuación se basa en entrevistas personales realizadas al jefe de marketing de la marca:

### **3.3.1. Sobreprecio**

La marca centra sus esfuerzos en comunicar el trabajo que se realiza internamente en la organización (procesos) para poder demostrar la calidad que ellos ofrecen en sus productos. Esto, según M.bö, es un principio básico para que sus consumidores opten por pagar los precios de sus productos. Cabe resaltar que los consumidores consideran que los precios de M.bö son elevados con respecto a las marcas de moda en general; sin embargo, en el sector *ready to wear*, los productos M.bö mantienen precios similares a los de la competencia.

### **3.3.2. Elasticidad del precio**

La demanda de los productos M.bö incrementa sobre todo en las épocas de descuentos como en días festivos, cierra puertas, 2x1, entre otros, llegando a vender aproximadamente un 80% a 90% más del promedio. Esto se debe a que los productos de la marca tienen precios superiores a los de la competencia. En caso se eleven los precios de los productos, la demanda disminuiría debido a la diversa oferta de marcas de moda que hay en el mercado.

### **3.3.3. Expansión de la marca**

M.bö no ha incursionado en nuevos mercados a través de extensiones de marca y línea. Sin embargo, recientemente ha realizado alianzas de *cobranding* a través de colaboraciones con cervezas Cumbre y la marca LAMA.

### **3.3.4. Estructura de costos**

El presupuesto anual del programa de marketing se ha mantenido a lo largo de los años. Lo que varió fue la optimización de los gastos, por ejemplo, antes se destinaba un presupuesto más elevado a los medios tradicionales los cuales no tenían el impacto esperado, mientras que actualmente apuestan por medios digitales mejor segmentados. Con respecto a los costos de producción, estos son elevados debido a la producción a pequeña escala y no disminuyeron en el tiempo.

### **3.3.5. Rentabilidad**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se percibe que la rentabilidad de la marca M.bö ha ido creciendo debido a los buenos resultados obtenidos.

### **3.3.6. Multiplicador de sentimiento del inversionista**

La información presentada a continuación se basa en entrevistas personales realizadas al Jefe de marketing de la marca:

#### *a. Dinámica del mercado*

El mercado de moda en el Perú está conformado por actores nacionales e internacionales que tienen un nivel competitivo alto lo que hace que la competencia en el sector sea ardua. Las marcas nacionales compiten frente a marcas internacionales con mayor experiencia y con un concepto de innovación más integrado lo que les permite conocer más a fondo las fluctuaciones del mercado y generar ventajas respecto a sus competidores. Por otro lado, los clientes tienen diversos hábitos de compra lo que tiene gran impacto en las marcas de moda ya que se ven perjudicadas por cambios en los gustos o en los estilos de vida, teniendo que adaptarse a lo que sus clientes demanden. El nivel de fidelidad de los clientes en este sector es baja debido principalmente a la gran variedad de oferta disponible la cual brinda productos con características muy similares a precios accesibles a diferentes presupuestos. Finalmente, hay una gran cantidad de proveedores en este mercado, estos tienen algunas variaciones en lo que respecta a calidad y precio.

#### *b. Potencial de crecimiento*

Se considera que la marca M.bö cuenta con buen potencial de crecimiento en el mercado en el que opera, esto se ve reflejado en el incremento de puntos de venta tanto en Lima como en provincia a lo largo de los años y se espera que se inauguren nuevas tiendas a nivel nacional. Además, cuentan con información que demuestra que el programa de marketing de la marca ha logrado impulsar las ventas en un 20% anualmente y se espera que este crecimiento continúe. Finalmente, el jefe de marketing de M.bö afirma que la marca tiene potencial para llegar a la internacionalización.

#### *c. Contribución de la marca*

M.bö es considerada la segunda marca más importante del portafolio de marcas de la empresa por el porcentaje de facturación lo cual se debe al desempeño que ha tenido en estos últimos años. Sin embargo, en cuanto a presencia de marca en el rubro *retail* es la más importante.

### **3.4. Etapa 4: Valor para el accionista**

De acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de marketing de M.bö, este considera que el valor generado para el accionista ha ido creciendo con los años, lo cual es resultado del incremento de las ventas, variación de unidades, apertura de tiendas, aumento de ticket promedio por cliente, entre otros.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

A partir de la auditoría de marca, se pudo llegar a la conclusión que M.bö mantiene un valor capital de marca positivo, debido a que las actividades de marketing empleadas por la marca han repercutido de manera favorable en los bloques constructores como prominencia, desempeño, imagen, juicios, sentimientos y resonancia. Sin embargo, existen oportunidades de mejora para que la marca tenga un mejor posicionamiento en el país y en un futuro en mercados internacionales. Es por eso que en la investigación se pudo recomendar ciertas actividades de mejora para el buen performance de la marca.

Con la información recolectada a lo largo de la investigación se puede concluir que:

- El valor capital de marca es el efecto diferencial que provoca el conocimiento de una marca en la respuesta de los consumidores debido a los esfuerzos de marketing desarrollados para impulsarla. Se genera un valor capital de marca positivo cuando los consumidores tienen reacciones favorables ante un producto y a las estrategias utilizadas para su comercialización, esto se debe a la identificación que los clientes sienten por la marca.
- El modelo elegido para la presente investigación fue el de Valor Capital de Marca basado en el cliente, modelo desarrollado por Kevin Keller. Este modelo fue elegido ya que reúne elementos comunes a distintos modelos de capital de marca y en cierta forma reúne los más importantes. Además, el presente modelo tiene una estructura piramidal que permite a los investigadores seguir una secuencia lógica, de manera que se inicia por la base de la pirámide hasta llegar a la cima. Finalmente, el modelo abarca la necesidad de que las marcas entiendan la dinámica de consumo tanto racional como emocional ya que divide a los bloques constructores en estos aspectos.
- Hoy en día, el mercado peruano es sumamente competitivo debido al crecimiento económico del país. En efecto, la industria de la moda en el Perú no ha sido ajeno a ello, es por eso que muchas marcas internacionales ven al país como un mercado potencial para desarrollar sus actividades y, de esta manera, compiten frente a las marcas nacionales en búsqueda de un mayor posicionamiento. Es así que un objetivo clave en las marcas peruanas es que los encargados de marketing sepan de qué manera deben insertarse al mercado y construir su marca para que puedan ofrecer a los clientes más que solo un producto y/o servicio.

- M.bö es una marca de ropa peruana que combina el arte, la moda y la música. Cada temporada apuestan por la calidad y la originalidad en cada detalle de sus prendas, los cuales se han convertido en su sello personal. Además, brindan una gama de prendas únicas y versátiles para su target que está confirmado por hombres entre 25 a 35 años, de NSE A y B y que tienen afinidad por el arte y el emprendimiento.
- Las camisas son los productos más representativos de la marca. El insumo principal en sus prendas es el algodón pima que tiene como cualidad ser fresco y cómodo, además los productos de M.bö se caracterizan por ser versátiles y contar con diseños únicos. Cabe resaltar que la cantidad de producción es limitada ya que muchas veces se fabrica máximo 200 prendas de un modelo en específico para abastecer las nueve tiendas en todo el país.
- El precio más bajo de M.bö es de S/.189 y el más elevado es de S/.219 pero el margen que manejan es reducido ya que los costos son altos debido a la exclusividad que se le quiere dar a la marca. Además, el precio está relacionado con la producción a pequeña escala en la que trabajan.
- M.bö cuenta con nueve tiendas a nivel nacional, de las cuales cinco se encuentran en Lima y cuatro en el interior del país. Las tiendas de Lima se encuentran ubicadas en los principales centros comerciales del país. Asimismo, M.bö no cuenta con distribuidores mayoristas ni minoristas.
- La marca realiza actividades de promoción no tradicionales como activaciones en eventos donde se encuentra su *target*, la relación activa con *influencers* y con embajadores de la marca que proyectan la personalidad de la misma y *mailing*. En cuanto a los medios tradicionales, se han desligado un poco de los medios impresos y de las emisoras de radio ya que desde hace poco tiempo apuestan por medios digitales. Es así que el principal canal de comunicación son las redes sociales, las cuales son gestionadas por un *Social Media* y un *Community Manager*.
- En cuanto al servicio, los puntos de venta mantienen dimensiones similares en cuanto a área a excepción del local ubicado en Real Plaza Salaverry cuyo local es más reducido lo que perjudica la calidad del servicio. La decoración de las tiendas es estandarizada y contribuye para la buena experiencia de compra de los clientes. El personal de ventas está capacitado para brindar una atención eficaz hacia los potenciales clientes.

A partir de la exploración de marca se concluye:

- En cuanto a la prominencia de M.bö, como se ha podido observar en la encuesta, la marca viene a la mente de los consumidores con facilidad, además es evocada al momento de compra o en las distintas situaciones de uso, pero cabe resaltar que la marca aún no es tan conocida en el mercado por lo que dificulta la amplitud y profundidad de la misma en los consumidores potenciales.
- Por lo señalado anteriormente con respecto al desempeño, se evidenció en las encuestas que los consumidores la perciben como alta ya que los productos de M.bö satisfacen las necesidades de estos gracias a ciertos atributos en específico como la durabilidad o diseños, pero es necesario resaltar que la mayoría considera que el servicio es bueno en general; sin embargo, una minoría opina que existen ciertos puntos de venta como el local del Real Plaza Salaverry o el de Cavenecia que tienen deficiencias lo que significa un aspecto de mejora en la marca.
- La imagen de la marca M.bö tiene congruencia con el concepto que esta ha ido desarrollando desde sus inicios, es decir, las asociaciones que los consumidores realizan con respecto a ciertas características intangibles como perfiles de uso, personalidad, valores, situaciones de compra y uso, y experiencias, concuerdan con lo que la marca está proyectando en la actualidad. Estas asociaciones son favorables para la marca ya que reflejan que el mensaje que quiere transmitir está siendo entendido por sus consumidores. Sin embargo, en los grupos focales se pudo identificar que algunos consumidores no comprenden el *target* de la marca ya que consideran que la versatilidad en sus prendas genera confusión al definir el perfil de usuario.
- Los juicios son las opiniones y evaluaciones que los consumidores tienen o realizan a partir del desempeño de una marca en el mercado. Los juicios acerca de la calidad, credibilidad, y consideración obtuvieron opiniones y evaluaciones que fueron positivas y/o favorables. Sin embargo, la marca no es considerada como superior a otras de la categoría debido a que no está muy posicionada en el mercado.
- Los principales sentimientos que tienen los consumidores hacia la marca son positivos: seguridad, alegría y aprobación social, estos son considerados privados y perdurables, lo que hace que aumente su nivel de seriedad. Además, están asociadas con tanta fuerza que los consumidores acceden a ellas durante el consumo y uso de los productos.
- En cuanto a la resonancia de marca, la relación y el nivel de identificación de los consumidores hacia la marca es favorable, al igual el grado en el que ambos están en

sintonía. Esto se ve reflejado en el nivel de lealtad de la conducta, apego de las actitudes, sentido de comunidad y participación activa por parte de los consumidores hacia M.bö.

## **2. Recomendaciones**

- Se recomienda a los investigadores realizar seguimiento de la construcción de marca de M.bö ya que esta seguirá creciendo y a la par sus objetivos se renovarán constantemente. Ante esto, es importante medir el valor capital de marca basado en el cliente en un futuro para comparar con los resultados actuales y así evaluar el impacto de sus nuevas estrategias de marketing.
- Como se ha mencionado anteriormente, existe un contexto de alta competitividad en el mercado de la moda en el Perú debido al ingreso de diversas marcas internacionales. Por ello es necesario que las marcas nacionales cuenten con estudios o auditorías de marca ya que estas sirven como herramientas idóneas para poder evaluar o encontrar puntos de mejora y así, estar al nivel de las marcas internacionales. Debido a esto, se recomienda que más investigadores estudien a marcas peruanas ya que estos resultados les servirá de apoyo en la construcción de su marca.
- Se recomienda continuar con la realización de investigaciones sobre el valor capital de marca ya que este concepto refleja la forma en que las personas se sienten en relación a la marca y lo que esta significa para ellos. Además, al ser un concepto que depende de la percepción e influye en la opinión respecto a la marca y en el actuar de los consumidores, brinda a la empresa el posicionamiento y diferenciación de sus competidores.
- Se recomienda realizar investigaciones con el objetivo de obtener data sobre la participación de mercado de M.bö y de otras marcas nacionales ya que es un indicador importante de crecimiento que puede servir a estas marcas para ser más competitivas en sus respectivas industrias.

### **2.1. Actividades de mejora**

A continuación se mencionarán algunas actividades que se recomienda a M.bö para reforzar su valor capital de marca.

#### **2.1.1. Prominencia**

*a. Actividad 1: Campaña promocional resaltando el nombre de M.bö.*

- Objetivo: Aplicar estrategias para posicionar el nombre de la marca ya que los consumidores tienen dificultad en la pronunciación y esto genera un conflicto que conlleva a que el conocimiento de marca se vea perjudicado.
- Descripción: Generar una campaña promocional que tenga presencia en pantallas digitales, prismas y torres en los puntos estratégicos de la ciudad haciendo alusión a la correcta pronunciación del nombre de M.bö.
- KPI: Encuesta en los puntos de venta con respecto al nombre de la marca.

*b. Actividad 2: Campaña “M.bö somos todos”*

- Objetivo: Generar mayor recordación del nombre para brindar un significado en el cual el consumidor pueda identificarse.
- Descripción: Realizar una campaña promocionando que “M.bö somos todos”: sus telas, colaboradores, fábrica, máquinas, clientes, entre otros, son parte del significado de la marca.
- KPI: Encuesta en los puntos de venta con respecto al significado de la marca.

*c. Actividad 3: Repotenciar los canales tradicionales de promoción*

- Objetivo: Posicionar la marca de mejor manera en todo el país.
- Descripción: Generar contenido en la televisión, periódicos, revistas, entre otros, ya que son medios masivos que tienen un fuerte poder de alcance en los consumidores.
- KPI: Inversión en canales tradicionales

### **2.1.2. Desempeño**

*a. Actividad 1: Capacitación de colaboradores.*

- Objetivo: Evitar la desigualdad del servicio en los distintos puntos de venta.
- Descripción: Capacitar a todos los colaboradores encargados en la atención del cliente y estandarizar los procesos para asegurar el adecuado desempeño de los mismos. Así todos los consumidores de M.bö podrán tener una experiencia de compra agradable.
- KPI: Cantidad de horas de capacitación realizadas por trabajador

*b. Actividad 2: Personal encargado del control y monitoreo*

- Objetivo: Salvaguardar la imagen o reputación de la marca.

- Descripción: Es necesario contar con personas encargadas del control y monitoreo en la atención en tiendas y se puede manejar una calificación por vendedor que indique el desempeño de cada uno.
- KPI: Nota promedio de calificación del personal de venta

### **2.1.3. Imagen**

*a. Actividad 1: Realizar un spot publicitario que resalte que la marca es peruana*

- Objetivo: Dar a conocer el origen de la marca a los consumidores y potenciales clientes, y generar identidad nacional.
- Descripción: Este *spot* consistirá principalmente en resaltar que M.bö es una marca ‘*made in Peru*’ que hace tiempo necesitábamos. Una marca ambiciosa como pocas. Una marca que, definitivamente, debería convertirse en una parada obligatoria cada vez que salimos de compras. Además, esto se reforzará con la descripción de una de las características de los productos de la marca como es el uso de algodón pima, uno de los productos bandera del Perú apreciadas a nivel mundial. Con esta premisa, se detallará que M.bö es una de las pocas marcas peruanas que tiene el potencial para tener una proyección internacional, una marca que a largo plazo puede abrir tiendas fuera y competir con firmas internacionales de su categoría.
- KPI: Inversión en publicidad que resalte la peruanidad de la marca

*b. Actividad 2: Apoyar una causa social.*

- Objetivo: Crear una imagen favorable para la marca.
- Descripción: Exaltar que la marca está vinculada a un programa de responsabilidad social o está comprometida de alguna manera con la comunidad, bien sea a través de la página web, las redes sociales, anuncios o incluso los productos.
- KPI: Número de causas sociales apoyadas

### **2.1.4. Juicios**

*a. Actividad 1: Comunicar efectivamente los principios organizacionales de M.bö.*

- Objetivo: Que los consumidores puedan reconocer la superioridad que representa M.bö como marca con respecto a otras de su categoría

- Descripción: Esta acción consiste en enviar una serie de comunicaciones a través de distintos canales a los consumidores de la marca. Estas tendrán como contenido principal información relacionada a los principios que rigen a la marca como el cuidado del medio ambiente, generación de empleos a través de la cadena productiva y apoyo al talento nacional.
- KPI: Número de comunicaciones enviadas a los clientes relacionados a los principios organizacionales.

*b. Actividad 2: Campaña de referidos*

- Objetivo: Incrementar la recomendación de la marca
- Descripción: Si bien es cierto la recomendación de una marca por lo general se realiza por el buen desempeño de la misma, a través de esta campaña se podrá incentivar a que los consumidores recomienden la marca a personas cercanas a ellos. El incentivo estaría dado por beneficios para los consumidores que recomienden la marca, quienes obtendrían descuentos o vales de consumo si es que sus referidos realizan compras en los puntos de venta de M.bö.
- KPI: Número de clientes referidos

**2.1.5. Sentimientos**

*a. Actividad 1: Reforzar la estrategia de comunicación*

- Objetivo: Posicionar los productos bajo los conceptos emocionales identificados en la investigación
- Descripción: Lanzar publicidad de la marca a través de medios digitales como redes sociales y página web en el que se apele directamente a los sentimientos de los consumidores, es decir, a través de las imágenes evidenciar que usar prendas de la marca produce emociones como “seguridad” y “estatus social”, o transmitir mensajes relacionados a los mismos.
- KPI: Alcance de las publicaciones en plataformas digitales

**2.1.6. Resonancia**

*a. Actividad 1: Campaña de beneficios para consumidores leales*

- Objetivo: Incrementar la lealtad de los consumidores hacia la marca
- Descripción. Esta campaña consiste en establecer una clasificación a los consumidores de manera que estos sean agrupados según la cantidad de compras de productos de la marca que realicen al mes. Esta clasificación se usaría para recompensar a los clientes

frecuentes a través de una serie de descuentos según la clasificación a la que pertenezcan, donde, lógicamente, los clientes más frecuentes tendrán mejores beneficios. Del mismo modo, es importante que los consumidores no solo obtengan descuentos en productos de la marca, sino que también tengan beneficios con socios estratégicos de M.bö a través del *cobranding*.

- KPI: Número de consumidores en la mejor clasificación

*b. Actividad 2: Uso de merchandise*

- Objetivo: Generar mayor sentido de comunidad y presencia de marca
- Descripción: Esta acción se realizaría a través de la compra de lapiceros, llaveros, tomatodos, gorros, stickers, entre otros, los cuales deben ser distribuidos hacia los consumidores tanto en los puntos de venta como en las activaciones que realice la marca como en conciertos o eventos.
- KPI: Presupuesto anual para *merchandise*

*c. Actividad 3: Interacción con los consumidores a través de plataformas digitales*

- Objetivo: Generar un mayor sentido de comunidad
- Descripción: Debido a que las redes sociales son cada vez más importantes para las empresas, M.bö debe aprovechar esta oportunidad y generar contenido de calidad para sus seguidores. El contenido debe ser variado y puede incluir recomendaciones para *outfits*, recomendaciones para el cuidado de la ropa, concursos, trivias, información sobre sus insumos, entre otras cosas.
- KPI: Número de interacciones en redes sociales

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D & Joachimsthaler, E. (2006). *El liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Aco, C. (2014). Los blogs de moda como recurso publicitario para las marcas de moda peruanas (tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5531>
- American Marketing Association (AMA). (1995). *Dictionary of Marketing terms* (2ª ed.). Virginia: NTC Business Books
- Asociación Creadores de Moda de España (ACME). (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. Recuperada de <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>
- Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP) (2015). Los centros comerciales en el Perú: Oportunidades de inversión. Recuperado de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Sitio web: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Arellano Marketing. (2016). Arellano Marketing: 6 grandes tendencias del consumidor peruano. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-noticia-1951385>
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019-revisado.pdf>
- ¿Burbuja 'retail'? (1 de diciembre del 2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/burbuja-retail-renta-malls-esta-encima-ventas-noticia-1775275>
- Caro, F. & Martínez, V. (s.f). *"Fast Fashion" Retail Strategy Flying Off the Racks*. Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1034&ar=14&idioma=1>
- Colmenares, O., Saavedra, J., & Pirela, J. (2013). *El valor financiero de la marca comercial*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/marca2006-1.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (s.f.). *Institucional*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016). *Programa Nacional Transversal de Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/libro\\_tics\\_oct.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/libro_tics_oct.pdf)

- Coriat, J. (2017). *Medición del brand equity*. Universidad de Lima. Recuperado de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/4917>
- Creditex. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.creditex.com.pe/creditex/quienes-somos.html>
- Creditex. (2016). *Memoria Creditex S.A.A. 2016*. Recuperado de [http://www.creditex.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/creditex\\_s\\_a\\_a-memoria\\_2016.pdf](http://www.creditex.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/creditex_s_a_a-memoria_2016.pdf)
- Del Río, A., Vásquez R. & Iglesias V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1(2), pp. 87-102. Recuperado de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/6997/CdG\\_125.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/6997/CdG_125.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Perú lidera desarrollo de sector retail en América Latina y es noveno en el mundo* (13 de diciembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-y-noveno-mundo-2177035>
- Mango Man abre tienda en el Portal de l'Àngel de Barcelona* (16 de octubre del 2015). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/moda/moda/hombre/20151016/54438155940/mango-man-tienda-portal-de-l-angel-barcelona.html>
- Espósito, I. (2001). *Brand Equity: Modelos de valuación*. Argentina: Universidad del CEMA.
- Farquhar, P. (1989). *Managing Brand Equity*. *Marketing Research*, 1(3), 24-33
- Fondo Monetario Internacional (FMI) (2017). *Crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo*. Washington: Joint Bank-Fund Library. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/05/pdf/texts.pdf>
- Forero, M. & Duque, E. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios* 5(12) pp 158-168. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700382>
- Garolera, J. (1997). *Aspectos distintivos del «brand equity» en marcas percibidas como locales y como globales*. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0331.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Herrera, N. (2009). Plan de negocios para producir y comercializar confecciones con un excelente nivel de diseño y calidad, siñendonos al cumplimiento cabal que exige el marco de la responsabilidad social empresarial, con énfasis en el capital humano. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis443.pdf>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). (2013). *Guía de derecho de autor en la industria de la moda*. Recuperado de [https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/GDA\\_IndustriaDeLaModa.pdf](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/GDA_IndustriaDeLaModa.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Perú: Síntesis Estadísticas 2016*. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)
- (2017). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_mercado-laboral-ene-feb-mar2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2017.pdf)
- (2016). *Estadísticas con enfoque de género*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_estadisticas-genero-oct-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-genero-oct-dic2016.pdf)
- (2016). *Situación de la población adulta mayor*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_adulto-mayor-oct-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-mayor-oct-dic2016.pdf)
- Kamakura, A., & Russell, G. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 9-22.
- Kayaman, R., & Arasli, H. (2007). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), pp.92-109  
Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520710720692>
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *American Marketing Association* 57(1) pp. 1-22. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1252054>
- (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A blueprint for creating strong brands*.
- (2008). *Administración estratégica de marca: Branding*. (3ª ed.). México DF: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (4ª ed.). México D.F: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong G. (2012). *Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), pp. 11-19.
- Leuthesser, L. (1988). *Defining, measuring and managing Brand Equity*. Philadelphia: Marketing Science Institute.
- Lohr, S. (2000). *Muestreo: Diseño y análisis*. México: Internacional Thomson Editores.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Mango (s.f.). *Prensa*. Recuperado de <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/detrasMarca.htm>
- Manzur, K. (2016). Propiedad intelectual y moda: un enfoque desde la perspectiva de la regulación peruana (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7817>

- M.bö. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <http://mbo.com.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016). *Ministra Magali Silva lanza nueva marca Perú Textiles*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-lanza-nueva-marca-peru-textiles/>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2017). *Los negocios verdes ponen en relieve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-los-negocios-verdes-ponen-en-relieve-la-conservacion-y-el-uso-sostenible-de-los-recursos-naturales/>
- Norton United Kingdom (s.f.). *Campaña*. Recuperado de <http://norton.pe/the-mens-essentials-2017/>
- 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).
- Orellana, D. (2016). Determinación del Brand Equity de la marca “Murano” en el mercado cochabambino. *Perspectivas* 19(38), pp. 7-24. Recuperada de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425948032002.pdf>
- Perúretail (2009). *Kidsmadehere se diversifica* [Blog]. Recuperado de <http://noticiasretailperu.blogspot.pe/2009/02/kidsmadehere-se-diversifica.html>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Ropa Internacional confeccionada por reclusos peruanos. *Diario El Comercio* (12 de abril de 2016). Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ropa-internacional-confeccionada-reclusos-peruanos-video-186048>
- Ross, M. & Morgan, A. (2015) *The true cost* [Video]. Francia: Untold Creative.
- Saavedra, J. (2004). Capital de Marca desde la perspectiva del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9 (27), pp. 508-528. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002708>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (s.f). ¿Qué es el SIICEX?. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=254.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=254.00000)
- Srinivasan, V., Park, C., & Chang, D. (2001). *Equitymap: measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources*. Research Paper Series, No: 1685. Graduate School of Business, Stanford University
- Tommy Hilfiger. (s.f.). *About us*. Recuperado de <http://global.tommy.com/int/en/about/overview/14>
- Trelles, D. (2013). *1 tienda por departamento más ¿y ahora?*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/modainc/2013/06/1-tienda-por-departamento-mas.html>

Zapater, A. (2012). *Presente y futuro del sector retail peruano*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/09/07/presente-futuro-sector-retail-peru/>



## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de consistencia

**Tabla A1: Matriz de consistencia**

Objetivo General	Objetivo Específico	Preguntas Específicas	Metodología	Dimensiones
Analizar el valor capital de la marca M.bö bajo el modelo de VCMBC de Kevin Keller en Lima Metropolitana	Describir qué es el valor capital de marca y la evolución de sus principales modelos	¿Qué es el valor capital de marca y cuál es la evolución de sus principales modelos?	Se llevó a cabo con la información recolectada de las entrevistas a expertos del marketing como Carlos León y Jorge Martínez, y a través de fuentes secundarias.	Brand Equity
				Valor capital de marca
	Describir en qué consiste el modelo VCMBC de Kevin Keller	¿En qué consiste el modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller?	Se llevó a cabo con la información recolectada de las entrevistas a expertos del marketing como Carlos León y Jorge Martínez, y a través de fuentes secundarias	Modelos de valor capital de marca
				Modelo VCMBC
	Realizar un análisis actual interno y externo de la marca M.bö	¿Cuál es la situación interna y externa de la marca M.bö?	Para el análisis interno, se realizó una búsqueda de información digital (memorias, reportes, artículos) en las páginas web de la empresa y la marca. Para el análisis externo, se buscó información de mercado para llevar a cabo el análisis PESTEL y las fuerzas competitivas de Porter. Con dicha información se llevó a cabo un análisis situacional	Bloques constructores del modelo VCMBC
				Análisis interno de la marca M.bö: Origen, políticas y características organizacionales
				Análisis externo del macroentorno
				Análisis externo del microentorno
	Conocer las actividades de marketing que realiza M.bö para construir valor capital de marca en base a los componentes de la mezcla de marketing	¿Cuáles son las actividades de marketing que realiza M.bö para construir valor capital de marca?	Para conocer las actividades de marketing de la marca, se llevó a cabo entrevistas a profundidad a personas encargadas de la construcción de la marca estudiada como Shadia Aboudayeh, gerente de <i>retail</i> , Carlos Castillo, jefe de marketing, y Diego Flores, jefe de diseño de producto. También se realizaron observaciones tanto física (tiendas, fábrica, eventos de la marca) y virtual (página web, redes sociales)	Target
				Propuesta de valor
				Producto
				Precio
	Conocer las percepciones de los consumidores de Lima Metropolitana de M.bö respecto a la marca bajo los bloques constructores del modelo VCMBC	¿Cuál es el nivel que la marca tiene en los bloques constructores del modelo de VCMBC de Kevin Keller?	Se realizaron tres <i>focus groups</i> con la finalidad de obtener las primeras percepciones de los consumidores hacia la marca para posteriormente diseñar la encuesta. Además, se llevaron a cabo 370 encuestas basados en los bloques constructores del modelo VCMBC.	Plaza
				Promoción
				Servicio
				Prominencia de la marca
			Desempeño de la marca	
			Imágenes de la marca	
			Juicios hacia la marca	
			Sentimientos hacia la marca	
			Resonancia de la marca	

## ANEXO B: Cuadro resumen de instrumentos de medición

Tabla B1: Cuadro resumen de instrumentos de medición

Tipo de herramienta	Técnica de recolección	Justificación de la elección	Instrumento de medición	Objetivo	Actores involucrados	Fecha de realización
Cualitativa	Entrevistas a profundidad	Recolección data discursiva que refleje el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados.	Guía de entrevista	Identificar los principales conceptos relacionados al capital de marca de una organización.	Especialistas de Marketing: Profesores de los cursos de Marketing de la PUCP	Del 15/10/2016 hasta el 15/02/2017
				Identificar y analizar las estrategias y operaciones de marketing con respecto a su propuesta de valor, <i>target</i> , producto, precio, plaza, promoción y servicio que realiza la marca M.bö.	Gerente de <i>Retail</i> , Jefe de Marketing de M.bö y Jefe de diseño de producto de M.bö	Del 15/02/2017 hasta el 15/03/2017
	<i>Focus group</i>	Obtención de información a profundidad y recolección de data del problema de investigación a través de la interacción de varios participantes.	Guía de <i>Focus group</i>	Obtener información relacionada a las variables del de valor capital de marca basado en el cliente, por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones.	Tres <i>Focus groups</i> de 6 personas (consumidores de la marca M.bö de Metropolitana)	Del 15/03/2017 hasta 15/05/2017
	Observación	Recolección de información para tratar de comprender procesos en fábrica y en puntos de venta, la interacción entre personas, los eventos que suceden en los distintos horarios y locales y por último problemas.	Guía de observación	Obtener información en base a las variables de la mezcla de marketing de servicios: producto, precio, plaza, promoción, espacio físico, procesos, personas y productividad y calidad.	Tiendas ubicadas en Real plaza Salaverry, Plaza San Miguel y Jockey Plaza. Asimismo observación en la fábrica de Creditex.	Del 15/02/2017 hasta 15/03/2017

**Tabla B1: Cuadro resumen de instrumentos de medición (continuación)**

Tipo de herramienta	Técnica de recolección	Justificación de la elección	Instrumento de medición	Objetivo	Actores involucrados	Fecha de realización
Cuantitativa	Encuestas	Recolección de información precisa y estandarizada sobre el tema de investigación.	Formato de encuesta	Obtener información, relacionada a las variables del modelo de valor capital de marca basado en el cliente.	370 consumidores de la marca M.bö de Lima Metropolitana	Del 15/05/2017 hasta 30/06/2017



## ANEXO C: Consentimiento informado firmado (ver CD adjunto)



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del capital de marca de una empresa de la industria de la moda bajo el modelo de Resonancia de Marca de Kevin Keller", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Miguel Coriat Nugent.

El objetivo de contar con la información solicitada (estrategias y operaciones de marketing para la construcción de marca) es elaborar una auditoría de marca para posteriormente realizar una propuesta de construcción de valor capital de marca para Mibo según el modelo de Keller. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Rocío Ramos

20120265

[ramos.rocio@pucp.pe](mailto:ramos.rocio@pucp.pe)

Renzo Pereyra

20110935

[renzo.pereyra@pucp.pe](mailto:renzo.pereyra@pucp.pe)

Priscilla Quesada

20120690

[priscilla.quesada@pucp.pe](mailto:priscilla.quesada@pucp.pe)

Yo Carlos Castillo S., representante de Creditex S.A.A. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del capital de marca de una empresa de la industria de la moda bajo el modelo de Resonancia de Marca de Kevin Keller". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la Luz me acompañe. Atentamente,

Carlos Castillo S.

Cargo Jefe de Marketing

DNI 4312041

## ANEXO D: Guía de preguntas de la entrevista a colaboradores de M.bö

### Guía de entrevista

#### Objetivo

Identificar y analizar el *target*, propuesta de valor y las operaciones de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) que realiza la empresa elegida.

#### Target

El entrevistado debe definir el *target*:

- Variables demográficas: NSE, género, rango de edad, ocupación (¿estudiante, futbolista?) y nivel de ingresos.
- Variables geográficas: nacional, internacional, urbano (¿solo Lima? ¿principales distritos?)
- Variables psicográficas:
  - ✓ Estilo de vida (Arellano, 2002)

*Sofisticado*: Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

*Progresista*: Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.

*Moderno*: Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.

*Adaptado*: Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los Sofisticados, aunque son mucho más tradicionales que

estos. Llegan siempre un “poco tarde” en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes de mediano nivel.

*Conservador:* Mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas “mamá gallina”, siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Se visten básicamente para “cubrirse” y solo utilizan maquillaje de forma ocasional. Gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. Están en todos los NSE.

*Modesto:* Segmento mixto, de bajos recursos económicos, que vive resignado a su suerte. Hay muchas personas mayores que prefieren la vida simple, sin complicaciones y, si fuese posible, vivirían en el campo. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos y no les agrada probar nuevas cosas. Muchos son inmigrantes y tienen el porcentaje más alto de personas de origen indígena.

- ✓ Personalidad
- ✓ Valores y creencias
- ✓ Intereses
- ✓ ¿Identidad nacional?
- Variables conductuales: ocasión, beneficios, estatus del usuario y frecuencia de uso.

#### **Propuesta de valor**

- ¿Qué ofrece M.bö a sus clientes?
- ¿Qué considera que el cliente desea?
- ¿Qué necesidades satisface?
- ¿Cómo quiere ser M.bö valorado por sus clientes?
- ¿Qué busca conseguir como empresa a nivel local/internacional?
- ¿Cuál es la estrategia del negocio? (ganancias/posicionamiento/participación de mercado)
- ¿La empresa está atenta a las tendencias?

#### **Producto**

(El entrevistado debe recomendar qué producto se podría profundizar en la investigación)

- ¿Cuál es el producto más importante?

- ¿Camisería? ¿Qué producto en especial?
- ¿Qué modelos hay? ¿Tallas? ¿Variedad de colores?
- ¿Qué funcionalidades tiene para satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿Qué diferencia al producto de la competencia?

### **Precio**

- ¿Cómo es la política de fijación de precios?
  - ✓ Precio basado en el valor percibido
  - ✓ Precio referente a la competencia
  - ✓ Márgenes
- ¿Cómo es en comparación su precio con el de sus competidores?
- ¿Cuál es el margen bruto/operativo de ganancias? (porcentaje)
- ¿Tiene alguna estrategia de cambio de precios?

### **Plaza**

- ¿Tiene distribución directa o indirecta?
  - ✓ Directa: ¿cuántas tiendas tiene?
  - ✓ Indirecta: ¿Qué tipo de intermediarios tiene?

### **Promoción**

- ¿Qué esfuerzos realiza la empresa para que el consumidor conozca la marca? ¿Cuáles son los componentes de su comunicación integrada?
  - ✓ Publicidad: televisión, prensa, radio
  - ✓ Promoción: ferias
  - ✓ Relaciones públicas
  - ✓ Fuerza de ventas
  - ✓ Marketing directo: correo, teléfono, email, fax
- ¿Cuándo es el mejor momento para promocionar? ¿Existe estacionalidad en el mercado? ¿existen factores externos que sugieren o definen el momento de su lanzamiento al mercado, o el momento de las promociones posteriores?
- ¿Qué canal es el más importante? ¿Cuáles son los criterios para la elección de un determinado canal?

- ¿Cómo gestiona el marketing digital (página Web, redes sociales)?
- ¿Cómo es la gestión de las redes sociales? ¿Cuánta presencia tiene en ellas? ¿Qué tan importante es para la empresa la gestión de estas?



## **ANEXO E: Guía de observación**

### **Guía de observación**

Lugar:

Fecha:

Hora:

#### **Producto**

¿Qué tipo de productos hay en la tienda?

¿Cuál es la calidad de los productos de la tienda?

¿Existe variedad de modelos?

¿Existe variedad de colores?

#### **Precio**

¿Cuál es el precio de los productos en comparación a los de la competencia?

¿Cuál es el precio de sus principales productos?

¿Cuáles son los precios de sus productos más baratos?

¿Cuáles son los precios de sus productos más caros?

#### **Plaza**

¿Cuáles son los puntos de venta de la marca?

¿Cuántas tiendas propias tiene la marca?

¿La marca distribuye sus productos a través de distribuidores?

#### **Promoción**

¿Existe alguna campaña promocional activa?

¿Realizan descuentos para incentivar la compra de productos?

¿Realizan promociones a través de sus redes sociales?

¿Cómo se gestionan las redes sociales de la marca?

#### **Personas**

¿Cuántas personas se encargan de la atención en tienda?

¿Cuál es el perfil de los encargados de la atención en la tienda?

¿Cómo es el servicio de atención en la tienda?

¿El servicio es uniforme en todos los puntos de venta?

#### **Evidencia Física**

¿De qué tamaño son las tiendas en comparación con las tiendas de sus competidores?

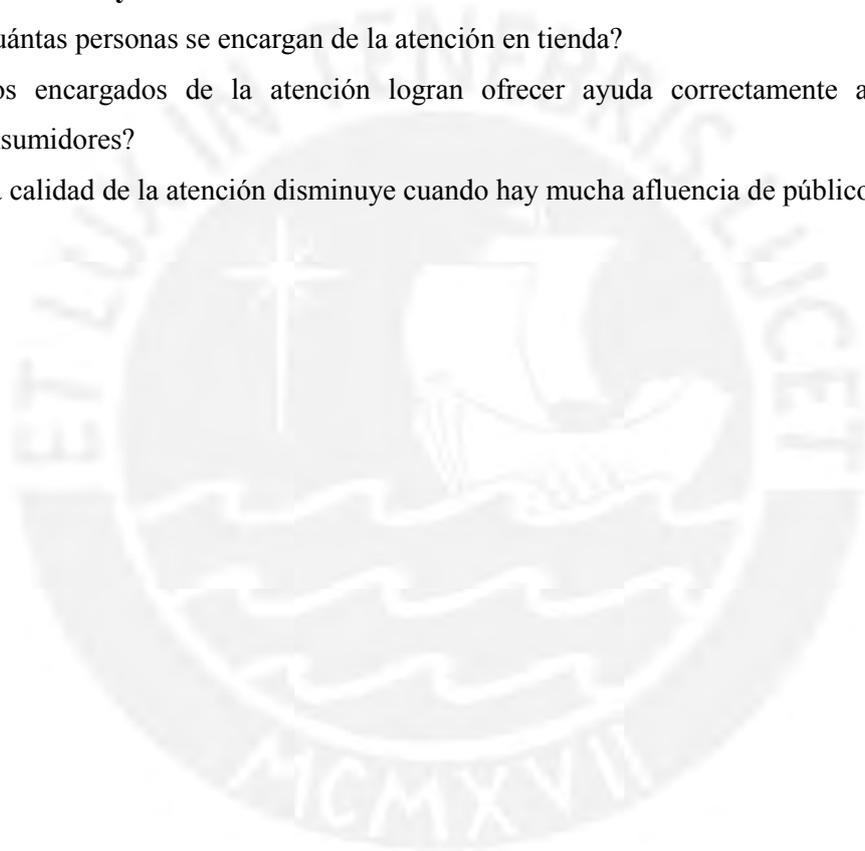
- ¿Todas las tiendas presentan un tamaño uniforme?
- ¿Cómo es la decoración de los puntos de venta?
- ¿Hay música de fondo en las tiendas?
- ¿Se comunica efectivamente las campañas dentro de la tienda?
- ¿Existe algún detalle adicional que sea de agrado para los consumidores?

### **Procesos**

- ¿Se evidenció algún proceso en los puntos de venta?
- ¿En qué consisten los procesos en la tienda?

### **Productividad y Calidad**

- ¿Cuántas personas se encargan de la atención en tienda?
- ¿Los encargados de la atención logran ofrecer ayuda correctamente a todos los consumidores?
- ¿La calidad de la atención disminuye cuando hay mucha afluencia de público?



## **ANEXO F: Guía de *focus group***

### **Guía del moderador**

#### **Presentación**

- a. Presentación del Moderador
- b. Motivo de la reunión
- c. Presentación de los Integrantes, para que puedan entrar en un ambiente agradable y cómodo.
- d. Duración del *focus group* de 1 hora.

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

- a. Explicar cómo funcionan las sesiones de grupo.
- b. Explicar que no hay respuestas correctas, sólo opiniones. Usted representa a muchas personas que piensan igual.
- c. Se grabará la entrevista porque queremos concentrarnos en lo que la muestra va a decir.
- d. Necesario que una persona hable a la vez y si desea dar una opinión, podrá levantar la mano.
- e. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
- f. ¿Tienen alguna pregunta?

#### **Rompimiento del Hielo**

- a. Para romper el hielo se les realizará estas preguntas: ocupación (si son estudiantes indicar carrera), como les gusta que los llamen, en qué ciclo se encuentran, cuáles son sus hobbies, edad y distrito.

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

- a. ¿Con cuánta frecuencia compran ropa?
- b. ¿Qué marcas extranjeras de ropa masculina conocen?
- c. ¿Qué marcas nacionales de ropa masculina conocen?
- d. ¿Cuál es su marca preferida? ¿Por qué?

Dinámica (logo M.bö), ¿cómo creen que se pronuncia la marca?, ¿marca nacional o extranjera?

### Preguntas de Transición

- a. Mostrar video ¿Qué quiere transmitir la marca en el video?
- b. ¿Qué ofrece M.bö que no ofrezcan las demás marcas?
- c. ¿En qué canales (redes sociales, televisión, radio, etc.) consideras que la marca tiene más presencia? PROMOCIÓN
- d. ¿Cuál es el local que más frecuentan? ¿Por qué?

### Preguntas Específicas

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

- **Prominencia de la marca**
  - ¿Con cuánta frecuencia compras productos de la marca M.bö?
  - ¿Cuándo compras ropa casual, qué marcas se te vienen a la mente?
  - En base a estas marcas mencionadas del 1 al 5, ¿qué tan conocida es la marca?
  - ¿En qué situaciones utilizan prendas M.bö? (fiesta, diario, reuniones, etc)
- **Desempeño de la marca**
  - ¿Cuál es tu opinión de los productos de M.bö? (duraderos, calidad, diseño, etc.)
  - Comparado a otras marcas de la categoría, ¿esta marca tiene precios... (altos, promedios, bajos)?
  - ¿Cuál es tu experiencia de compra con M.bö? (servicio, ambiente, rapidez)
  - ¿Te gusta el estilo/diseño que proyecta la marca?
  - Pregunta cierre del bloque: ¿Cuál característica valoras más de la marca?
- **Imagen de la marca**
  - Dinámica: Dibujar una persona que represente la marca (características de su personalidad)
- **Juicio de los consumidores**
  - Calidad: ¿Qué opinas sobre la calidad de los productos M.bö?
  - Credibilidad: ¿Qué tan conocidos son los creadores de esta marca? ¿En qué medida importa tus opiniones a los creadores de la marca? ¿Admiras a esta marca?
  - Consideración: ¿Podrías recomendar a M.bö a otros consumidores?
  - Superioridad: ¿Qué tan superior es esta marca con respecto a las otras de la categoría?

- **Sentimiento de los consumidores**

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

- **Resonancia de la marca**

Lealtad. ¿Eres leal a la marca? (Qué estás dispuesto a hacer por los productos de la marca)

Apego. ¿Amas a esta marca? ¿Extrañarías a la marca si dejara de existir?

Comunidad. ¿Te identificas con otras personas que utilizan esta marca? ¿Por qué?

Compromiso Activo. ¿Te gusta hablar sobre esta marca con otros? ¿Te gusta ver novedades sobre la marca? ¿Visitas las redes sociales, página web, etc de la marca?

### **Preguntas de Cierre**

- a. Si tuvieran que resumir todo lo discutido anteriormente sobre la marca, ¿Con qué palabra describirían a M.bö?

### **Agradecimiento por la Participación**

Se les agradecerá a las personas por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas. Se realizará un *coffee break* como agradecimiento por su participación.

## ANEXO G: Encuesta para los consumidores de M.bö

### Encuesta M.bö

Somos alumnos de 10mo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos elaborando nuestra tesis sobre la marca de ropa masculina M.bö y necesitamos conocer sus opiniones. Agradecemos su participación y tiempo para esta encuesta. **Importante: Todos los datos recolectados serán netamente para fines académicos y se mantendrán en confidencialidad.**

Edad: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Hobby: \_\_\_\_\_

(En caso de ser estudiante, indicar carrera)

**Instrucción: MARCAR CON UNA (X) LA ALTERNATIVA QUE CONSIDERE ADECUADA.**

1. Con cuánta frecuencia compras productos de la marca M.bö?
  - a) Semanal
  - b) Mensual
  - c) Bimensual
  - d) Semestral
  - e) Anual
2. Comparado con otras marcas de ropa, ¿qué tan conocida es para ti la marca M.bö?
  - a) Muy conocida
  - b) Conocida
  - c) Promedio
  - d) Desconocida
  - e) Muy desconocida
3. ¿Para cuál de las siguientes situaciones usas productos de la marca M.bö? (Puedes marcar más de una opción)
  - a) Fiesta / Reunión
  - b) Uso diario
  - c) Trabajo
  - d) Ocio (conciertos, teatro, cine, etc)
4. ¿Qué tan duraderos son los productos de la marca? (1 es poco duradero y 5 es muy duradero)  
1      2      3      4      5
5. ¿Consideras que los precios van acorde a los atributos de la ropa y/o beneficios que obtienes de los productos M.bö?
  - a) Totalmente de acuerdo

- b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
6. ¿Cuál es tu calificación respecto a los diseños de los productos de M.bö?
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Promedio
  - d) Malo
  - e) Muy malo
7. ¿Cuál es tu evaluación sobre el servicio en tienda de M.bö?
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Promedio
  - d) Malo
  - e) Muy malo
8. ¿Qué característica valoras más de la marca M.bö?
- a) Durabilidad
  - b) Diseño
  - c) Servicio
  - d) Precio
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál de las siguientes palabras describe a M.bö?
- a) Enérgico
  - b) Versátil
  - c) Arte
  - d) *Hipster*
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
10. Menciona en una palabra cuál es la característica principal del consumidor de M.bö
- \_\_\_\_\_
11. ¿Cuál es tu evaluación sobre la calidad de los productos de M.bö?
- a) Muy alto
  - b) Alto
  - c) Promedio
  - d) Bajo
  - e) Muy bajo
12. ¿En qué medida consideras que a M.bö le importa tus opiniones y necesidades? (1 poco, 5 mucho)

1      2      3      4      5

13. ¿Cuánto admiras y respetas a M.bö?

1      2      3      4      5

14. ¿Podrías recomendar a M.bö a otros consumidores?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15. ¿Consideras que M.bö ofrece un valor agregado?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16. ¿Consideras que M.bö es superior a las otras marcas de moda masculina?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

17. M.bö te da una sensación de (puedes elegir más de 1 opción) :

- a) Alegría
- b) Libertad
- c) Aprobación social
- d) Confianza en ti mismo
- e) Satisfacción
- f) Otro: \_\_\_\_\_

18. Al usar M.bö ¿consideras que tu estatus social se incrementa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

19. ¿Qué tan leal te consideras a M.bö? (1 poco leal, 5 muy leal)

1      2      3      4      5

20. ¿Estarías dispuesto a hacer todo lo que puedas para comprar o usar productos de M.bö? Por ejemplo: hacer cola el día de lanzamiento de una nueva colección, ir a otra tienda de la marca cuando no encuentras la talla adecuada para ti, etc.

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
21. Si M.bö dejara de existir, ¿habría alguna diferencia para ti si tuvieras que comprar o utilizar otra marca?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
22. ¿Amas esta marca?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
23. ¿Te identificas con personas que usan M.bö?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
24. ¿Estás interesado en tener "*merchandise*" con el nombre de M.bö en ella?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
25. ¿Te gusta ver noticias/novedades sobre M.bö en la página web y/o redes sociales?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo

**La encuesta ha finalizado ¡muchas gracias por tu participación!**

## ANEXO H: Codificación de encuestas



## ANEXO I: Cuadro resumen de entrevistas a los colaboradores de M.bö

Tabla II: Cuadro resumen de entrevistas a los colaboradores de M.bö

<b>Historia</b>	<b>Creación de la marca</b>	M.bö es una marca que tiene 5 años en el mercado peruano y que ya cuenta con 10 colecciones. Cuando la marca se creó, se pretendía realizar una propuesta disruptiva en el mercado local, diferenciándose del fast fashion, por lo que se creó una propuesta distinta para un mercado desabastecido que es el público masculino, quienes hace 5 años solo encontraban opciones en cadenas grandes como Falabella y Ripley. En resumen, se identificó un mercado desabastecido al cual se quiso ofrecer un producto distinto.
	<b>Equipo de colaboradores</b>	Con respecto a la cantidad de colaboradores, inicialmente el equipo era conformado por 9 personas, mientras que en la actualidad lo conforman 26. En este tiempo, el equipo se consolidó ya que no hubo mucha rotación de personal.
	<b>Identidad Nacional</b>	Como Creditex, tienen plantas de algodón en Piura y Trujillo y toda la cadena de producción se realiza de manera interna; los insumos utilizados son de procedencia nacional lo que genera trabajo para más peruanos. En los dos últimos años, han intentado posicionar a M.bö como marca peruana ya que a veces los consumidores piensan que es una marca internacional y no tenían conocimiento que se trabaja con algodón pima. El nombre de la marca no está bien posicionado porque los consumidores aún no saben cómo pronunciar “M.bo”. Hace un año, han estado implementando ciertas acciones para resaltar la identidad nacional en la marca; por ejemplo, en las redes sociales se presentan como una marca peruana auténtica que ofrece algo innovador en comparación a las otras marcas que están en el rubro de fast fashion.
	<b>Concepto</b>	El diseñador prepara las producciones con 6 meses de anticipación y presenta un concepto como marca, él trabaja con una página de tendencias llamada WGSN que la mayoría de tiendas <i>retail</i> la utilizan con la diferencia que se enfocan más por las tendencias. Se rehúsan a utilizar el nombre de “tendencias” porque creen que se relaciona con algo más del montón. Cabe resaltar que no desean imponer una moda o estilo sino que quieren brindarles a los consumidores las herramientas necesarias para que armen un “look” en base de su propio estilo debido a que hay prendas muy versátiles para toda la temporada. Utilizan la página WGSN debido a que encuentran artículos de cómo está evolucionando el consumidor según las variables sociales y demográficas. Se niegan a utilizar la palabra “millenials” para encasillar a los consumidores de la marca debido a que da la impresión que son personas con un rango de edad muy bajo y creen que el ser “millenial” no tiene referencia con una edad específica sino con una actitud o estilo de vida en realidad. Hoy en día, no se puede hablar de generaciones sino de comunidades debido a que se puede ver a personas

		<p>de 45 años, trabajando en un mismo proyecto con adolescentes.</p> <p>M.bo desea generar una comunidad de personas que más allá de la edad, se junten por el gusto al arte, la música y el buen vestir. En la campaña de la temporada de verano 2017, eligieron a personas reales que no son modelos: un fotógrafo, chef y músico; todos tienen vidas distintas y son de contexturas diferentes.</p> <p>Por ejemplo, Moma, uno de las personas de la campaña, es un chef del restaurante “Gerónimo” que practica muay thai y jiu jitsu, tiene dos hijos, es muy versátil y apasionado en todo lo que realiza. M.bo quería rescatar la identidad de cada uno y darles un elemento que lo utilicen en su día a día pero no deseaban como marca, apropiarse de su vida.</p> <p>Para diferenciarse de las empresas de fast fashion, concordaron en ya no utilizar modelos cotizados en el medio sino mostrar a personas reales con estilos de vida diferentes ya que el público desea sentirse identificado.</p>
<b>Target</b>	<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	<p>Nivel socioeconómico A y B debido al rango de precio que manejan, edades de 25 a 35 años pero este rango se expande muchas veces ya que han tenido público más joven o mayor.</p> <p>Ocupación: siempre han estado ligado a los comunicadores, diseñadores, arquitectos, fotógrafos, publicistas pero en general, desean captar a artistas que sean personas emprendedoras e innovadoras.</p>
	<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	<p>Desean captar consumidores a nivel nacional debido a que cuentan con 9 tiendas en todo el Perú, 5 en Lima y 4 en las provincias más importantes en el mercado <i>retail</i>: Trujillo, Piura, Arequipa y Cuzco.</p>
	<b>VARIABLES PSICOGRÁFICAS</b>	<p>Como empresa han realizado ejercicios para poder personificar la marca y llegaron a la conclusión que el consumidor de la marca es un comunicador o una persona creativa e innovadora que podría trabajar de manera dependiente pero siempre emprendiendo proyectos independientes, estas personas están muy interesadas en la música, arte y diseño y siempre buscan algo distinto o nuevo cada 6 meses ya que cada temporada renuevan las colección y realizan cosas distintas e innovadoras ya sea con colaboraciones con artistas u otros diseñadores. También han lanzado productos que no estén en el rubro de la moda ya que han tenido colaboraciones con cervezas artesanales en donde realizaron un pack de edición limitada con la marca Cumbres.</p> <p>Teniendo en cuenta a su <i>target</i>, realizan activaciones en musicales y están constantemente auspiciando a conciertos locales o “indie”. M.bo es más allá que solo una marca de ropa es más un estilo de vida.</p>
	<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>	<p>Situación de uso: Trabajo y ocasiones especiales</p> <p>Beneficios buscados: Calidad, diseño, durabilidad y comodidad</p> <p>Frecuencia de uso: Descuentos y cambios de temporada</p>
<b>Propuesta de valor</b>	<b>¿Qué ofrece M.bo a los clientes?</b>	<p>El <i>retail</i> peruano, en general, es muy masivo y se sabe del impacto ecológico que produce la “fast fashion” debido a que es ropa que se usa unas pocas veces y luego se bota.</p> <p>En M.bo, las cantidades de prendas son mínimas, tienen 9 tiendas y a veces una camisa a una talla en específica la encuentras en una sola tienda.</p> <p>Es importante añadir que la calidad del producto es excelente debido a que se utiliza algodón pima que es</p>

		<p>muy resistente y también gracias a los procesos internos necesarios para revisar calidad. Por ejemplo, la prenda se confecciona y se le realiza una prueba de lavado, si la prenda resiste y recién puede ser enviada a tienda.</p> <p>M.bo desea ser la opción de compra más duradera, es decir que los consumidores no compren estacionalmente porque es perjudicial para el medio ambiente.</p> <p>Desean crear un buen producto que se mantenga y brindarles a sus consumidores diferentes opciones para que puedan armar un closet con toda la ropa que necesitan.</p>
	<b>¿Qué consideran que el cliente desea?</b>	<p>El grupo masculino peruano busca seguridad al comprar una prenda, no elige prendas muy arriesgadas (diseños extravagantes) ya que le gusta los colores básicos.</p> <p>El cliente busca calidad y durabilidad en las prendas, han obtenido comentarios de clientes satisfechos que compraron camisas o polos M.bo hace 3 años y estas no han perdido color ni la forma del cuello.</p>
	<b>¿Buscan internacionalizarse?</b>	En el mediano plazo, internacionalizarse no está en los planes de la marca debido a que desean posicionarse en mayor medida en el Perú.
	<b>Estrategia de negocio</b>	Obtener más participación de mercado, captar a más público.
<b>Producto</b>	<b>¿Cuál es el producto más importante de la marca?</b>	Las camisas son los productos más representativos de la marca. Esto se debe a que, por lo general, los hombres siempre han pensado de la cintura para arriba al momento de comprar ropa, por lo tanto, siempre buscan comprar polos, camisas o casacas y así descuidan a los pantalones, de los cuales solo tienen colores básicos y en pocas cantidades.
	<b>¿Qué funcionalidades tiene el producto para satisfacer las necesidades del cliente?</b>	El algodón pima tiene como característica ser fresco, por lo que una camisa manga larga de algodón pima en verano no causa calor ni sudoración. Además, sus productos tienen variaciones en diseños como por ejemplo el roll-up, que sirve para remangar las camisas en caso uno tenga calor. Asimismo, sus botones se diferencian del resto ya que no son los clásicos color blanco que usan la gran mayoría de marcas, sino que se mandan a fabricar exclusivamente a Turquía, de manera que la idea de la marca es elaborar una camisa clásica, pero con un toque de diferenciación que puede ser el cuello interior o botón adentro, lo cuales representan detalles que suben el costo de la prenda, pero que finalmente interesa para diferenciarse de los demás.
	<b>¿Qué modelos de camisas hay? ¿Cuántas tallas? ¿Cuánta variedad de colores hay?</b>	<p>Por un lado, existen las prendas “ganadoras” que son las que de alguna manera son clave para la marca, las cuales tienen ejemplares hasta de 6 colores. Por otro lado, hay otros modelos más comunes que solo manejan dos colores.</p> <p>La cantidad de prendas son pocas ya que por modelo de camisa se manda a fabricar máximo 200 prendas. Las tallas que existen son S, M, L, XL y XXL. De esta manera, es difícil que un consumidor de la marca vea a otra persona con una prenda similar a la suya.</p>
<b>Precio</b>	<b>¿Cómo es la política de fijación de precios?</b>	El precio más bajo es de S/.189 para las camisas básicas y el más elevado es de S/.219. El margen es de aproximadamente S/.50, incluso a veces menos.

	<p><b>¿Cómo es el precio en comparación al de sus competidores?</b></p>	<p>En el mercado <i>retail</i> el precio es superior ya que compiten con marcas como Basement, Denmilab, cuyas camisas cuestan un promedio de 100 soles. Además, otros competidores como Zara y H&amp;M llegan a vender camisas hasta por 20 soles. El precio está relacionado con la producción a pequeña escala que hace que los costos aumenten, pero que efectúa la exclusividad que se le quiere dar a la marca.</p>
	<p><b>Costos</b></p>	<p>El margen entre el costo de la prenda y el precio no es tan significativo como las marcas de fast fashion. Por ejemplo, el costo unitario de una camisa (tela, confección, materiales, todo incluido) en Zara es de 11 soles pero en M.bo solo la confección (sin material ni botón) cuesta 12 dólares aproximadamente es por eso que el precio es alto, además cuentan con 40 botones distintos provenientes de Turquía y las telas las realiza el diseñador de la marca o se producen en colaboraciones.</p>
	<p><b>¿Tienen alguna estrategia de cambio de precios?</b></p>	<p>El precio nunca se fijó en base al competidor porque la empresa sabe cuánto les cuesta elaborar sus productos como para bajar sus precios.</p>
<p><b>Plaza</b></p>	<p><b>¿Tiene distribución directa o indirecta?</b></p>	<p>La marca maneja una distribución directa, tiene tiendas propias solo a nivel nacional en Lima (Surco, San Miguel, San Isidro, Jesús María), Trujillo, Piura, Arequipa y Cusco. M.bo no trabajan con mayoristas ni minoristas, en cambio otras marcas de la empresa Creditex que son exclusivamente para <i>outlets</i> como Marc Boehler sí.</p>
<p><b>Promoción</b></p>	<p><b>¿Qué esfuerzos realiza la empresa para que el consumidor conozca la marca? ¿Cuáles son los componentes de su comunicación integrada?</b></p>	<p>Se han desligado un poco de los medios impresos, antes se encontraban presentes en revistas masculinas. Ahora están apostando más por los medios digitales. Están presentes en eventos donde está su <i>target</i> como en conciertos, ferias o festivales relacionadas al arte. También están en radio Doble Nueve, Oasis y Oxígeno. Apuestan por <i>influencers</i> como Luciano Mazzeti o Juan Alzamora para proyectar la personalidad que la marca quiere transmitir. Tienen tres embajadores que muestran la colección de la marca desde sus propios estilos de vida: un fotógrafo, un músico y un chef. Hacen colaboraciones especiales con <i>youtubers</i> y <i>fashion bloggers</i>. Marketing directo: manejan una base de datos en donde pueden identificar a los clientes exclusivos o más frecuentes.</p>
	<p><b>¿Cuándo es el mejor momento para promocionar? ¿Existe estacionalidad en el mercado? ¿Existen factores externos que sugieren o definen el momento de su</b></p>	<p>Las decisiones son grupales, se junta la Gerente General, el Jefe de Marketing, el Jefe de Producto, Diseñador y Líder de Marca para establecer el calendario de lanzamiento. Esta consta de 4 entradas para cada tienda sobre mercadería nueva: →Avance: por ejemplo todo lo esencial que debe tener un hombre (colores básicos) →Lanzamiento: moda y productos arriesgados →Campaña: la primera mitad del año (día del padre) y la última (fiestas) →Refresh: cambio de temporada no tan drástico</p>

	<b>lanzamiento al mercado, o el momento de las promociones posteriores?</b>	
	<b>¿Qué canal es el más importante? ¿Cuáles son los criterios para la elección de un determinado canal?</b>	El principal canal de comunicación son las redes sociales ya que su target está muy conectado por este medio. No solo publican sino también invierten con publicidad por este canal.
	<b>¿Cómo gestiona el marketing digital (página Web, redes sociales)?</b>	Tienen un área digital que está dentro de Marketing. Trabajan con un Social Media y un <i>community manager</i> . La primera trabaja con estrategias digitales, siempre con un mes de anticipación. El <i>community manager</i> tiene como estrategia ser la voz de la marca a través de las redes sociales.