

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



PUCP

**Auditoría de marca basada en las variables de marketing mix y
brand equity. Caso: IKARUS**

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

SHARDIN CASTAÑEDA, Lourdes Caridad
TEJADA ALVAREZ, Diana Cecilia
THUSOO CASTRO, Aishvaria Nathalie

Asesoradas por: Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, noviembre de 2019

La tesis

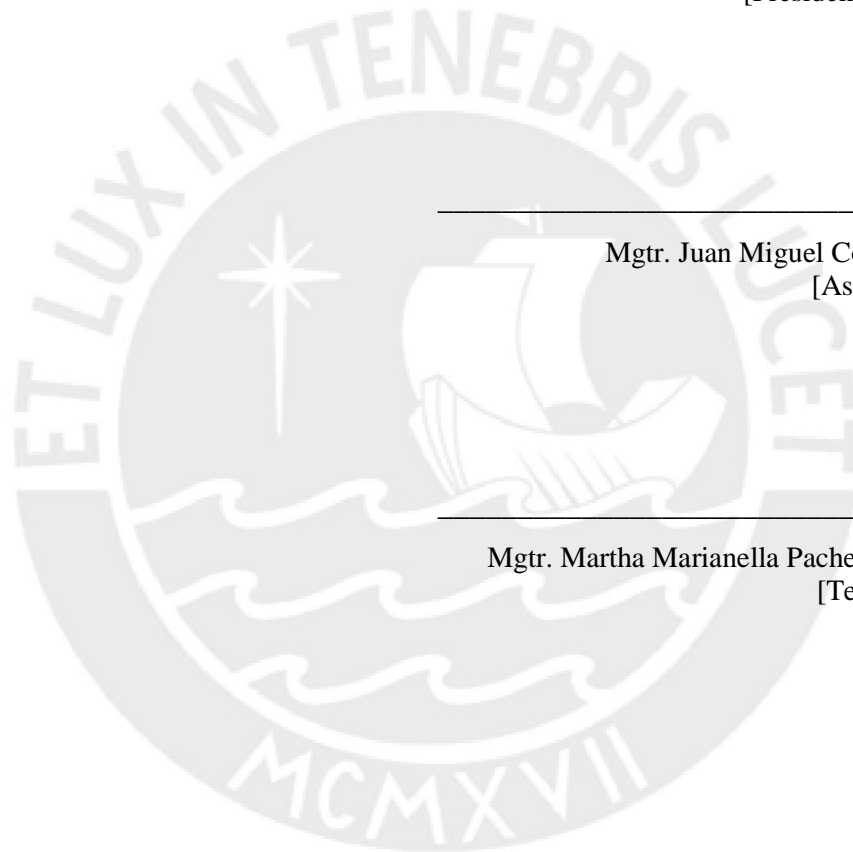
**Auditoría de marca basada en las variables de marketing mix y brand equity. Caso:
IKARUS**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent
[Asesor Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Tercer Jurado]



A Nancy y Mirtha, por darme la oportunidad de cumplir un sueño. A las causalidades que permitieron que esta investigación fuera posible.

Lourdes Shardin

A mis padres y hermano por ser mis ejemplos a seguir y motivarme constantemente. A Rosa, Julio y Alex por estar siempre conmigo.

Nathalie Thusoo

Agradezco a mis padres y hermano por ser mis guías y el mejor ejemplo de perseverancia. A mi abuelita Fabiana y familia por su apoyo constante y a todas las personas que apoyaron a que cumpla uno de los retos más importantes de mi vida.

Diana Tejada



Un agradecimiento especial a Joy Susano, Yessica Berrú y equipo Ikarus, por permitirnos aprender de su proyecto de vida. A nuestro asesor Juan Miguel Coriat, por su apoyo, recomendaciones y confianza en nosotras. A todos los que nos brindaron su apoyo durante el desarrollo de esta investigación.

R.G., Gracias.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Objetivos	3
2.1. Objetivo General	3
2.2. Objetivos Específicos	3
3. Preguntas de investigación	4
3.1. Pregunta general	4
3.2. Preguntas específicas.....	4
4. Justificación.....	4
5. Viabilidad.....	5
6. Limitaciones.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Auditoría de marca	7
1.1. Inventario de marca	7
1.2. Exploración de marca	7
2. Marketing	8
2.1. Mix de marketing	8
3. Brand equity	11
3.1. Modelos del brand equity	14
3.2. Elección del modelo de brand equity	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	24
1. Emprendimientos	24
1.1. Emprendimientos en el mundo	25
1.2. Emprendimientos en el Perú.....	26
1.3. Cooperaciones Comerciales.....	28
CAPÍTULO 4: MARCA INDEPENDIENTE IKARUS.....	30
1. Orígenes de la marca corporativa Ikarus	30
1.1. FODA. Análisis interno	31
1.2. PESTEL. Análisis externo	32
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA.....	35
1. Alcance.....	35
2. Enfoque	35
3. Diseño	36
4. Selección de las unidades de observación	37
5. Secuencia metodológica	40
5.1. Acercamiento al objeto y al sujeto de estudio.....	40
5.2. Definición de herramientas de recolección	41

5.3.	Recolección de datos	41
5.4.	Sistematización.....	45
5.5.	Integración de información.....	47
6.	Ética de la investigación.....	47
CAPÍTULO 6: INVENTARIO DE LA MARCA CORPORATIVA IKARUS		48
1.	Hallazgos.....	48
1.1.	Producto	48
1.2.	Precio	53
1.3.	Plaza	56
1.4.	Comunicaciones integradas de marketing (Promoción).....	62
2.	Análisis de hallazgos	68
2.1.	Producto	68
2.2.	Precio	71
2.3.	Plaza	72
2.4.	Comunicaciones integradas de marketing (Promoción).....	75
CAPÍTULO 7: EXPLORACIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA IKARUS.....		78
1.	Hallazgos.....	78
1.1.	Perfil del cliente.....	78
1.2.	Prueba de confiabilidad	82
1.3.	Resultados	89
2.	Análisis de hallazgos	100
2.1.	Análisis del perfil del cliente	100
2.2.	Brand equity	102
2.3.	Marketing mix y brand equity	108
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		114
1.	Conclusiones	114
2.	Recomendaciones generales	118
REFERENCIAS.....		121
ANEXO A: Matriz de consistencia		129
ANEXO B: Guía de entrevista a dueño de la empresa		131
ANEXO C: Guía de entrevista a gerente		133
ANEXO D: Guía de entrevista a colaborador de Ikarus		135
ANEXO E: Guía de entrevista a gerente general de La Feria de Barranco.....		136
ANEXO F: Guía de focus group		137
ANEXO G: Guía para observaciones en los puntos de venta		138
ANEXO H: Guía de encuesta aplicada a clientes Ikarus		139
ANEXO I: Resumen de entrevistas y focus group		145
ANEXO J: Resumen de observaciones a puntos de venta		146
ANEXO K: Matriz de codificación y listado de códigos.....		152

ANEXO O: Diagrama de Gantt de actividades154



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de Brand Equity.....	21
Tabla 2: Estudios de marketing mix y brand equity	23
Tabla 3: Tamaño de muestras usadas en estudios de investigación de mercados	39
Tabla 4: Encuesta de medición de brand equity	43
Tabla 5: Productos de la marca	50
Tabla 6: Marcas competidoras en Miraflores	54
Tabla 7: Marcas competidoras en La Feria de Barranco.....	55
Tabla 8: Comparación de los precios de la competencia	56
Tabla 9: Productos que compraron los clientes de la encuesta	81
Tabla 10: Alfa de Cronbach de reconocimiento de marca	84
Tabla 11: Estadística de elementos de reconocimiento de marca	84
Tabla 12: Alfa de Cronbach de calidad percibida.....	84
Tabla 13: Estadística de elementos de calidad percibida	85
Tabla 14: Alfa de Cronbach de liderazgo	85
Tabla 15: Estadística de elementos de liderazgo	85
Tabla 16: Alfa de Cronbach de calidad percibida y medidas de liderazgo	86
Tabla 17: Estadística de elementos de calidad percibida y medidas de liderazgo.....	86
Tabla 18: Alfa de Cronbach de personalidad.....	86
Tabla 19: Estadística de elementos de personalidad.....	87
Tabla 20: Alfa de Cronbach de aspectos organizacionales	87
Tabla 21: Estadística de elementos de asociaciones organizacionales.....	87
Tabla 22: Alfa de Cronbach de medidas de asociación/diferenciación	88
Tabla 23: Estadística de elementos de medidas asociación/diferenciación.....	88
Tabla 24: Alfa de Cronbach de lealtad	88
Tabla 25: Estadística de elementos de lealtad	89
Tabla 26: Medidas de estadística descriptiva de reconocimiento de marca	90
Tabla 27: Medidas de estadística descriptiva de calidad percibida y liderazgo	93
Tabla 28: Medidas de estadística descriptiva de asociación/diferenciación.....	96
Tabla 29: Medidas de estadística descriptiva de lealtad	99
Tabla 30: Elementos de marketing mix y dimensiones de brand equity	108
Tabla 31: Relación entre el tiempo y lugar en donde conocieron a Ikarus.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marketing mix	9
Figura 2: Modelo de Valor del Capital de la Marca basado en el Cliente de Keller	14
Figura 3: Modelo de Aaker	15
Figura 4: Tipos de cooperación Adaptado de: Blackett y Boad (2001)	29
Figura 5: Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC)	37
Figura 6: Relación entre número de ítems por constructo y tamaño de muestra	39
Figura 7: Proceso metodológico de la investigación	40
Figura 8: Elementos del diagrama de cajas	46
Figura 9: Logos de la marca de Ikarus	49
Figura 10: Proceso de producción de los polos	51
Figura 11: Publicación con alta reacción en Facebook	65
Figura 12: Consulta sobre envíos a provincia en Facebook	65
Figura 13: Distribución de encuestas válidas	78
Figura 14: Distribución por sexo de los encuestados	78
Figura 15: Rangos de edad de encuestados	79
Figura 16: Antigüedad de conocimiento de la marca	79
Figura 17: Medio a través del cual conocieron a la marca	80
Figura 18: Punto de venta favorito	80
Figura 19: Productos Ikarus comprados	81
Figura 20: Motivo de compra	82
Figura 21: Gráfico de columna de reconocimiento de marca	91
Figura 22: Diagrama de caja de reconocimiento de marca	91
Figura 23: Gráfico de columna de calidad percibida y liderazgo	93
Figura 24: Diagrama de caja de calidad percibida y liderazgo	94
Figura 25: Gráfico de columna de asociación/diferenciación	97
Figura 26: Diagrama de caja de asociación/diferenciación	97
Figura 27: Gráfico de columna de lealtad	99
Figura 28: Diagrama de caja de lealtad	100

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación aborda el análisis de la marca corporativa Ikarus mediante una auditoria de marca desarrollada en base a las variables del marketing mix y las dimensiones de brand equity de David Aaker. Esta investigación resulta relevante debido al actual mercado competitivo al que se enfrentan los emprendimientos peruanos, el cual obliga a dichas empresas a proponer nuevas acciones dirigidas a la calidad, diferenciación, segmentación y políticas de precio que contribuyan a su crecimiento.

La investigación se realiza mediante un estudio de caso que se centra en un emprendimiento peruano del sector textil y confecciones, específicamente de ropa urbana. Propone entender cuáles son las acciones realizadas por la empresa y la perspectiva de los clientes de la marca, así como presentar recomendaciones que aporten a su mejora. La marca corporativa Ikarus fabrica y comercializa prendas de ropa urbana cuyo valor agregado son sus diseños únicos. Desarrollándose en un contexto tan competitivo, se considera necesaria una evaluación que permita a la empresa encontrar tanto sus puntos de mejora como sus fortalezas, para así tomar decisiones estratégicas respecto a sus marcas, apuntando hacia su crecimiento en el sector.

El análisis se realiza a través de un enfoque mixto, con ayuda de herramientas como focus group, observaciones en puntos de venta, entrevistas a profundidad a colaboradores internos y externos, y encuestas a clientes de la marca, las cuales brindaron información útil al estudio. Asimismo, se plantearon en la investigación dos hipótesis importantes: las acciones de la marca Ikarus han servido de apoyo para su crecimiento y el brand equity de la marca es positivo.

En base al análisis del marketing mix para estudiar las acciones realizadas por la marca y al análisis de las dimensiones del brand equity para estudiar la perspectiva del cliente, se comprueban las hipótesis planteadas. La marca Ikarus posee un conjunto de acciones que logran generar un crecimiento, así como un nivel alto en las distintas dimensiones del brand equity: calidad percibida/medidas de liderazgo, lealtad, reconocimiento y medidas de asociación/diferenciación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal realizar una auditoría de marca a través del marketing mix y las dimensiones de brand equity planteadas en el modelo de Aaker.

En el primer capítulo se busca comprender los conceptos teóricos que se utilizan en la presente investigación, auditoría de marca, marketing mix y brand equity. Primero se define la auditoría de marca conformada por inventario y exploración de la marca. A continuación, se describe el marketing mix, explicando cada una de las 4 variables que lo conforman: producto, precio, plaza y promoción; ello es de utilidad al realizar el inventario de marca. Por otro lado, se estudian distintos modelos de brand equity trabajados a lo largo de los años por diversos autores, para posteriormente elegir el modelo que se utiliza en la investigación, ello se usa para la exploración de marca.

En el segundo capítulo se busca realizar un acercamiento a la situación actual que rodea a la marca corporativa Ikarus, abarcando tanto información nacional como global acerca de emprendimientos. También se describe el sector textil peruano y la importancia de la marca en los emprendimientos.

En el tercer capítulo se realiza la primera parte de la auditoría, es decir el inventario de la marca corporativa, lo cual sirvió para conocer su perfil. Para ello, fue necesario entrevistar al equipo que conforma la empresa; y realizar focus group con sus clientes y observaciones en sus principales puntos de venta. El análisis de la información se realizó a través de las variables que conforman el marketing mix: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

En el cuarto capítulo, se realiza la segunda parte de la auditoría, la exploración de marca, la cual describe la percepción de los clientes a través de la evaluación de las cuatro dimensiones del modelo de brand equity de Aaker. Es por ello que el trabajo de campo se realizó con los clientes de la marca a través de una encuesta. Asimismo, se analiza en conjunto la información obtenida tanto en el análisis de marketing mix como en el de brand equity, lo cual lleva a una mayor comprensión de la situación actual de la marca.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado y planteamientos de mejora que servirán a la empresa para generar mejores acciones de marketing que permitirán incrementar su valor de marca y elevar el nivel de satisfacción de sus clientes, lo cual podría traducirse en futuras ventas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Teniendo como base la observación de la realidad peruana, la presente investigación se plantea teniendo en cuenta la situación actual de los emprendimientos de este país, los cuales, en su afán de prosperar y sobrevivir en un mercado tan competitivo, utilizan distintas estrategias para lograr su propósito.

Para el año 2015, la micro, pequeña y mediana empresa (Mypime), en el Perú representaban el 99.5% del tejido empresarial (Ministerio de la Producción, 2017). Además, las micro y pequeñas empresas (Mype), según información presentada en el informe “Factores que Limitan el Crecimiento de las MYPES en el Perú”, tienen una gran relevancia en el país, contribuyendo a la generación de empleo y desarrollo socioeconómico de su ambiente local (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

El sector textil y de confecciones en el Perú, para el año 2014 significó el 1.3% del PBI nacional siendo una de las principales actividades no extractivas, convirtiéndose en el segundo rubro más importante del PBI manufacturero (Ministerio de la Producción, 2015). Entre sus principales características destaca su encadenamiento con otras industrias, uso de materia prima peruana, y sobre todo representar una fuente importante de exportación (Ministerio de la Producción, 2015). Sin embargo, también presenta retos como “falta de adopción tecnológica en los procesos, informalidad laboral, baja inversión en capital físico y humano, problemas en la articulación con clientes finales (especialmente extranjeros), baja calidad y déficit del insumo vegetal, problemas de transporte y logísticos, entre otros” (Ministerio de la Producción, 2015, p. 136).

Además de los retos presentados en el sector, Saucer (2005) comenta que las mypes suelen presentar problemas respecto a su supervivencia y son pocas las que logran perdurar más de 5 años (citado en Avolio et al., 2011). Por ejemplo, para el año 2014, las microempresas fueron las que tuvieron mayores tasas de entrada y de salida del mercado y hay un registro alto de empresas en el rango de subsistencia, lo cual dificulta la reinversión futura en su mejora, lo que eleva su tasa de salida del mercado (Ministerio de la Producción, 2017).

Para destacarse frente a la competencia, las Mypes se ven obligadas a desarrollar estrategias “mejoras en la calidad del producto, estrategias de diferenciación, segmentación de mercado y políticas de precio, aspectos que constituyen los principales retos para su desarrollo” (Avolio et al., 2011, p. 77). Por otro lado, se observa que, en las marcas importantes, las empresas que las manejan centran su negocio en el marketing y la orientación al cliente; del mismo modo

sucede con las pymes (pequeña y mediana empresa) exitosas que, aunque sin estructurar o planear de una manera formal, se han orientado hacia el cliente y a la creación de valor. Por lo tanto, en la actualidad estos temas no deben ser dejados de lado por las pymes, sino que estas deben orientar sus recursos internos y/o externos hacia el marketing, logrando otorgar valor a sus clientes y creando marcas valiosas y perdurables (Llopis, 2012).

Según lo mencionado anteriormente, las empresas peruanas se enfocan en mostrar su valor añadido (valor de marca) a su público potencial, para así pasar de la etapa de supervivencia a posicionarse en el mercado. Según Aaker (2002), el valor de marca es un conjunto de atributos que pueden aumentar o disminuir valor a una marca (citado en Coriat, 2017). Es por ello que se considera importante el valor de marca como sujeto de estudio de una empresa peruana, ya que este representa un aspecto importante para su desarrollo.

Para la presente investigación se tomará como objeto de estudio a la marca corporativa Ikarus. Esta marca del rubro textil, sector importante en el país, confecciona y comercializa prendas de vestir y accesorios como polos, poleras, gorras, mochilas, entre otros. El principal valor agregado de la marca son sus diseños originales, estampados mediante la técnica de serigrafía; ello constituye el principal activo de la marca. Ikarus es un emprendimiento que lleva en el mercado 8 años con lo cual logra superar los 5 años promedio de supervivencia de mypes; actualmente se encuentra en crecimiento, para lo que requerirán plantear nuevas estrategias o tácticas, o mejorar las ya existentes para seguir posicionando su marca entre sus potenciales clientes. Es por ello que, tomando en cuenta el potencial que presenta y los retos del ecosistema empresarial, se realizará una auditoría de marca, considerando la estrategia de marketing que ha tenido la empresa durante sus años en el mercado y la percepción actual de sus clientes.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar la situación actual del valor de capital de marca de Ikarus que permita presentar recomendaciones que conduzcan a su mejora y crecimiento.

Para ello, primero se realizará un inventario de marca en donde se busca comprender las acciones de marketing que ha tomado la empresa para llegar a sus clientes, este análisis se realizará a través de las 4 Ps del marketing mix. Segundo, se realizará una exploración de marca, para lo cual se examinará la perspectiva que tienen los clientes de la marca a través de las cuatro dimensiones del modelo de brand equity propuesto por Aaker (Anexo A).

2.2. Objetivos Específicos

- Describir de manera teórica los conceptos de auditoría de marca, marketing mix y brand equity.

- Comprender el contexto actual en el que se desenvuelve Ikarus.
- Realizar un inventario de la marca corporativa Ikarus, a través de las 4 Ps del marketing.
- Realizar una exploración de marca a través de las dimensiones propuestas por Aaker.
- Presentar lineamientos para el posterior desarrollo de la marca corporativa Ikarus.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

- ¿Cuál es la situación actual del valor de capital de marca de Ikarus?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Qué es la auditoría de marca, marketing mix y el brand equity?
- ¿Cuál es el contexto en el que se desenvuelve Ikarus?
- ¿Cuál es el resultado del inventario de la marca corporativa Ikarus realizado a través de las 4 Ps de marketing?
- ¿Cuál es el resultado de la exploración de marca corporativa Ikarus realizado a través de las dimensiones propuestas por Aaker?
- ¿Qué lineamientos se obtienen para la marca corporativa Ikarus a partir de la investigación realizada?

4. Justificación

Como se pudo observar en el planteamiento del problema, los emprendimientos y mypes están presentes en la coyuntura actual peruana; por ejemplo, en el año 2019 se realizó “smart retail”, un concurso que buscaba incentivar la innovación en el sector textil como parte de su valor agregado (“Produce lanzó concurso para impulsar a las mypes del sector textil”, 2019), ello demuestra un interés en el crecimiento y promoción de este sector en el país, lo cual es de importancia tanto para el gobierno como para las empresas. Además, durante el año 2018 el índice de personal que laboró en este sector creció en 7.6%, lo que posicionó a la industria textil como la líder en generación de empleo en la industria manufacturera local (“El empleo en la industria textil peruana creció un 7.6% en 2018”, 2019). Asimismo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la relevancia social es el nivel de trascendencia que la investigación tendría en la sociedad, por ende, el presente estudio es socialmente relevante ya que busca conocer con mayor profundidad el comportamiento de estas empresas, enfocándose en su valor de marca.

Por otro lado, la presente investigación aporta a las ciencias de la gestión, ya que se puede observar un caso real de un emprendimiento en el contexto peruano, el cual suele ser un ambiente retador para las marcas que quieren ingresar a la industria. Además, en los últimos años existe una mayor tendencia a promover el desarrollo de marcas en pymes, ya que resulta necesario un

replanteamiento de su estrategia hacia un enfoque en su marca. Se han logrado identificar 2 tipos de categorías de empresas de acuerdo a su relación con esta, aquellas que tienen una marca fuerte y reconocida, sin embargo, aún no se han percatado de ello, por lo que no la están aprovechando y, por otra parte, las empresas centradas en el producto que aún no han creado una marca reconocida, lo cual con el tiempo puede llevarles a perder su influencia en sus clientes (Delgado, 2013). Por lo tanto, se considera relevante estudiar sobre la importancia de la marca en un emprendimiento ya que forma parte de su valor agregado.

Es por ello que se realiza una auditoría de marca para conocer tanto la estrategia de marca que ha tenido Ikarus, como la percepción lograda en sus clientes. Esta auditoría servirá como herramienta para el posterior estudio de mypes peruanas que buscan crear valor agregado para permanecer y tener éxito en el mercado, superando la etapa de sobrevivencia a la que se enfrentan. Como parte de esta auditoría se utilizará el modelo propuesto por David Aaker, el cual evalúa a la marca a través de cuatro dimensiones. Este modelo no ha sido utilizado con frecuencia en el contexto peruano, por lo que la presente investigación es una oportunidad de aplicarlo y evaluarlo en este contexto.

Por último, como explica Hernández et al. (2014), una implicación práctica debe ayudar a resolver un problema real, por lo que es crucial que la empresa conozca el valor de su marca frente a sus clientes. Asimismo, la información encontrada podrá ser utilizada para hallar puntos de mejora de la organización estudiada que se puedan aprovechar para poder impulsar su crecimiento; a partir de esta información se plantean recomendaciones que contribuyan a optimizar su gestión y les otorguen una mayor visibilidad y entendimiento acerca de estrategias de marketing.

5. Viabilidad

Con respecto a la viabilidad de desarrollar la investigación, se contó con los contactos para poder realizar el análisis de la marca, ya que la empresa Ikarus aceptó brindar su apoyo con la información necesaria para poder realizar el estudio y las recomendaciones.

Asimismo, se tuvo acceso a la información requerida como bibliografía sobre los temas a tratar, disponibilidad para realizar trabajo de campo en diversos lugares de Lima y el tiempo necesario para realizar esta investigación.

Por último, para el análisis de la investigación fue necesario el apoyo no solo de la misma empresa sino también de los clientes de la marca, quienes aceptaron participar voluntariamente en el estudio; además, fue un requisito esencial el acompañamiento pedagógico de asesores expertos en las materias estudiadas y metodologías utilizadas (Anexo O).

6. Limitaciones

A pesar de contar con el apoyo de la marca, ello no incluyó el proporcionamiento de data numérica histórica, por lo que el presente estudio no considera el aspecto económico de la empresa para evaluar el valor de su marca. Por otro lado, al principio de la investigación se proyectó realizar un muestreo probabilístico, sin embargo, la empresa no contaba con una base de datos de sus clientes, por lo que se optó por un muestreo no probabilístico.

Además, se está utilizando una metodología mixta y un estudio de un caso particular, por ende, no se busca extrapolar las conclusiones hacia otras empresas del sector. No obstante, toda la información obtenida en el presente trabajo será de utilidad para la marca estudiada y forjará una base para futuras investigaciones que aporten a micro, pequeña y mediana empresas.

Con respecto a la recolección de información de los clientes se presentaron complicaciones al momento de realizar las encuestas y focus group. Por el lado de las primeras, no se lograba alcanzar el tamaño de la muestra requerida en el tiempo estimado y para los segundos se presentaron complicaciones al coordinar una hora y lugar entre todos los participantes. Sin embargo, con el apoyo de la marca y su promoción en redes sociales se logró obtener tanto la cantidad óptima de encuestas como el número ideal de participantes de focus group.

Por último, en el presente trabajo de investigación no se realiza una correlación entre el marketing mix y brand equity, sino que se evalúa a cada uno de manera individual y sus similitudes de acuerdo a premisas de estudios anteriores que conectan ambos conceptos. No obstante, se invita a otros investigadores a estudiar esta relación en el contexto peruano con marcas similares.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Auditoría de marca

La auditoría de marca se define como “un ejercicio (...) enfocado en el cliente para evaluar la salud de la marca, así como descubrir sus fuentes de valor de capital y sugerir formas de mejorarlo y apalancarlo” (Keller, 2008, p. 127), por ello es importante revelar el conocimiento que poseen los consumidores y la misma empresa, para apoyar a la toma de decisiones estratégicas. Para lograr un análisis completo es importante conocer la manera en cómo la marca comercializa sus bienes y la percepción del consumidor, esto se realiza mediante dos etapas de análisis: inventario de marca y exploración de marca (Keller, 2008).

1.1. Inventario de marca

Para entender las percepciones de los consumidores y conocer los elementos asociados a la marca, el inventario de marca no solo es la primera etapa sino también es un recurso vital que brinda información sobre la comercialización y desarrollo de la marca. Asimismo, es importante tener en detalle el perfil de las marcas competitivas para observar las diferencias y similitudes con la marca a analizar (Keller, 2008). Para ello, es importante la información visual y escrita de los productos ofrecidos, entre ellos: “nombres, logotipos, símbolos, personajes, embalaje, eslóganes, así como los atributos inherentes al producto, las políticas de distribución, y cualquier otra actividad relevante de marketing” (Keller, 2008, p. 128).

De acuerdo a ello, para tener un perfil completo de la marca es importante conocer los elementos que son parte de ella y que acompañan a la comercialización de los productos. El inventario de marca también debe lograr conocer el grado de consistencia de esta, la ausencia de diferencias entre productos distintos y dar información necesaria para el proceso de exploración de marca, así como encontrar qué elementos generan confusión en el cliente (Keller, 2008).

Tal y como se puede observar, el inventario de marca involucra elementos como características de la marca, precio, comunicaciones y distribución (Keller, 2008) Estos elementos mencionados por Keller pueden ser agrupados en las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, promoción y plaza. Por lo que en el acápite 2 del presente capítulo se describe cada una de estas variables.

1.2. Exploración de marca

La exploración de marca es la segunda etapa en la auditoría y otorga información sobre lo que los consumidores piensan y sienten acerca de la marca. Además, se conecta con los resultados de la primera etapa, es decir, el inventario de marca (Keller, 2008).

Antes de poder explorar la marca es necesario realizar distintas actividades preliminares para obtener información que sea de ayuda para la empresa. Para ello se debe buscar en archivos o informes guardados que apoyen a encontrar respuestas a las dudas actuales y conocer la perspectiva del colaborador interno con el fin de tener información de la competencia o la misma marca, debido a que esa información no siempre se guarda en los archivos de la empresa. La exploración de marca se puede realizar a través de investigación cualitativa y cuantitativa, estas deben realizarse de manera adecuada y de acuerdo a la información que se desee conseguir (Keller, 2008, pp. 129-130).

Luego de realizada la exploración, si se desea mejorar o cambiar la imagen de marca es necesario fortalecer o debilitar las asociaciones en la mente de los clientes o, en todo caso, tener nuevas (Keller, 2008). Por otro lado, es recomendable que la auditoría sea apoyada por estudios de seguimiento (brand tracking), ya que son útiles para recopilar información que apoye decisiones estratégicas de corto plazo, ayudando a comprender tanto el comportamiento del consumidor como la eficacia del marketing aplicado. Este puede realizarse desde distintas perspectivas: seguimiento de producto-marca, de marca corporativa y global (Keller, 2013).

Finalmente, Keller (2013) indica que “una auditoría de marca es un examen exhaustivo de una marca para descubrir sus fuentes de brand equity” (p. 265). Es por ello que en el acápite 3 de este capítulo se describe de manera teórica tanto el concepto de brand equity como modelos propuestos por diversos autores para medir el valor de una marca.

2. Marketing

En un contexto de constante competencia entre organizaciones, el marketing se ha convertido en una de las áreas más importantes a considerar dentro de la gestión de una empresa. Pero, ¿qué es el marketing?, Kotler y Keller (2012) comentan que una de las formas más cortas de definirlo es que es “satisfacer las necesidades de manera rentable” (p. 5) transformando una necesidad individual o grupal en un negocio que resulte provechoso para la empresa, el cliente, los socios y la sociedad en general. El marketing implica una serie de actividades y procesos desde la elección del mercado meta hasta la tarea de captar, mantener e incrementar clientes entregando el valor deseado (Kotler & Keller, 2012). Algunos elementos importantes que debe de tener una empresa al ingresar al mercado son: segmentación del mercado, definición del mercado meta y posicionamiento en el mercado (Kotler & Keller, 2012).

2.1. Mix de marketing

El rol principal del marketing es lograr otorgar valor a los clientes, para ello se basa en una estrategia que logre una relación con los mismos; guiada por esta, la empresa debe diseñar un mix de marketing compuesto por las decisiones de las 4Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción

(Kotler & Armstrong, 2013). Estas 4 Ps (Figura 1) contienen información acerca de las acciones que toma la marca respecto a sus productos y servicios por lo que se encuentran estrechamente relacionadas con la información que se desea obtener a través del inventario de marca.

Figura 1: Marketing mix



Adaptado de: Kotler & Armstrong (2013)

En conclusión, el mix de marketing es una pieza fundamental para el desarrollo de una marca ya que constituye la base para tomar decisiones que posteriormente se traducen en acciones que afectan el comportamiento de la marca.

2.1.1. Producto

Es algo tangible o intangible, que puede ofrecerse a un mercado para su “atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 196). Es un elemento clave en la oferta de mercado, puesto que es la base para poder crear un mix de marketing, ya que es a través de los productos que se logra otorgar valor a los clientes, construyendo relaciones rentables con ellos. Debido a la evolución de los productos, hay una tendencia hacia su masificación, es por ello que las organizaciones tienen cada vez más en cuenta la relación que los clientes tienen con sus marcas, ya que esta experiencia también forma parte del valor que están ofreciendo. Por otro lado, los productos y servicios tienen 3 niveles distintos y a medida que el nivel incrementa, el producto o servicio entrega más valor para los clientes (Kotler & Armstrong, 2013).

Las herramientas de producto son: variedad, calidad, diseño, características, marca, empaque, servicios (Kotler & Armstrong, 2013, p. 53).

2.1.2. Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Cabe recordar que el cliente está renunciando tanto al dinero como al valor que este representa para acceder al bien deseado, además, representa ingresos para la organización, por lo que su manejo influye directamente en la rentabilidad, es por ello que debe ser definido de forma efectiva para obtener el mayor beneficio posible. La percepción del cliente es extremadamente importante, ya que, si el valor que este le asigna al producto es menor que el precio ofertado, no se realizará la compra

(Kotler & Armstrong, 2013). Entre otros aspectos a considerar se encuentran “estrategias y precios de la competencia, la estrategia propia, la mezcla de marketing global, y la naturaleza del mercado y la demanda” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 257). Las herramientas del precio para Kotler y Armstrong (2013) son precio de lista, descuento, bonificaciones, entre otras. Además, estos autores también mencionan distintas estrategias de precios.

a. Fijación de precios basada en el valor:

Se centra en la percepción de los clientes, dentro de esta estrategia existen dos tipos: fijación basada en el buen valor (brindar un producto de calidad a precio justo) y fijación de precios de valor agregado (añadir características a los bienes que generen ventaja competitiva con respecto a la competencia, ello sustenta sus precios más elevados) (Kotler & Armstrong, 2013).

b. La fijación de precios basada en costos:

Significa fijar los precios en base a los costos que generan la producción, elaboración y distribución del producto, es decir, se obtienen márgenes más bajos, ya que el precio del producto o servicio es menor, sin embargo, tienen una mayor cantidad de ventas. Los tipos de costos pueden ser fijos (costos constantes, independientes de las ventas o producción) o variables (cambian según el nivel de producción) (Kotler & Armstrong, 2013).

c. Fijación de precios basada en la competencia:

Los precios se determinan en base a sus competidores. Es decir, si la percepción del valor del producto es alta entonces los precios son más altos, pero si se percibe un menor valor de los productos con respecto a la competencia el precio debería ser menor (Kotler & Armstrong, 2013).

2.1.3. Plaza

Esta variable no solo está referida al lugar donde el cliente encontrará el producto o servicio, sino que implica todo el conjunto de actividades, organizaciones y personas que permiten que el bien llegue al consumidor final, formando una red de entrega de valor (Kotler & Armstrong, 2013). Para lograr una plaza adecuada se debe contar con un eficiente sistema de distribución que permita colocar el bien en el momento y lugar adecuado (Peñaloza, 2005), esta eficiencia en cuanto a distribución y una red más robusta puede conllevar a una ventaja competitiva (Kotler & Armstrong, 2013).

Según Kotler y Armstrong (2013), las herramientas de plaza son: canales, cobertura, ubicaciones, inventario, transporte y logística; y la unión de estas engloba la forma de distribuir y llevar el bien. “Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial” (Kotler & Armstrong: 2013, p. 294).

2.1.4. Promoción

Son las actividades que comunican las características del producto para convencer a los clientes de realizar la compra (Kotler & Armstrong, 2013). Siendo la promoción el medio por el que el cliente conoce la existencia del producto o servicio, no sorprende que esta represente la voz de la empresa. Es un medio informativo mediante el cual el cliente puede aprender cómo, por qué, por quién, dónde y cuándo se utiliza el producto ofrecido. Pero, la promoción no solo actúa como un medio informativo, sino que adicionalmente permite establecer diálogos y construir relaciones con los consumidores, fortaleciendo su lealtad hacia la marca. También posibilita a la empresa a vincular su marca con experiencias, personas, lugares, eventos y marcas, ayuda a impulsar las ventas e incluso afectar el valor para los accionistas (Kotler & Keller, 2012).

Kotler y Armstrong (2013) indican que, las principales herramientas de promoción son: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas. Además de estas herramientas, también influye en la promoción las demás Ps, el Producto (forma, color de empaque), el Precio y la Plaza (en qué medios se distribuyen), las cuales transmiten un mensaje al consumidor, por lo que se necesita coordinar el mix de marketing tanto dentro como fuera de las herramientas de comunicación. Además, las herramientas de promoción deben estar correctamente integradas para que se pueda brindar un mensaje claro, coherente y convincente.

a. Comunicación integrada de marketing

Hoy en día, los consumidores son bombardeados con enormes cantidades de mensajes comerciales mediante distintos medios, es por ello que resulta necesario que las empresas integren sus diversos canales de comunicación, ya que mensajes contradictorios pueden provocar que el consumidor perciba distintas imágenes de la marca y la forma que esta tiene de relacionarse con el cliente. Es por ello que las organizaciones han adoptado el concepto de comunicaciones integradas de marketing (CIM) que permite determinar el grado de participación e importancia de estas herramientas dentro de su estrategia (Kotler & Armstrong, 2013).

En conclusión, la organización debe cuidar que los distintos medios que utilice en su CIM tengan el mismo mensaje: claro, coherente y convincente, ya que, si este no es el mismo, se produce confusión respecto a la imagen y posición de la marca (Kotler & Armstrong, 2013).

3. Brand equity

El significado que una persona otorga a una marca es el resultado tanto de la estrategia tomada por la organización en donde define qué promesa va a ofrecer al cliente, como de la reacción del consumidor ante esta a través de todas y cada una de las experiencias que viva con la marca (Batey, 2013). Esto crea asociaciones en la memoria del cliente que se mantienen en el tiempo, sosteniéndose por mucho más si están conectadas con sus emociones (Trout, Rivkin, &

Haas, 1996). Es por ello que las organizaciones deben aprovechar los puntos de contacto con sus consumidores para crear un perfil sensorial más fuerte en su mente (Batey, 2013).

Acorde a lo mencionado y considerando la exploración de marca, en la cual se busca conocer la percepción de los clientes, resulta crucial definir el brand equity. Para ello es necesario empezar por definir el concepto de marca, el cual ha ido evolucionando con el pasar de los años.

En 1960, la American Marketing Association define la marca como “un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de ellos cuyo objetivo sea identificar los productos o servicios de un vendedor (...) y diferenciarlos de sus competidores” (citado en Batey, 2013, p. 28). Esta definición evoluciona con la definición que plantean Kotler y Armstrong (2013), en donde consideran a la marca como una importante herramienta para la protección legal y diferenciarse de la competencia. Según el posicionamiento de marca, estas pueden tomar 3 niveles, el primero es atributo; el segundo, beneficios; y el tercero fuertes creencias y valores.

Una promesa de la empresa hacia el cliente, quien llega a relacionarse con esta a través de lazos de confianza, consistencia y expectativas (...), aquello que los clientes piensan de la marca es lo que esperan recibir, y es a lo que Davis se refiere como las cláusulas del contrato entre el cliente y la empresa. (Davis, 2002, citado en Coriat, 2017, p. 3)

Asimismo, las marcas son parte importante de un bien, según la percepción de los consumidores, y pueden generar mayor valor a través del branding (Kotler & Armstrong, 2013)

El branding consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distinguen de otros productos y servicios. Los especialistas en marketing deben mostrar a los consumidores “quién” es el producto (dándole un nombre y empleando otros elementos de marca para ayudarles a identificarlo), así como qué hace y por qué deberían adquirirlo. El branding crea estructuras mentales y contribuye a que los consumidores organicen sus conocimientos sobre productos y servicios de modo que su toma de decisiones sea más sencilla, y en el proceso se genere valor para la empresa. (Kotler & Keller, 2012, p. 243)

Es decir, es la estrategia que tienen las empresas para generar valor a sus productos a través de diversas actividades las cuales permiten medir el impacto que está teniendo la estrategia de marca de sus productos. Por tanto, si el branding ayuda a crear valor a los consumidores, el brand equity o capital de marca:

Es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten

y actúan respecto de la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. (Kotler & Keller, 2012, p. 243)

Esta no es la única definición para el brand equity, Aaker (2002) lo define como “un conjunto de cualidades (y responsabilidades) vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que agrega (o resta) al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y (o) al cliente de esa empresa” (citado en Coriat, 2017, p. 5). En otra definición:

El brand equity (...) se denomina “valor marcario” o “capital de la marca”, es el conjunto de cualidades o responsabilidades asociadas con el nombre y símbolos o logos de una marca, que agregan o restan al valor proporcionado por un producto o servicio a una compañía o a un cliente de esa compañía. (Aaker, 1996, citado en Forero & Duque, 2014, p. 159)

Por otro lado, el concepto de brand comienza a llamar la atención de diversos académicos en 1990, año en que los estudios sobre el brand equity se centraron en encontrar las metodologías adecuadas para medir este concepto. Es en dicha década que se propuso que el brand equity debe ser medido según dos diferentes perspectivas: financiera, la cual está orientada a medir el valor de la marca según su rentabilidad económica y su desenvolvimiento en el mercado, y la perspectiva orientada al cliente, la cual está diseñada en medir cómo responden estos a la marca. Es en años más recientes que el estudio del brand equity se centra en la perspectiva orientada al comportamiento del consumidor (Hanaysha, Abdullah & Abdghani, 2014).

Por tanto, el brand equity es un enfoque basado en el cliente, el cual mide la influencia del marketing de la empresa en los consumidores; asimismo, el brand value está basado en la perspectiva de la compañía, midiéndose por el valor de su venta. Además, es uno de los factores que construyen el brand value (Raggio & Leone, 2007). Esta diferencia es importante, ya que, para fines de la presente investigación, el valor de marca será considerado desde la perspectiva del cliente, es decir, el brand equity.

Finalmente, el valor capital de la marca puede medirse, sin considerar únicamente resultados monetarios (Coriat, 2017), sino que toma en cuenta aspectos como la experiencia del cliente con la marca:

Mientras más fuerte sea la marca, es decir, mientras más reconocimiento y lealtad tenga por parte del cliente, o mientras el cliente haya vivido mejores y más intensas experiencias con la marca, esta tendrá un mayor brand equity, y en consecuencia aportará mayor rentabilidad a la empresa. Es así cómo se mide el brand equity: cuánto más share of

market aporta la marca, cuánto más volumen, que tanto mayores precios, cuánto más calidad percibida... cuánto más rentabilidad. (Coriat, 2019, p. 10)

Diversos autores han propuesto distintos modelos para realizar la medición del brand equity, en el siguiente acápite se analizará los más importantes.

3.1. Modelos del brand equity

Debido a que existen diversos modelos de brand equity, en el presente trabajo de investigación se mencionaran los más representativos y que han sido estudiados en anteriores investigaciones: modelo de Valor del Capital de la Marca Basado en el Cliente de Keller, modelo de Aaker, modelo de Farquhar, modelo Brand Asset Valuator (BAV).

3.1.1. Modelo de Valor del Capital de la Marca Basado en el Cliente de Keller

El modelo de Resonancia de marca de Keller se manifiesta con una relación directa con el consumidor. Asimismo, “el capital de la marca basado en el cliente se presenta cuando éste tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria” (Keller, 2008, p. 53).

En la pirámide del modelo, se tiene como base la prominencia de la marca y como cúspide la resonancia de la marca, siguiendo cada una de las etapas (Keller, 2008).

Figura 2: Modelo de Valor del Capital de la Marca basado en el Cliente de Keller



Fuente: Keller (2008, p. 60).

Como se puede observar en la Figura 2, la identidad de la marca es el primer paso en el que el cliente identifica quién es la marca y lo conecta con el producto o servicio que provee (Prominencia). La conciencia de marca consiste en el desempeño del reconocimiento y recuerdo de la marca (Keller, 2008).

El segundo paso es el significado de la marca, en donde el cliente conoce el significado de asociaciones de marca y la empresa sabe qué significa la marca para el cliente (desempeño e imágenes). Por otro lado, Keller (2008) considera el desempeño de marca como un componente

importante para los consumidores que conectan con la marca, ya que describe el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la resolución de sus necesidades. Además, menciona que el desempeño se fracciona en 5 componentes: (1) ingredientes primarios y características complementarias; (2) confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto; (3) efectividad, eficiencia y empatía del servicio; (4) estilo y diseño; (5) precio. De acuerdo a los atributos explicados, el consumidor puede saber si la marca satisface la necesidad con el producto.

Como tercer componente, la respuesta de la marca involucra saber qué reacciones positivas provoca la marca de parte del consumidor (juicios y sentimientos). El juicio del consumidor se relaciona directamente con la satisfacción que siente y con la calidad que percibe (Keller, 2008). Por último, la relación de la marca (resonancia) es importante, ya que puede conectar y crear lealtad de parte del consumidor teniendo como objetivo una participación activa y fortaleciendo los lazos de los clientes con la marca (Keller, 2008).

3.1.2. Modelo de Aaker

Aaker (1991) propone que “(1) el brand equity crea valor para el cliente como para la empresa, (2) el valor percibido por el cliente genera valor para la firma (3) el brand equity tiene múltiples dimensiones” (citado en Yoo, Donthu & Lee, 2000, p. 196).

Asimismo, denomina el “Brand Equity Ten” a un conjunto de diez medidas que están agrupadas en cinco dimensiones: reconocimiento, lealtad, asociación, calidad y comportamiento de mercado (Figura 3). Esta última considera la información obtenida de la industria mientras que las cuatro primeras son obtenidas de la información de los clientes (Aaker, 1996). A continuación, las dimensiones.

Figura 3: Modelo de Aaker



Adaptado de: Aaker (1996)

a. Lealtad

Aaker define la lealtad como:

Una dimensión fundamental del valor de la marca (...); una base de clientes leal representa una barrera de entrada, una base para el precio premium, tiempo para responder al competidor innovaciones, y un baluarte contra la competencia de precios. La lealtad es de importancia suficiente para que otras medidas, como la calidad percibida y las asociaciones, a menudo puedan evaluarse en función de su capacidad para influir en ellas. (Aaker, 1996, pp. 105-106)

La lealtad de marca para Aaker contiene dos medidas: precio premium y satisfacción/lealtad.

a.1. Precio premium

El precio premium es la cantidad que está dispuesto a pagar el consumidor por la marca en comparación con otras marcas de la competencia. De acuerdo a cómo perciban el precio premium, el mercado puede ser clasificado en consumidores leales, consumidores dispuestos a cambiar de marca y no consumidores, cada uno con una perspectiva diferente de lo que significa la marca para ellos. Esta medida es muy importante para la marca, ya que las otras medidas del valor de marca son evaluadas en base a la influencia que pueden tener en ella. Es importante también para medir el valor financiero que tiene una marca y para evaluar los programas de marketing (Aaker, 1996).

a.2. Lealtad/satisfacción del consumidor

Actualmente la medición de la satisfacción tiene muchas dimensiones que pueden ser clasificadas según el contexto del producto o servicio. La medición de la satisfacción de la marca considera únicamente a los consumidores, los cuales pueden ser de diferentes sectores de la lealtad de la marca. Se recomienda enfocarse en los clientes que recomiendan la marca o están dispuestos a recomprar, ya que esto será crucial para la construcción de marca (Aaker, 1996).

b. Calidad percibida y medidas de liderazgo

La calidad percibida se construye en base a la percepción del consumidor de que la marca tiene determinadas características que la hacen mejor que las marcas de la competencia (Khan & Khan, 2017). La calidad de marca, para Aaker, se divide en calidad percibida y liderazgo/popularidad.

b.1. Calidad percibida

Para Aaker (1996) la percepción de calidad de marca es diferente en cada producto, ya que cada uno tiene un propósito distinto; sin embargo, la evaluación de esta medida puede ser personalizada para cada producto. Para Aaker, Dyson, Farquhar, Keller, la calidad percibida es

crucial para el brand equity ya que en base a una alta calidad percibida pueden generar un precio premium (citado en Khan & Khan, 2017).

b.2. Liderazgo/popularidad

Si bien la calidad percibida es muy importante para la marca, que la percepción de esta alcance un nivel alto no necesariamente significa que no podrá verse afectada por la innovación de la competencia, por lo que es importante medir su liderazgo. Aaker (1996) menciona tres dimensiones del liderazgo determinadas por Y & R: (1) si una marca es líder en ventas debido a que los consumidores la prefieren, esta tiene mérito (2) las marcas pueden aprovechar la innovación para seguir siendo líderes (3) el liderazgo de marca demuestra que las personas que quieren estar en “tendencia” no suelen elegir otras marcas.

c. Medidas de asociación/diferenciación

La importancia de la asociación y diferenciación de marca se basa en las dimensiones de imagen de acuerdo a cada producto o marca. Esta puede ser analizada a través de 3 perspectivas: valor (del producto), personalidad de marca y marca como organización (Aaker, 1996).

Como lo mencionan Aaker (1991), asociar a una marca se refiere a “todo lo vinculado en la memoria de una marca” (citado en Yoo et al., 2000, p. 197). Asimismo, Dillon, Madden, Kirmani & Mukherjee (2001) explica que la asociación conecta en la imagen de marca o en atributos de la marca (citado en Khan & Khan, 2017). Por ende, se encuentra ligada la asociación que perciben los consumidores con los beneficios que genera la marca para crear una ventaja competitiva. Para Abend (2000) & Ailawadi (2001) es importante generar ideas nuevas y creativas para mantener la relevancia de la marca y su rentabilidad en el mercado (citado en Khan & Khan, 2017). Además, Hauser & Wernerfeldt (1990) mencionan que la publicidad influye en la conciencia de marca y asociación de marcas fuertes, reduce la elección entre competidores y se intensifica con la cantidad de repetición de publicidad que se tenga (citado en Yoo et al., 2000). En síntesis, distribuir al tener una buena imagen, es más efectivo en crear asociaciones de marca que distribuirlo con una mala imagen (Yoo et al., 2000).

Hablar de asociación de marca es incluir 4 componentes: valor percibido, personalidad de marca, la marca como organización y la diferenciación de marca.

c.1. Valor

Esta perspectiva se basa en la proposición de valor del producto, que involucra su beneficio funcional y se mide en el grado de éxito que tiene por parte de sus consumidores. Existen 2 formas de medir este valor: cuando se entrega un valor más alto en el producto o servicio considerando su costo o si, por otro lado, se tiene razones para preferir este bien respecto de los competidores (Aaker, 1996).

c.2. Personalidad de marca

Transmite los beneficios emocionales y genera un vínculo mayor entre el cliente y la marca. Se muestra con mayor claridad en sectores con pequeñas diferencias físicas y que requieren generar la diferenciación visible ante el consumidor. Por ello, es importante el entorno de la marca y la declaración de parte de la marca. Asimismo, la personalidad puede ser más importante para unas marcas más que otras como en vehículos deportivos o camiones en donde hay que incluir elementos de personalidad como percibirse interesante o tener una clara imagen del tipo de persona que usaría la marca. Por supuesto, no todas las marcas se relacionan con una personalidad, pero los que lo tienen es porque tienen una marca fuerte, pero son sensibles al cambio de acuerdo al crecimiento de la empresa y al cambio del mercado (Aaker, 1996).

c.3. Asociaciones organizacionales

Es una mirada desde la perspectiva de la organización, que incluye a las personas, valores y programas de la marca, y tiene un mayor efecto cuando la marca es similar en cuanto a sus atributos a la competencia y, por ende, debe representar al producto o servicio, generalmente en marcas corporativas. Dentro de la organización de marca se tiene en cuenta el dinamismo global, generar una comunidad y comprometerse con la innovación para ser más duradera en el tiempo (Aaker 1996).

c.4. Diferenciación

Es importante para la marca tener una diferenciación, ya que podrá mantener un precio premium, es por ello que es un elemento esencial que la marca debe definir dentro de la construcción de su valor percibido (Aaker 1996).

d. Reconocimiento

d.1. Reconocimiento de marca

El reconocimiento de la marca es un componente y a veces subvaluado del valor de la marca. El reconocimiento puede afectar las percepciones y actitudes. (...) En algunos contextos, puede ser un conductor de elección de marca e incluso lealtad. El reconocimiento de marca refleja la prominencia de la marca en la mente de los clientes. (Aaker, 1996, p. 114)

El reconocimiento afecta las actitudes y comportamiento hacia la marca como reflejo de la percepción en la mente del consumidor y se puede catalogar en 6 niveles: reconocimiento, recuerdo, top of mind, dominante, conocimiento de marca, opinión de marca (Aaker, 1996).

De acuerdo al nivel de identificación de la marca, puede valorarse como top of mind en caso la marca sea la primera que llega a la mente entre las opciones del mercado y dominante

cuando se observa que la marca es la única identificada al producto o necesidad. En marcas nuevas el reconocimiento puede ser más importante, en marcas conocidas el recuerdo y top of mind de marca son más sensibles y cambiantes, por lo que el recuerdo no sería el más adecuado para medirlo. El reconocimiento se diferenciaría por marca y por complementos como símbolos y visuales de la marca que generan un efecto sobre el reconocimiento de la marca (Aaker, 1996).

e. Comportamiento del mercado

El comportamiento de mercado es la quinta dimensión mencionada por David Aaker, dentro de la cual se encuentran la cuota de mercado, precio de mercado (o industria) y cobertura de distribución. Esta dimensión no se mide a través de la percepción de los consumidores (Aaker, 1996), sino que se centra en aspectos externos a la marca; además, no ha sido utilizada en distintas investigaciones revisadas.

e.1. Cuota de mercado

El rendimiento de una marca medido por la cuota de mercado es una referencia real de como los clientes reaccionan ante una marca, si la imagen de marca crece, la cuota de mercado también debería crecer. Sin embargo, puede haber problemas con esta medición, ya que primero se debe definir los competidores y esto puede ser información difícil de recopilar ya que el mercado está en constante cambio, además, la cuota de mercado responde a estrategias de corto plazo (Aaker, 1996).

e.2. Precio de mercado y cobertura de distribución

Parte de la participación de mercado es evaluada por la medida precio de mercado, pero ello puede resultar engañoso si se toma en cuenta datos de promociones y rebajas. Por tanto, debe de considerarse el precio de mercado relativo al que se vende la marca. Sin embargo, lo anterior es complicado de medir cuando existen canales u ofertas de mercado, además de los impuestos (Aaker, 1996).

3.1.3. Modelo de Farquhar

Farquhar (1989) entiende el brand equity como una construcción de marca fuerte con 3 elementos esenciales: evaluación de marca positiva, actitud de marca accesible e imagen de marca consistente.

a. Evaluación de una marca positiva:

Depende de tener un producto de calidad para que la evaluación que el consumidor tenga en su mente sea positiva. La forma de medir puede ser mediante las respuestas afectivas que pueda tener hacia la marca o al utilizar el producto, la evaluación cognitiva que se extrae de las creencias

que se tengan y las intenciones conductuales desarrolladas de acuerdo a los hábitos de uso relacionadas a la marca (Farquhar, 1989).

b. Actitud de una marca accesible:

Este elemento puede ser recuperado de dos formas, a través de la activación automática, la cual ocurre espontáneamente a través de la observación del objeto, y a través de la activación controlada, la cual requiere que el sujeto demuestre una atención activa previa a la evaluación del constructo (Farquhar, 1989).

c. Imagen de marca consistente:

Se refiere a tener una imagen perdurable en el tiempo para distinguir el producto y hacerlo único para su mejor recordación sin olvidar que tiene mucha relación con la personalidad del consumidor. Es mejor el enfoque en un elemento del producto, analizarlo en el tiempo y modificarlo porque si uno cambia, lo demás debe transformarse (Farquhar, 1989).

3.1.4. Modelo de Brand Assest Valuator (BAV)

El modelo BAV es realizado por la compañía Young & Rubicam (Y&R) con 800,000 consumidores en 51 países del mundo que captan la percepción de los consumidores ante las marcas. El modelo de construcción de marca se subdivide en vitalidad de marca y estatura de marca (Kotler & Keller, 2012). De acuerdo al modelo del BAV el valor de marca se mide a través de cuatro factores (Value Based Managment.net, s.f.)

a. Vitalidad de marca

a.1. Diferenciación

Capacidad de la marca de diferenciarse en la industria haciéndose exclusiva para sus competidores. El valor de la marca se construye ofreciendo y entregando a sus clientes bienes diferenciadores (Value Based Managment.net, s.f.)

a.2. Relevancia

Importancia de la marca en la industria según la percepción de sus consumidores. Asimismo, está ligada a la influencia de la marca en los hogares de sus clientes (Value Based Managment.net, s.f.).

b. Estatura de marca

b.1. Estima

Se mide a través de la percepción de dos factores, calidad y popularidad. Evalúa a qué nivel las marcas mantienen las promesas ofrecidas al mercado. Además, estima si los clientes notan un aumento o declive de la popularidad de la marca (Value Based Managment.net, s.f.).

b.2. El conocimiento de marca

Este factor es muy importante para la construcción de la marca ya que mide los niveles de reconocimiento que un cliente tiene de la marca y su identidad. Asimismo, este factor muestra cuan estrecha es la relación entre la marca y sus consumidores (Value Based Management.net, s.f.).

3.2. Elección del modelo de brand equity

Como se ha podido observar existen diferentes modelos que explican el brand equity, en la Tabla 1 se resumen las dimensiones que abarca cada uno.

Tabla 1: Modelos de Brand Equity

Modelo de Keller (2008)	Modelo de Aaker (1996)	Modelo de Farquhar (1989)	Modelo de Young & Rubicam (s.f.)
<ul style="list-style-type: none"> -Prominencia de marca -Desempeño de marca -Imágenes de marca -Juicio y sentimientos -Resonancia 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento -Calidad percibida y medidas de liderazgo -Lealtad -Medidas de asociación/diferenciación -Comportamiento de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de marca positiva -Actitud de marca accesible -Imagen de marca consistente 	<ul style="list-style-type: none"> -Vitalidad de marca -Estatura de marca

Adaptado de: Keller (2008), Aaker (1996), Farquhar (1989) y Young & Rubicam (s.f.)

Para el estudio del brand equity de la presente investigación se ha decidido utilizar el modelo de Aaker, ya que se considera que a través de sus cuatro dimensiones (reconocimiento, calidad, asociación/diferenciación y lealtad) se puede explicar de forma integral el valor de capital de marca del objeto de estudio elegido. Este modelo ha sido elegido luego de una revisión de literatura, no solo teórica, sino también práctica. En estas últimas, se pudo advertir que gran parte de los estudios utilizan los modelos de Aaker y Keller; esto coincide con lo mencionado en la investigación de Khan y Khan (2017), quienes observan que la mayoría de literatura respalda dos modelos conceptuales principales: el de Aaker y el de Keller. Asimismo, mientras que el modelo de Aaker se centra en cuatro dimensiones, el modelo de Keller se orienta hacia un proceso que inicia en la identificación de la marca, continúa con el significado y respuesta de la marca para poder lograr una resonancia. Para fines de esta investigación, se busca estudiar, no un proceso de varios pasos como en el caso del modelo de Keller, sino 4 dimensiones que en conjunto lograr explicar un brand equity para determinada marca.

Al igual que en este trabajo, existen otros autores que también han considerado el modelo de Aaker, por ejemplo, la investigación de Khan y Khan (2017) “Medición del valor de la marca de ropa de moda extranjera en el mercado indio”. En esta se estudia el valor de marca basado en el consumidor (CBBE) de 5 marcas importantes de moda internacional a través de la perspectiva de consumidores indios. Este estudio tuvo como resultado un contraste entre los resultados de la

percepción de estas marcas de forma mundial y a través de lo percibido por los consumidores indios, lo cual sugiere que las marcas se perciben de manera diferente en los diferentes países, por lo que se sugiere que estas deberían personalizar sus estrategias de marketing para poder satisfacer a sus diferentes segmentos de consumidores.

Otra investigación que también utiliza este modelo es la desarrollada por Tong y Hawley (2009) “Medición del valor de marca basado en el cliente: Evidencia empírica del mercado de ropa deportiva en China”. Este estudio empleó un modelo de ecuación estructural con el objetivo de ver las relaciones causales entre las cuatro dimensiones de Aaker para el caso de la ropa deportiva en las ciudades de Beijing y Shanghai. Concluyó que la asociación y la lealtad a la marca son dimensiones importantes al momento de determinar el brand equity, mientras que la calidad y reconocimiento tuvieron un menor apoyo.

Otro ejemplo que se ha tomado en cuenta es el de “Valor de marca basado en el consumidor mejora de la medición - evidencia empírica”. En este se realiza un estudio para mejorar la medición del valor de marca basado en el consumidor. Luego de realizado el estudio se logró confirmar el modelo hipotético de las cuatro dimensiones del valor de marca, lo que proporciona evidencia de la multidimensionalidad del brand equity, ya que encaja de buena manera con los datos de las marcas que se estudiaron (Pappu, Quester & Cooksey, 2005).

Por otro lado, se encuentra una investigación realizada por Yoo et al. (2000) “Un examen de elementos de marketing mix seleccionados y el brand equity”. Esta estudia la relación entre algunos elementos del mix de marketing con las dimensiones de brand equity. Estas dimensiones son las del modelo de Aaker: calidad percibida, lealtad a la marca, asociaciones y reconocimiento de la marca. Para ello, utilizan un modelo estructural cuya conclusión es que un brand equity duradero y sostenible puede crearse solo a largo plazo a través de inversiones de mercadotecnia cuidadosamente diseñadas; es por ello que, para mejorar su valor de marca, recomiendan invertir en publicidad, en una distribución a través de tiendas minoristas que tengan una buena imagen, que a su vez sea distribución intensiva y, además, intentar reducir el uso frecuente de promociones de precios, debido a que, a mayor brand equity, los consumidores estarán dispuestos a pagar precios superiores.

Dado que la presente investigación desea realizar un análisis integral que involucra el mix de marketing y el brand equity de la marca elegida, se considera pertinente utilizar el modelo de Aaker, ya que el estudio de Yoo et al. (2000) otorga una base previa que indica que estos dos aspectos de una empresa y marca están relacionados.

Alineado con el estudio mencionado, se encuentra la investigación realizada por Kim y Hyun (2011) “Un modelo para investigar la influencia de los esfuerzos de marketing mix y la

imagen corporativa en el valor de marca en el sector de software”, en donde, luego de aplicar su modelo que buscaba comprobar la relación entre elementos del marketing mix: canal, precio, promoción y servicios postventa con la imagen corporativa, y 3 dimensiones de brand equity: conocimiento y asociación de marca, calidad percibida, y lealtad de marca; se aceptan las siguientes hipótesis:

- El rendimiento del canal afecta positivamente el reconocimiento y asociación de la marca.
- El rendimiento del canal afecta positivamente la lealtad a la marca.
- El precio orientado al valor afecta positivamente el reconocimiento y asociación de la marca.
- La promoción afecta positivamente el reconocimiento y asociación de la marca.
- La promoción afecta positivamente la calidad percibida.
- El servicio postventa afecta positivamente la calidad percibida.

Ambos estudios ayudarán a que el análisis e integración de información que se realice posteriormente se encuentre debidamente sustentado y permita otorgar conclusiones y recomendaciones más acertadas para la empresa estudiada. Las variables de las investigaciones de Yoo, Donthu y Lee (2000) y de Kim y Hyun (2011), pueden ser observadas en la Tabla 2.

Tabla 2: Estudios de marketing mix y brand equity

Autores	Marketing Mix	Brand Equity
Yoo, Donthu & Lee (2000)	Precio	Calidad percibida
	Imagen de tienda	
	Intensidad de distribución	
	Gasto en publicidad	
	Frecuencia de promociones (-)	Reconocimiento/asociación
	Imagen de tienda	
	Gasto en publicidad	
	Frecuencia de promociones(-)	
Intensidad de distribución	Lealtad de marca	
Gasto en publicidad		
Kim & Hyun (2011)	Promoción	Calidad percibida
	Canal	Reconocimiento/asociación
	Precio	
	Promoción	
	Canal	Lealtad de marca

Adaptado de: Yoo, Donthu & Lee (2000) y Kim & Hyun (2011)

Como conclusión, la auditoría de marca presenta dos partes: inventario de marca y exploración de marca, las cuales requieren utilizar distintas herramientas. El inventario de marca busca conocer los esfuerzos y estrategias realizados por la empresa para desarrollar su marca, por tanto el presente estudio lo realizará mediante el mix de marketing. Por otro lado, la exploración de marca busca conocer la opinión y percepción de los consumidores de la marca en cuestión, la cual se va a realizar mediante el modelo de brand equity de David Aaker.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

La presente sección tiene por objetivo conocer el contexto en el que se desenvuelve la marca corporativa Ikarus, considerando el ecosistema local y global. Por tanto, se expondrá la situación actual en la que se encuentran los emprendimientos tomando en cuenta sus retos y logros.

1. Emprendimientos

Debido a que el presente estudio tiene como sujeto a un emprendimiento, es importante conocer la definición de este último:

El proceso de creación de nuevas empresas, el repotenciamiento de las actuales, la expansión de las firmas en los mercados globales, entre otros aspectos clave. Guarda una estrecha relación con la dinámica productiva de los países, el crecimiento económico, el desarrollo social y la formación de una fuerte cultura empresarial necesaria para el progreso (Duarte, 2007, p. 46)

Los términos más usados para referirse a las organizaciones creadas por emprendedores son pymes (pequeñas y medianas empresas) en la mayoría de países industrializados y mypes (micro y pequeña empresa) en los países emergentes (Duarte, 2007). Respecto al principal motivo para emprender, en el caso peruano destaca el hecho de querer mejorar su nivel de ingresos; en otros países de Latinoamérica los emprendedores buscan lograr realización personal y poner en práctica sus conocimientos (Duarte, 2007). Esta diferencia se explica por “la distorsionada escala salarial que existe en el sector MiPyMe —micro, pequeñas y medianas empresas— (...) así como por el insuficiente salario mínimo legal que ganan muchos trabajadores” (Duarte, 2007, p. 47).

Como se mencionó en el marco teórico, al igual que marcas importantes, las pymes también se orientan hacia el cliente y la creación de valor (Llopis, 2012); sin embargo, para Keller (1999), mientras que las grandes empresas han logrado desarrollar estrategias que les permiten administrar sus marcas a escala local y global (citado en Spence & Hamzaoui, 2010), según Inskip (2004), para las pymes la marca suele involucrar solo aspectos como logotipo, producto, servicio o tecnología que venden (citado en Spence & Hamzaoui, 2010).

Adicionalmente, algunos estudios identifican procesos relevantes en la construcción y gestión de marcas de pymes, por ejemplo, Krake (2005) subraya que debe haber un vínculo claro entre el carácter de la marca y del emprendedor, ya que este último representa la personificación de la marca (citado en Spence & Hamzaoui Essoussi, 2010). Según Fillion (1991), respecto al brand equity, este se basa en asociaciones y siendo el emprendedor el principal embajador de su marca, este debe buscar coherencia entre la personalidad que proyecta y las asociaciones de marca

que evoca (citado en Spence & Hamzaoui Essoussi, 2010). Finalmente, en las secciones posteriores se profundizará sobre la importancia y el estado de los emprendimientos en el mundo y en el contexto peruano.

1.1. Emprendimientos en el mundo

Para Peres & Stumpo (2002), las pymes son actores relevantes dentro de cada país debido a que generan empleo y rejuvenecen las economías dentro de estos (citado en Capelleras, Greene, Kantis & Rabetino, 2010 citado en Amorós, 2011), por lo que es importante comprender e interiorizar el emprendimiento como una tendencia que sirva para articular las políticas públicas y a buscar el crecimiento de emprendedores (Amorós, 2011).

Según el foro del Banco Mundial (2016), las pymes no solo representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales a nivel global, sino también otorgan soluciones eficaces al acceso de servicios básicos como energía, agua potable, servicios sanitarios y educación. Además, según la OCDE, en varios países que la conforman, las pymes representan entre 96% y 99% de las empresas (citado en Romero, 2006, citado en Gil & Jiménez, 2014) y una de sus principales dificultades a las que se enfrentan es el acceso al financiamiento (Gil & Jiménez, 2014) y dichos problemas financieros pueden afectar todas las áreas de las mypes, ya que según H. Ansoff (1965), la ausencia de capital impide que se adquieran nuevos activos, nuevos puntos de venta o nuevas tecnologías que pueden ayudar a brindar un mejor producto (citado en Avolio et. al, 2011).

De igual modo, el Banco Mundial cuenta con estadísticas que indican que, de entre 200 y 245 millones de empresas, el 90% son pymes o micropymes y, de acuerdo a los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, dichos negocios generan entre el 60% y 70% del empleo en todo el mundo (“La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo”, 2018). Por tanto, los emprendedores son un factor clave en el desarrollo mundial, especialmente en países de bajos ingresos. Asimismo, el Banco Mundial ha establecido una red de incubadoras de empresas de todo el mundo que otorgan no sólo apoyo económico, sino también capacitación técnica e información sobre el mercado a los sectores de agroindustria, las TIC y la tecnología limpia; por tanto, el apoyo a este sector empresarial debe gozar de importancia en la agenda global (Banco Mundial, 2016).

Al ser los emprendimientos actores claves de la economía mundial, es importante conocer cuál es su origen, entre ellos, por necesidad, de oportunidad y dinámico (Ministerio de la Producción, s.f.). Anteriormente en Latinoamérica predominaban los emprendimientos por necesidad, menos en el caso de Brasil, donde se creaban emprendimientos por necesidad y oportunidad (Moreno & Espíritu, 2010). Sin embargo, actualmente estudios realizados por el Global Entrepreneurship Monitor indican que Latinoamérica es el tercero en tener

emprendimientos motivados por oportunidad con 49% siendo superado por Europa con 51.1% y Norteamérica con 61.1% (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda, Morales, 2017).

Por otro lado, Acs & Amorós (2008) comentan que en los países desarrollados se ha evolucionado de una etapa basada en la eficiencia a una etapa impulsada por la innovación (citado en Amorós, 2011). En el caso de países potencia como Estados Unidos, Francia, Reino Unido o Japón se encuentran los emprendimientos por oportunidad (Moreno & Espíritu, 2010); asimismo, para Licht & Siegel (2006), en Europa las personas emprendedoras se ven a sí mismas como sujetos que van hacia la autodirección y son menos tradicionales que los empleados dependientes; esta forma en la que se ven es importante porque se relaciona con la motivación que tienen los emprendedores (citado en Hechavarría & Reynolds, 2009).

Con respecto a las dificultades a las cuales se enfrentan los emprendimientos, en el caso mexicano, se involucran factores políticos, económicos y sociales que impiden su crecimiento, por lo que tener una pyme es difícil y limitado por la burocracia. Por otro lado, según Ebner (2007) en el continente asiático, el estado se involucra como un stakeholder importante en la vida del emprendedor con políticas públicas para el beneficio del desarrollo tecnológico-industrial (citado en Moreno & Espíritu, 2010); para Kitagawa (2008), esto se complementa con el cambio que generan las universidades a una visión empresarial que atienda intereses sociales (citado en Moreno & Espíritu, 2010).

Finalmente, debido a la globalización, las pymes están experimentando grandes cambios en los últimos años, por lo que muchas están apostando por estrategias de internacionalización, por lo tanto, solo las que se encuentren más preparadas y sepan gestionar los distintos contextos podrán sobrevivir (Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz & Smith, 2013).

1.2. Emprendimientos en el Perú

Las mypes son organizaciones cuyo fin es brindar productos o servicios. Son de gran importancia en el país, ya que son el segmento más grande del empresariado peruano (Mares, s.f.). Para el año 2015, las mipyme en el Perú representaban el 99.5% del tejido empresarial (Ministerio de la Producción, 2017). Asimismo, para Okpara & Wynn (2007), tienen especial relevancia debido a que generan empleo, reducen la pobreza (citado en Avolio et al., 2011) y, además, según MTPE (2007) impulsan el crecimiento económico, ya que contribuyen en 42% del Producto Bruto Interno; sin embargo, se enfrentan a diversos problemas que afectan su crecimiento (citado en Avolio et al., 2011).

Sin embargo, las mypes en el Perú enfrentan problemas como la falta de financiamiento o la elevada mortandad pues “de cada 10 mypes, sólo 3 superan el primer año y, de éstas, sólo 1 supera los 2 años. Esto muestra que el primer peldaño del sector privado es muy frágil” (Mares,

s.f., p. 5). Asimismo, para el año 2014, las microempresas fueron las que tuvieron mayores tasas de entrada y de salida del mercado, y hay un registro alto de empresas en el rango de subsistencia, lo cual dificulta la reinversión futura en su mejora, lo que eleva su tasa de salida del mercado (Ministerio de la Producción, 2017)

Asimismo, Avolio et al. (2011) presentó un estudio realizado con 11 casos de estudio efectivos en Lima Metropolitana, que logró identificar factores que impiden el desarrollo de las mypes: factores administrativos, operativos, estratégicos, financieros y factores externos. Entre ellos resaltan los factores administrativos, ya que la poca preparación de los dueños de mypes suele impedir el crecimiento de estas, dificultando realizar un proceso de gestión del negocio, también presentando complicaciones para desarrollar procesos adecuados para la empresa. En los factores operativos, los emprendedores perciben la necesidad de crear nuevas estrategias para hacer frente a la competencia; involucra aspectos de mercadeo, precios, producción e inventarios.

Con respecto a los factores estratégicos Avolio et al. (2011) menciona que el acceso a capital es un problema constante ya que no tienen acceso a créditos o si los tienen los bancos no apoyan su crecimiento. Con respecto a los factores externos, la corrupción ligada a la informalidad impide el crecimiento de estos emprendimientos ya que gran parte de estos no pagan impuestos, lo que significa que venden sus productos más baratos que los que si son formales. Según los testimonios que presenta, los emprendedores no consideran que el Estado ayude a su crecimiento.

Otra clasificación que se otorga a los retos que enfrentan los emprendedores peruanos fue realizado por el Ministerio de la Producción basándose en Babson Global (2011), Zilleruello (2012) e IMCO (2014), dicha clasificación identifica seis dimensiones que caracteriza el ecosistema del emprendedor peruano: financiamiento, cultura y sociedad, infraestructura, factor humano, marco político/legal, mercado (citado en Ministerio de Producción, s.f).

Cabe resaltar que las mypes del país se desarrollan en diversas industrias y la confección de ropa fue en el año 2017 uno de los sectores más importantes en los que se desarrollaron emprendimientos, rubro que sigue en crecimiento a pesar de la agresiva competencia de las marcas low cost y retailers (“Conoce los 10 rubros más exitosos del 2017 para emprender”, 2017). Por ejemplo, en el sector de moda, las pymes representan una buena parte del rubro como se pudo evidenciar en el Perú Moda 2014, en donde el 90% de las empresas participantes fueron pymes; además, se destaca que el sector de confecciones y textiles está logrando evolucionar de la confección simple hacia prendas con valor agregado (diseño, variedad) y el desarrollo de marcas (“Promperú: El 90% de empresas que participarán en Perú Moda 2014 son pymes”, 2014).

Debido a que la presente investigación se basa en un estudio de caso del sector textil y a la importancia de este sector, en el siguiente apartado se especificará la situación del sector textil en el Perú.

1.2.1. Sector textil en el Perú

La producción y confección de textiles en el Perú es herencia de épocas preincaicas, debido a la diversidad de fibras existentes en el territorio. Sin embargo, es a inicios de la era republicana que este sector logra tener mayor presencia en la economía nacional (Ministerio de la Producción, 2015).

Actualmente el sector textil ha logrado posicionarse como uno de los sectores más importantes, ya que “es una de las principales fuentes de empleo con cerca de 412 mil puestos de trabajo (...), la mayor parte de este empleo es generada por las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo número ha aumentado considerablemente desde el 2009” (Ministerio de la Producción, 2015). Asimismo, en el 2010, “las empresas vinculadas a la elaboración de textiles y confecciones fue de 24.5% de las MYPE, donde la fabricación de prendas de vestir (...) (fue) 17% (...) de calzado el 4,7% y (...) de otros productos textiles el 2,8%” (Ministerio de la Producción, 2011, p. 39).

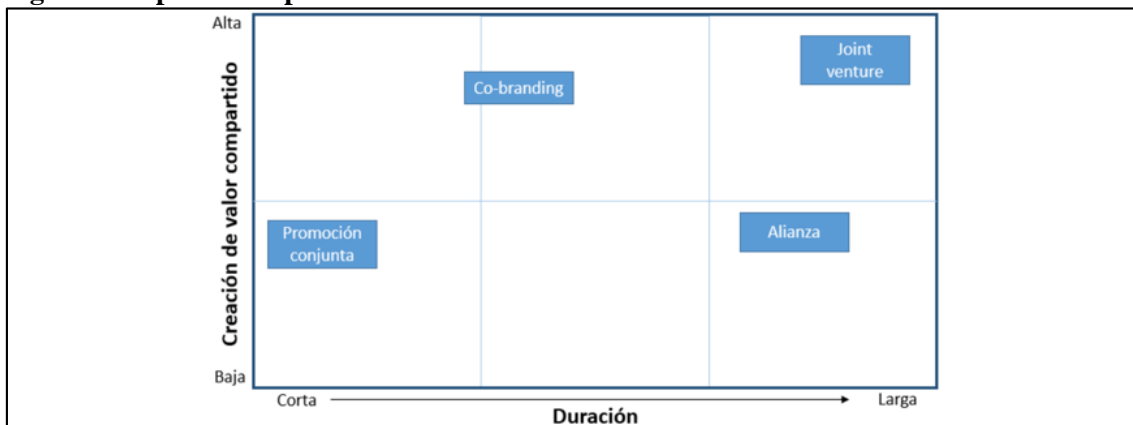
Para realizar la producción de textiles es necesario contar con bienes de capital (tecnología), mano de obra e insumos; un acceso fácil y poco costoso a estos recursos trae como consecuencia un aumento de la oferta. Respecto a los primeros, en el Perú se puede observar que las grandes empresas no tienen problemas para adquirir los bienes de capital; sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas es más complicado abastecerse de este recurso. Por otro lado, con respecto a la mano de obra, existe personal calificado en el país debido a la experiencia en el sector, sin embargo, esta es menos económica a comparación de otros países. Finalmente, respecto a la materia prima, aun cuando existe una cantidad suficiente, el mismo crecimiento del sector textil puede generar desabastecimiento de este insumo (CENTRUM, 2010).

1.3. Cooperaciones Comerciales

Debido al ambiente competitivo en el que se desarrollan los emprendimientos, incluido en sector textil, estos deben emplear estrategias comerciales que les permitan desarrollarse en el mercado; es ahí en donde surgen las cooperaciones comerciales (Araya, 2006). Estas son un instrumento que puede resultar en una ventaja competitiva para las compañías, tomando en cuenta el entorno, tanto local como global (Jiménez, 2012).

Para Blackett y Boad (2001) destacan 4 principales tipos de cooperación según su nivel de creación de valor compartido y su duración (Figura 4).

Figura 4: Tipos de cooperación



Adaptado de: Blackett y Boad (2001)

Las promociones conjuntas son acuerdos de corto plazo entre 2 marcas con una gran trayectoria con el fin de generar mayor publicidad y ventas. Por otro lado, el co-branding es un emprendimiento cooperativo para satisfacer los intereses de 2 o más partes, basándose en una propuesta bien analizada y estratégica; suele ser de mediano a largo plazo. Asimismo, las alianzas son uniones en donde se crea una nueva marca, principalmente por motivos de marketing y para mejorar la rentabilidad de la empresa. Por último, las joint ventures son la unión a largo plazo de 2 o más partes para participar en un proyecto conjunto, lo cual permite reducir la inversión propia (Blackett & Boad, 2001).

Debido a que la presente investigación se concentra en el desarrollo de pymes, también se considera importante mencionar que estas deben prepararse para ser competitivas en el mercado, a pesar de las diferentes limitaciones que puedan enfrentar. Es por ello, que muchas recurren a la cooperación empresarial para desarrollar junto a otra empresa una actividad común concreta, la cual no podrían realizar de forma individual. Rosales (1997) define a la asociatividad entre pymes como un mecanismo de cooperación en donde cada empresa mantiene su independencia, pero participa voluntariamente en un esfuerzo conjunto por un objetivo común (citado en Araya, 2006).

Finalmente, respecto a los emprendimientos se puede concluir que son vitales tanto a nivel global como a nivel nacional ya que son el tipo de empresa mayoritaria y generan gran parte del empleo mundial, al mismo tiempo cuentan con oportunidades de mejora.

CAPÍTULO 4: MARCA INDEPENDIENTE IKARUS

En el presente acápite se presenta el análisis interno y externo de la marca corporativa Ikarus.

1. Orígenes de la marca corporativa Ikarus

El grupo Ikarus E.I.R.L. es una empresa peruana conformada por 12 personas que se dedica al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir y accesorios, así como brindar clases de serigrafías. Sus fundadores, los esposos Joy Susano y Yessica Berrú, contaban con experiencia en las áreas textil, gráfica y publicitaria debido a que habían laborado por muchos años en empresas de estos rubros (Ikarus, s.f.).

En el 2008 emprenden realizando servicios de estampado textil y diseño de modas donde lograron crear una red de contactos con clientes y proveedores. En el 2010 deciden dictar cursos de serigrafía debido a recomendaciones de sus clientes a los cuales prestaba sus servicios y también debido a la baja inversión que requería el rubro de la serigrafía (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Si bien los talleres lograron tener éxito, Joy Susano deseaba una marca propia, por lo que encontró en la serigrafía una oportunidad de negocio, ya que tenía el conocimiento necesario para emprender. Es por ello que en el 2011 deciden crear Ikarus, marca de diseño independiente (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Los cursos de serigrafía representaban un ingreso constante, lo cual permitió que el rubro de venta de prendas de moda pueda sostenerse (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Los primeros años de la empresa estuvieron llenos de retos; sin embargo, con esfuerzo y dedicación lograron consolidarla brindando un producto de calidad, el cual es elaborado con la mejor materia prima y a través de un proceso de confección adecuado para que el producto final sea el mejor (Ikarus, s.f.).

El diseño de Ikarus, de acuerdo a Joy, es su valor añadido. Inicialmente se enfocaba en un diseño incaico y precolombino, pero modificaron el giro de los diseños al encontrar a su público objetivo en la moda urbana. Asimismo, comenta que no tiene definido su público objetivo; sin embargo, sabe que las personas que compran sus productos son, en su mayoría, gente joven, los cuales tienen como característica en común el hecho de que les gusta llamar la atención, dado que las camisetas con estampado suelen dar a conocer algo de su personalidad (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Ahora Ikarus cuenta con distintas líneas de producto: Ikarus, Patria y No+TV. En la actualidad, Ikarus cuenta con 3 puntos de venta en Lima: La Feria en Barranco, Miraflores y La Victoria. Asimismo, ha podido formar una red de contactos a lo largo de los años y abrir su

estrategia a las redes sociales monetizando sus publicaciones para llegar a más personas (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

1.1. FODA. Análisis interno

A continuación, se expondrá el análisis interno de la marca corporativa Ikarus mediante la herramienta FODA, es decir, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.1.1. Fortaleza

- Calidad y diseño: Exhaustivo proceso de producción que asegura la calidad del producto tanto en la materia prima como en el diseño, siendo este último su valor diferenciado (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).
- Diferentes marcas: Ha desarrollado tres marcas, lo que le permite llegar a distintos públicos objetivos (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).
- Integración hacia atrás: La marca se ocupa de todo el proceso desde la creación del diseño y confección hasta la entrega en puntos de venta (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).
- Diversidad de puntos de venta: Ikarus cuenta con 3 puntos de venta físicos que se encuentran en lugares estratégicos cercanos a sus clientes. Además, cuenta con una tienda virtual y redes sociales, a través de los cuales se efectúa las ventas (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).
- Posicionamiento en redes sociales: Han logrado captar la atención de su público objetivo, eso se demuestra en la interacción que presentan en Facebook e Instagram (J. Susano, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

1.1.2. Oportunidad

- Estilo peruano: El estilo patriótico se ha vuelto más utilizado por los peruanos, quienes buscan resaltar su nacionalidad, coyuntura que es aprovechada por la marca para vender sus productos (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).
- Nuevas tecnologías: Como señala Carmen León, las nuevas tecnologías en el sector textil permite que las empresas se vuelvan más competitivas al ofrecer reducción de costos, reducción del tiempo de entrega entre otros (“Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo?”, 2018).
- Nuevos accesos a financiamiento: Existen mayores formas de financiamiento como el seguro de crédito a la exportación para la pequeña y mediana empresa, la cual genera mayor crecimiento de las mypes (“El gobierno seguirá apoyando a la industria textil”, 2009)

- Ampliación de gama de productos: Al ser una empresa que se enfoca en el diseño, tiene la posibilidad de agregar mayores productos a su cartera actual (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

1.1.3. Debilidad

- Centralización de decisiones: La toma de decisiones, especialmente acerca de los diseños, se centra en los dueños de la marca (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019), lo cual genera que las áreas no funcionen de manera autónoma
- Logística para puntos de venta: La misma empresa se encarga de reponer y distribuir los productos a los puntos de venta físicos sin tener un sistema estandarizado, lo cual genera falta de stock y posible pérdida de ventas (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).
- Proceso artesanal: A pesar de que el proceso de fabricación, especialmente del serigrafiado, es el valor agregado de la marca (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019), ello podría representar una barrera si se desea masificar los productos.

1.1.4. Amenaza

- Mercado saturado: Actualmente existe competencia en el rubro por el ingreso de nuevas empresas fast fashion y marcas independientes en el país (“Fast fashion: ventas en Perú ya llegan a más de US\$ 2,000 por metro cuadrado”, 2019)
- Bajas barreras de entrada: Al tener bajos costos de inversión, facilita a que nuevas empresas entren al mercado (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

1.2. PESTEL. Análisis externo

Se expondrá el análisis externo de Ikarus mediante la herramienta PESTEL, es decir, a través de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

1.2.1. Político

Actualmente el gobierno peruano cuenta con diversos programas para impulsar el crecimiento, tanto de las mypes como del sector textil en el Perú. Se encuentra el caso de Perú Emprende, red impulsora de emprendimiento e innovación, la cual logra generar sostenibilidad, para lo que organiza meetups mensuales con organizaciones públicas y privadas, en donde se discuten temas que comprenden al ecosistema emprendedor (“Políticas para la innovación: cuatro ideas claves”, 2019).

Además, para fomentar la internacionalización de las mypes, el Promperú promueve eventos como Perú Moda y Perú Moda Deco, los cuales tienen como objetivo beneficiar a las pymes de la industria textil aumentando su red de contactos (“Perú Moda 2019 logró negocios

por más de US\$ 132 millones”, 2019). Otro evento fue la feria Gamarra Moda, organizada por Producce, la cual buscaba impulsar las mypes en el sector textil de forma que puedan pertenecer a ferias de descuentos y promocionar sus productos en diversos distritos de Lima (“Mypes permitirán salir de la pobreza a zonas rurales”, 2019).

1.2.2. Económico

Respecto al aspecto económico, se reconoce un crecimiento de las exportaciones del sector textil con respecto a años pasados, lo que generó 400,000 empleos directos y 300,000 indirectos (“Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns.”, 2019). Acorde a ello, Adex proyectó que para el año 2021 el sector textil-confecciones podría alcanzar un monto de \$2100 millones en exportaciones, lo cual contribuiría de manera positiva a la meta de llegar a los \$75000 millones para el 2021. Para lograr este objetivo, Adex y Promperú se encuentran realizando programas con el objetivo de promover la innovación y sostenibilidad entre los empresarios (“Sector textil y confecciones de Perú alcanzaría US\$2.100M en exportaciones al 2021”, 2019).

1.2.3. Social

Se observa un crecimiento de 36.8% en el consumo de prendas de vestir a través de medios minoristas (de 1.08 millones a 1.48 millones de hogares). Dentro de ello existe un aumento en las compras realizadas en ferias de 32.8% (de 348,000 a 462,000) mientras que en tiendas especializadas este número aumentó en 4.3% (de 2.4 millones a 2.5 millones) (“Venta de ropa en mercados minoristas creció 36.8% en los últimos cinco años”, 2019). Respecto al gasto promedio en la compra de ropa y calzado, este es menor en plazas minoristas comparado con las tiendas por departamento. Sin embargo, son las primeras las que tienen una penetración mayor al 50%, mientras que las tiendas departamentales tienen una de 33%, por lo que estas tienen una oportunidad de crecimiento si se concentran en otros sectores socioeconómicos (“Peruanos gastan en promedio hasta S/ 121 en tiendas de ropa y calzado”, 2019).

Con respecto a las tendencias de moda en el Perú, a causa de la clasificación de la selección nacional de fútbol al mundial, se generó una tendencia patriótica, por lo que diversos diseñadores empezaron a confeccionar prendas relacionadas a esta temática, entre cuyos diseños resaltan distintas variaciones del escudo nacional y líneas inspiradas en símbolos patrios (“Perú está de moda: diseñadores confeccionan prendas con símbolos patrios”, 2018). A pesar de que el mundial de fútbol de 2018 ya finalizó, la tendencia patriótica se ha mantenido, ya que los peruanos continúan luciendo con orgullo sus símbolos patrios (“El Perú sobre la piel”, 2019)

1.2.4. Tecnológico

Respecto al aspecto tecnológico, el Perú debería implementar mayor innovación a sus operaciones, de modo que pueda incrementar la competitividad de su producción. El país es

privilegiado al tener acceso a materia prima nacional de alta calidad, sin embargo, la actual demanda internacional exige, no solo productos de calidad, sino “tiempos de entrega más cortos, flexibilidad en cantidades, precios competitivos y productos innovadores en diseño” (“Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica ¿cuánto es el costo?”, 2018).

En relación con una industria más sostenible, las empresas se están orientando, cada vez más, a optimizar sus procesos para ahorrar recursos. Por ejemplo, en España, la empresa Tejidos Royo, fabricante de denim, ha implementado la tecnología DryIndigo en 2019, en la cual no se utiliza agua en el proceso de teñido, con lo cual ha conseguido ahorrar más de 1 millón de litros de agua (“La tecnología pionera en no utilizar agua en la fabricación de vaqueros es española y ha creado la eco-iniciativa internacional One Million Liters”, 2019).

Considerando ambas perspectivas acerca de la tecnología, se puede concluir que la innovación tecnológica no debe estar orientada sólo a la automatización de procesos, sino también a colaborar con una industria más sostenible.

1.2.5. Ecológico

La moda sostenible se ha convertido en una prioridad actual, buscando tener un menor impacto negativo en el ambiente. Esto debido a que el fast fashion es una de las industrias más contaminantes por lo que es necesario un cambio de actitud frente a ello. Una de las soluciones para lograr la sostenibilidad en el sector es la moda circular, en la cual se reutiliza la ropa o materia prima restante para crear nuevas prendas (“El nuevo lenguaje de la moda sostenible”, 2019). Estas medidas se toman debido a que hoy en día se compra más ropa que en el año 2000 y, además, duran la mitad del tiempo que antes, por lo que a futuro terminará en los desagües en forma de microplásticos (“El rol de las fast fashion en el impacto ambiental”, 2019).

1.2.6. Legal

El Estado peruano regula las normativas legales del sector empresarial. Por ejemplo, la Resolución Ministerial 052-2019-EF/15 permite a las mypime mejorar sus condiciones, de forma que, tanto las existentes como las que ingresen al mercado en el futuro, logren acceder a financiamientos en espacios formales (“Mipyme: Lanzan reglamento de Programa de apoyo a la internacionalización”, 2019). Por otro lado, el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, dispone que el Estado promueve un ambiente favorable para la actividad de las mype y apoya a los nuevos emprendimientos a través de sus Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales. Para ello, establece un marco legal que promueve la oferta de servicios empresariales, con el objetivo de lograr un empleo sostenible (“Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 30021”, 2019)

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA

1. Alcance

Existen 4 tipos de alcance que puede incluir una investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. A pesar que cada una tiene su propia definición y características, un estudio puede contener elementos de más de un tipo de alcance, de igual modo, puede iniciarse desde una perspectiva y terminar orientándose a otra (Hernández et al., 2014).

Para el presente estudio, se utiliza un análisis descriptivo, este tiene como fin especificar la información respecto a un fenómeno que se somete a un análisis; ayuda a mostrar con bastante precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno o situación (Hernández et al., 2014). Se elige este alcance debido a que se tiene como fin realizar una auditoría de marca a través de los 4 elementos del marketing mix y del brand equity a través de la percepción del cliente con respecto a la marca. Cabe resaltar que se busca ser específico respecto a las características y los perfiles de personas, grupos y eventos que se someterán a análisis, identificando y recogiendo información sobre su comportamiento conjunto (Hernández et al 2014).

2. Enfoque

Se emplea un enfoque mixto, es decir, se utilizan métodos tanto cuantitativos como cualitativos. Cabe aclarar que, según Grinnell (1997), ambos enfoques presentan estrategias similares entre sí, por lo que se complementan a lo largo de la investigación, ya que ambas observan y evalúan fenómenos, los cuales ayudan a establecer suposiciones o ideas, las cuales se demuestran, se revisan en base al análisis y finalmente se proponen nuevas, para así aclararlas y fundamentarlas (citado en Hernández et al., 2014).

Respecto a las diferencias, una investigación cuantitativa es utilizada para la consolidación de creencias que luego establezcan patrones que se puedan estandarizar a la población; por otro lado, el cualitativo se enfoca en el fenómeno estudiado, estableciendo conclusiones para ese grupo de personas o procesos (Hernández et al., 2014).

Referente al enfoque cuantitativo, este se analiza a través de métodos estadísticos, reflejando una realidad específica y poniendo a prueba las hipótesis que plantea, lo cual puede dar como resultado la afirmación o negación de esta. Para este enfoque, la recolección de datos debe realizarse a través de procedimientos estandarizados para aportar credibilidad y aceptación a la investigación, sin interferir en los resultados o procesos del estudio. Una vez realizada la investigación, se busca que esta pueda ser replicada para seguir generando conocimiento (Hernández et al., 2014). Por otro lado, el enfoque cualitativo tiene un proceso en el cual va desarrollando las preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de

datos; este proceso es bastante dinámico, ya que va constantemente de los hechos a la interpretación, iniciando en base a hechos empíricos y confirmando con datos y resultados la teoría planteada. Los métodos de recolección de información priorizan que los datos contengan los puntos de vista de los participantes, interacciones y formas de comunicación no verbal, por ejemplo, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, entre otros. Además, no pretende generalizar de manera probabilística los resultados ni obtener una muestra representativa (Hernández et al., 2014).

En el caso de la presente investigación, se opta por un enfoque mixto:

[Los] enfoques [son] complementarios, (...) cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos. El investigador debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. (Hernández et al., 2014, p. 16)

Siguiendo esta premisa y la información presentada anteriormente, este estudio comenzó desde una observación empírica de la realidad peruana y a partir de ello se eligió continuar con una investigación enfocada tanto en fuentes secundarias, como en primarias. En las primeras se encuentran documentos de investigación, artículos, tesis; mientras que, en las segundas, entrevistas (a miembros de la marca corporativa Ikarus), observaciones (en puntos de venta de la marca), focus group (clientes de la marca, en 2 sesiones) y encuesta (a 216 clientes de la marca).

Por otro lado, al principio de la investigación se plantearon objetivos y preguntas, sin embargo, se fueron mejorando conforme se fue llevando a cabo la investigación. Además, no se busca estandarizar los resultados del presente estudio para el contexto general, sino sentar las bases para futuras investigaciones a través del estudio de un caso particular. Este caso fue elegido por su representatividad en el sector mype (según consideraciones de los agentes involucrados) considerando propuesta de valor, productos con valor agregado, tiempo en el mercado y reconocimiento de la marca.

3. Diseño

Al usar un enfoque mixto, se tienen dos tipos de diseño metodológico, por un lado, para el análisis cuantitativo, existen dos tipos de investigación: experimental y no experimental. Para el presente estudio se considera un diseño no experimental, ya que no se busca generar ninguna situación, sino observar una ya existente, sin realizar alteraciones de parte de los investigadores (Hernández et al., 2014). Por otro lado, existen 4 estrategias principales: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción. Para este caso se ha optado por un estudio de caso, ya que indica que a través del estudio de uno o más casos específicos, se puede

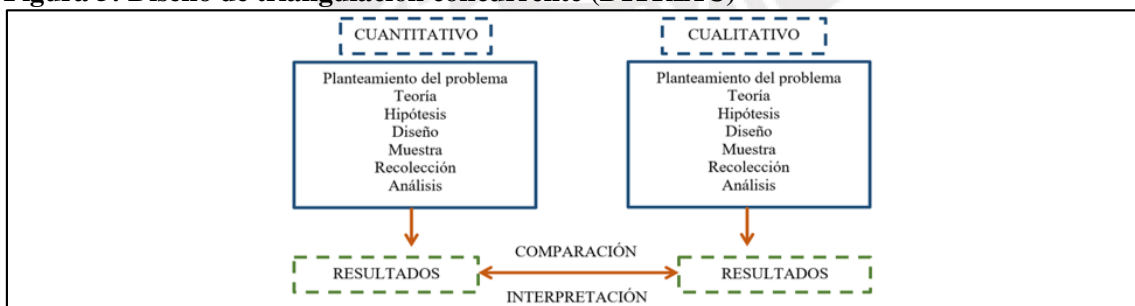
comprender un fenómeno más amplio y suele utilizar enfoques mixtos para la recolección de información (Ponce y Pasco, 2015).

Es importante resaltar la definición que Yin otorga al estudio de caso, “una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1994, p. 9). Asimismo, Yin (1994) propone cuatro clasificaciones: descriptivo, exploratorio, ilustrativo y explicativo. La primera busca analizar un fenómeno organizativo en su contexto real; la segunda investiga un caso que no cuenta con un marco teórico bien definido; la tercera evidencia las estrategias de las empresas exitosas en temas de gestión; y, por último, la cuarta tiene como objetivo descubrir las causas y procesos de un fenómeno (citado en Castro, 2010); en el presente documento, se utilizará un estudio de caso descriptivo.

En el caso de este estudio, se busca conocer la realidad de un contexto, haciendo énfasis en los patrones reales de sus actores. Se elige este diseño al contar con los recursos y viabilidad necesarios para el estudio. Además, se cree que, al alcanzar la comprensión de este caso específico, ello otorgará un mejor entendimiento (más no estandarización de los resultados de forma general) al brand equity en emprendimientos.

Por último, se opta por un diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) (Figura 5), ya que se busca lograr una complementariedad entre la información obtenida por medios cuantitativos y cualitativos, recolectándolos y analizándolos de manera simultánea (Hernández et al., 2014). Además, como comenta Creswell (2013^a) “se incluyen los resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos” (citado en Hernández et al., 2014, p. 557).

Figura 5: Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC)



Adaptado de: Hernández et al. (2014)

4. Selección de las unidades de observación

Al ser un estudio de caso, se selecciona como sujeto de estudio a la marca corporativa Ikarus. La elección de esta marca fue motivada debido a un contacto anterior con la empresa, se

tenía la viabilidad de elegirla para la investigación y, además, se considera que la propuesta de valor de esta marca es fácil de distinguir en sus productos, ya que tiene características que los hacen únicos, aportando a una mejor evaluación del caso. Asimismo, tiene presencia en distintos canales como redes sociales, página web y tiendas físicas.

Por otro lado, para la elección del muestreo de Ikarus, se elige un muestreo no probabilístico y por conveniencia debido a que no se cuenta con una lista de clientes que compren productos ni se ha registrado un número específico de clientes anuales por la venta fluctuante a lo largo del año. Es decir, como no hay manera de determinar la probabilidad de que cualquier elemento particular quede seleccionado para incluirse en la muestra, no es posible hacer una extrapolación estadística de las estimaciones obtenidas a la población (Malhotra, 2008). Asimismo, es un muestreo por conveniencia debido a que se encuentra disponible al público (Battaglia 2008 citado en Hernández et al., 2014).

Además, el muestreo no probabilístico se utiliza en pruebas de concepto, pruebas de empaque, pruebas de nombre y pruebas de texto, donde por lo general no es necesario hacer extrapolaciones a la población. En dichos estudios, el interés se centra en la proporción de la muestra que da varias respuestas o manifiesta diversas actitudes (Malhotra, 2008). Por lo que al utilizar este tipo de muestreo no se puede generalizar a distintos contextos ni a otra población, como en el caso del presente estudio. Al optar por un tipo de muestreo no probabilístico y por conveniencia, permite que al elegirse un solo caso se pueda profundizar tanto en la perspectiva interna de la empresa, como en la percepción de la marca por parte de los clientes.

Por otro lado, se toma el número de 200 encuestas (Tabla 3) porque el tamaño de la muestra debe considerar los recursos disponibles, sus restricciones y experiencias, así como utilizar como guía aproximada (Malhotra, 2008). Además, según una recopilación de estudios realizada por Shrestha (2011), se visualiza que los estudios de brand equity se basan en encuestas con muestras mayores a 100 personas.

Según un estudio realizado por Rositas (2016) donde se recopilan opiniones de expertos respecto al tamaño de muestra que se debe utilizar en las investigaciones, tiene como primera conclusión que el tamaño de muestra conveniente es de más de 200 encuestas o en otro caso el número debe ser un múltiplo de 5 a 20 por cada ítem de la encuesta. Sin embargo, tomando en cuenta aspectos como los costos y el tiempo que demanda el trabajo de campo, el autor evalúa si muestras tan grandes son realmente necesarias.

Por tanto, realiza una evaluación a través de la comparación de resultados de una muestra de 474 observaciones versus una de 42; este segundo número es decidido a través de una ecuación que determina el tamaño de muestra de acuerdo a la carga factorial necesaria para la significación

(Rositas, 2016). Para comparar los resultados de ambas muestras Rositas utilizó el índice KMO (Kaiser, Meyer, Olkin).

El índice KMO se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, de forma que cuánto más pequeño sea su valor, mayor será el valor de los coeficientes de correlación parciales $r(\dots)$ un KMO menor a 0.5 es inaceptable, mientras que una cifra igual o superior a 0.5 es aceptable y una cifra igual o superior a 0.75 es buena. (De la Fuente, 2011, p. 8)

Los resultados obtenidos por Rositas demuestran que ambas muestras presentan resultados similares, la muestra de 474 datos obtuvo un KMO de 0.724 mientras que la muestra de 42 datos obtuvo un KMO de 0.736 obteniendo un resultado aceptable. Además, respecto a las cargas factoriales y factores generados, también se observa que los resultados son similares. Rositas (2016) también considera en su investigación la relación entre el número de ítems por constructo y tamaño de muestra que presenta Cervantes (Figura 6).

Figura 6: Relación entre número de ítems por constructo y tamaño de muestro

Ítems en el test, o constructo en un cuestionario. ("n")	Regla en cuanto a cuestionarios por ítem	Tamaño de la muestra. Usaremos símbolo "m", ya que la "n" ya se usó en ecuación previa
20 ítems	Entre 5 y 20 sujetos, observaciones o encuestas por ítem	Entre 100 y 400 sujetos o encuestas.
10 ítems o menos	10 sujetos por ítem (Tamaño similar a un análisis factorial exploratorio)	Máximo 100 encuestas sería el tamaño ideal

Fuente: Cervantes, 2005 en Rositas, 2016

Es por ello que, para la presente investigación, se toma en cuenta tanto lo dicho por Malhotra como lo recopilado por Rositas. Considerando que se tiene un total de 27 ítems, se usaron 8 unidades de observación por cada uno de los ítems de la encuesta, es decir, el tamaño de la muestra para esta investigación es de 216 personas encuestadas.

Tabla 3: Tamaño de muestras usadas en estudios de investigación de mercados

Tipo de Estudio	Tamaño mínimo	Rango típico
Investigación para la identificación del problema (por ejemplo, potencial de mercado)	500	1000-2500
Investigación para la solución del problema (por ejemplo, asignación de precios)	200	300-500
Pruebas de productos	200	300-500
Estudios de prueba de mercado	200	300-500
Publicidad en televisión, radios o impresa (por comercial o anuncio probado)	150	200-300
Auditorías de mercado de prueba	10 tiendas	10-20 tiendas
Sesiones de grupo	2 grupos	tim

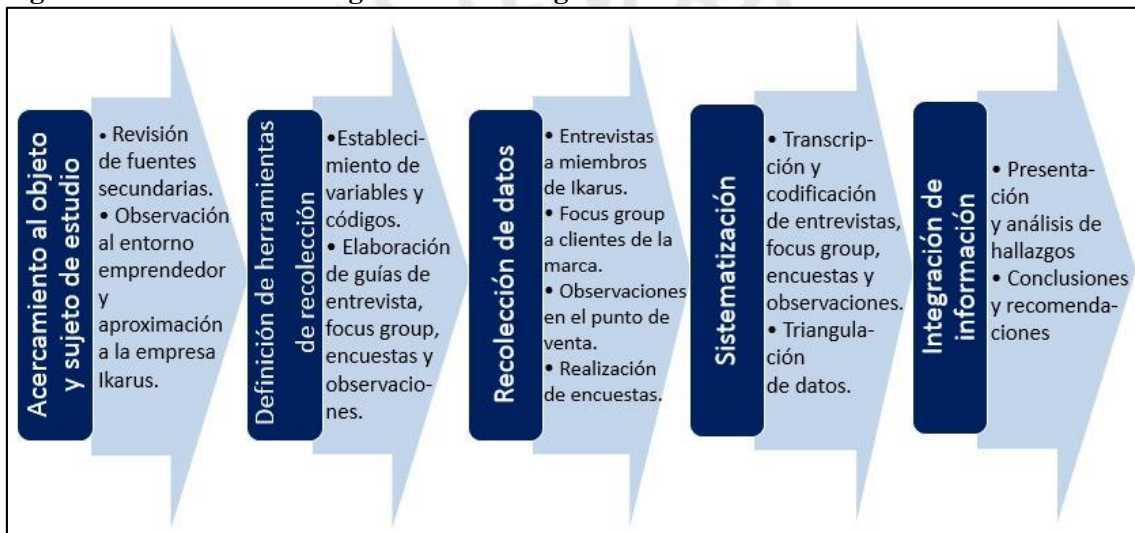
Adaptado de: Malhotra (2008).

Respecto a las unidades de observación dentro del caso, existen varios actores relevantes: los gerentes y trabajadores de Ikarus, y los clientes de Ikarus. En los primeros se realizan las entrevistas a los principales miembros de la organización. En los segundos, se toma una muestra del segmento para realizar los focus group y encuestas. Ambas muestras son no probabilísticas, ya que se priorizan las características y propósitos de la investigación (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b, citado en Hernández et al., 2014) y por conveniencia, ya que es un caso disponible al cual se tiene acceso (Battaglia 2008a, en Hernández et al., 2014).

5. Secuencia metodológica

A continuación, se explica el proceso metodológico a través del cual se realizó la investigación (Figura 7).

Figura 7: Proceso metodológico de la investigación



5.1. Acercamiento al objeto y al sujeto de estudio

La primera fase incluye la revisión de la literatura necesaria, la cual permitió establecer el tema, el diseño y el alcance de la investigación; asimismo, se pudo comprender los conceptos a utilizar en el documento los cuales fueron descritos en el marco teórico como auditoría de marca, marketing mix y brand equity, así como también comprender el contexto en el que se desarrollan las mypes y la importancia del sector textil.

Por otro lado, se realizó un acercamiento al entorno de los emprendimientos y se eligió contactar a empresas que estuvieran cimentadas en el mercado y gozaran de popularidad entre el público. Finalmente se eligió a la empresa Ikarus, para lo cual se estableció un vínculo con los dueños de la marca con el fin de que conozcan el alcance de la investigación y solicitar su apoyo para obtener información sobre la empresa y contacto con los clientes.

5.2. Definición de herramientas de recolección

El primer paso fue establecer las variables y códigos de acuerdo al marketing mix y el modelo de brand equity de David Aaker. Esto fue de utilidad tanto para definir las guías como para la posterior codificación de los hallazgos. Como segundo paso se procedió a definir las herramientas a utilizar y se decidió a realizar entrevistas a profundidad a miembros de la empresa, focus group, encuestas a los clientes de la marca y observaciones.

En cuanto a las guías de entrevista, se realizaron distintas preguntas de acuerdo a la expertise de cada entrevistado ya sea por su conocimiento en administración, marketing, distribución o ventas, con la finalidad de conocer las estrategias de la marca. Por otro lado, las guías de focus group se desarrollaron desde el punto de vista del cliente y tomando en cuenta las variables del mix de marketing y del brand equity según el modelo de David Aaker. Asimismo, la guía de encuestas se realizó de acuerdo a la establecida por el mismo modelo.

La elaboración de guía de observaciones se realizó de acuerdo a las 4Ps del marketing mix tomando en cuenta dos de los tres puntos de venta físicos ubicados en los distritos de Barranco y Miraflores. Dichos lugares se eligieron debido a que hay mayor interacción con los potenciales y actuales clientes, lo cual permitió observar el comportamiento de distintos tipos de clientes para posteriormente extrapolar conclusiones.

5.3. Recolección de datos

5.3.1. Entrevista

Para la recolección de datos del personal de Ikarus, se utiliza la herramienta cualitativa de entrevistas a profundidad. Según Janesick (1998), estas consisten en una reunión en la cual se conversa e intercambia información entre el entrevistador y entrevistado, a través de esta comunicación se logra la construcción conjunta de significados respecto a un tema (citado en Hernández et al., 2014). Dichas entrevistas son de las más usadas para contar con información completa con personas claves de manera abierta en la que existe una guía de preguntas, pero se amplía en caso existan dudas que surjan de la misma entrevista (Hernández, et al., 2014). En el caso del presente estudio, se utilizan entrevistas semiestructuradas, partiendo de una guía de preguntas (Anexos B - D) y adaptándolas conforme la reunión se vaya desarrollando. Estas se realizaron hacia la gerente comercial, Yessica Berrú, el dueño, Joy Susano y personal de la empresa.

Las entrevistas a las distintas personas fueron claves para conocer y analizar a la marca en 3 perspectivas. Las entrevistas a Joy Susano, dueño y director de la marca, fueron acerca de detalles importantes del inicio de la marca y los diseños en los que se basan, así como las formas de decidir qué diseños se realizan y qué diseños sacan a la venta (Anexo B). La entrevista a

Yessica Berrú, dueña y encargada de ventas, fue vital para conocer las decisiones que se toman en torno a las 4Ps: Plaza, Precio, Promoción y Producto (Anexo C). Asimismo, Alejandro Mendoza, community manager y asistente de Joy Susano, apoyó con la historia de Ikarus a través de una perspectiva interna y los procesos de producción y de conexión con los clientes, debido a que se encarga de redes sociales de la marca, así como apoyar en servicios y en logística, lo cual confirma que sus funciones le permiten tener información sobre los puntos de venta y la percepción del cliente (Anexo D).

5.3.2. Focus group

Los focus group son importantes para esta investigación porque muestran “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción” (Hernández et al. 2014, p. 408). Además, es importante tener una guía de indagación (Anexo F) y ser abiertos a cualquier tipo de respuesta para no incidir en los participantes, por ello es importante considerar el espacio físico y el moderador seleccionado. El focus group se utiliza en la investigación para tener un nivel más amplio de interacción entre 3 a 10 personas y poder extraer insights sobre la percepción de cada uno (Hernández et al., 2014). Por ende, el moderador debe asegurar que la comunicación sea recíproca entre él y los participantes y que se sientan en la libertad de dar su opinión.

Se realizaron 2 focus group el día 4 de mayo, que duraron 90 minutos y contaron con la participación de 7 clientes cada uno. Cabe resaltar que las sesiones fueron mixtas, ya que la marca ofrece prendas masculinas, femeninas y unisex. La selección de los participantes se realizó a través de las redes sociales de Ikarus y se tomó como único requisito que las personas hayan tenido alguna interacción con la marca. Ambas sesiones se realizaron el mismo día por temas de disponibilidad, ya que la principal complicación al utilizar este método de recolección de datos es poder determinar un horario en el que todos los participantes puedan tener disponibilidad. Sin embargo, ello pudo ser solucionado gracias a la buena disposición de los participantes, ya que al ser clientes mostraba más compromiso, incluso explicando con detalle su experiencia de forma positiva o negativa durante los focus, contribuyendo a un mejor resultado.

5.3.3. Observación

La observación según Ponce y Pasco (2015) es minuciosa y directa en la forma de recolectar información. Para lograrlo se realizó una guía de observaciones (Anexo G), basándose en los hallazgos de las entrevistas a profundidad, ya que se requería corroborar algunos e introducirse a la forma de compra del cliente.

Se realizaron observaciones en 5 fechas distintas en los 2 puntos de venta más importantes de la marca: Tienda Miraflores y La Feria de Barranco, cada uno tuvo una duración de 2 a 3 horas

y media y se permaneció en el lugar indistintamente de si existía algún evento o no. Se realizaron en la tarde debido a que se tiene un mayor flujo de personas visitantes en los puntos de venta, entre las 4 pm y las 9 pm. Asimismo, no se realizó observación en el taller Ikarus, ya que el estilo es showroom cerrado, lo cual hace más complicado realizar una observación.

5.3.4. Encuesta

Se elaboró un cuestionario para recolectar datos de los clientes de Ikarus (Anexo H), como comenta Chasteauneuf (2009), teóricamente una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (citado en Hernández et al., 2014).

Puede aplicarse a diversos públicos, para lo cual se aplicarán preguntas para conocer la muestra y más de una pregunta para medir cada una de las dimensiones de Aaker a través de una escala de Likert de 1 a 5. Donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo” (Gliem & Gliem, 2003). Los ítems utilizados en la encuesta se pueden apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4: Encuesta de medición de brand equity

Dimensión	Medidas	Ítem	
Lealtad	Precio premium	LP: Si el precio de las marcas de la competencia fuera 5% menor que la marca Ikarus, seguiría comprando en Ikarus.	
	Lealtad/satisfacción del consumidor	LS1: Me sentí muy satisfecho con mi última experiencia de compra de Ikarus.	
		LS2: Compraría productos de la marca en otra oportunidad.	
		LS3: La marca Ikarus es una de las 5 marcas que más compro y uso.	
		LS4: Recomendaría cualquiera de los productos de Ikarus.	
Calidad percibida y medidas de liderazgo	Calidad percibida	CP1: En cuanto al material que utilizan, a comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus tiene productos de alta calidad	
		CP2: En cuanto los diseños que realizan, a comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus tiene productos de alta calidad.	
		CP3: A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus brinda una atención de alta calidad.	
		CP4: A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus es la mejor marca que conozco en cuanto a calidad.	
		CP5: A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que si compro productos de Ikarus todos tendrán la misma calidad.	
	Liderazgo/popularidad	CL1: En comparación con otras marcas de ropa urbana, considero a Ikarus como la marca líder.	
		CL2: En comparación con otras marcas de ropa urbana, considero que la marca Ikarus está creciendo en popularidad.	
		CL3: En comparación con otras marcas de ropa urbana, Ikarus fue la primera en innovar en diseños	
	Medidas de asociación y diferenciación	Valor	AV1: Considero que la marca Ikarus proporciona una buena relación calidad-precio.
			AV2: Tengo una razón por la cual comprar la marca sobre la competencia.

Adaptado de: Aaker (1996)

Tabla 4: Encuesta de medición de brand equity

Dimensión	Medidas	Ítem
Medidas de asociación y diferenciación	Personalidad de marca	AP1: La marca Ikarus tiene una personalidad única
		AP2: Considero que la marca Ikarus es interesante
		AP3: Considero que tengo una imagen clara del tipo de persona que usaría la marca Ikarus
	Asociaciones organizacionales	AO1: Admiro a los emprendedores de la marca Ikarus
		AO2: Los productos Ikarus están hechos por emprendedores en los que confío
		AO3: El emprendimiento que realiza la marca Ikarus tiene credibilidad.
Diferenciación	AD: Ikarus es diferente de otras marcas de ropa urbana.	
Reconocimiento	Reconocimiento de marca	CM1: De las marcas de ropa urbana que conozco, Ikarus es la que más recuerdo.
		CM2: He escuchado comentarios sobre la marca Ikarus.
		CM3: Sé cuál es el propósito de la marca Ikarus.
		CM4: Tengo una opinión de la marca Ikarus.
		CM5: La primera vez que vi la marca, sus diseños me llamaron la atención en comparación del resto de marcas que conocía.

Adaptado de: Aaker (1996)

De acuerdo a Ponce y Pasco (2015), las escalas de medición de actitudes dan respuesta a un tema en particular y, específicamente en escala tipo Likert, reflejan su actitud en acuerdo o desacuerdo de afirmaciones presentadas. En este caso de estudio, debido a la falta de una lista de clientes que compraron los productos, el tamaño se halló de manera no probabilística de acuerdo a la conveniencia del encuestador. Estas encuestas tuvieron como requisito el ser clientes de la marca y que haber comprado algún producto además de responder a los gustos y percepción de dichos clientes.

Las encuestas virtuales fueron compartidas mediante la página oficial de Facebook e Instagram de la marca, debido a la cercanía del target al internet y por la cantidad de encuestas a realizar. Según Malhotra (2008), es factible realizar encuestas por internet ya que es tan efectiva como otros métodos utilizados, asimismo “los encuestados pueden completar la encuesta cuando les resulte conveniente y la obtención de datos es rápida y económica” (Malhotra, 2008, p. 356). La encuesta utilizada en el presente estudio está basada en la encuesta original diseñada por David Aaker en 1996 en la cual presenta dimensiones, medidas e ítems a través de las cuales se puede realizar la medición del brand equity de una marca (Aaker, 1996). Esta misma encuesta ha sido utilizada en diversas investigaciones tanto en su forma original como con ciertas variaciones adaptadas a cada caso.

5.4. Sistematización

5.4.1. *Transcripciones y codificación de entrevistas, focus group, encuestas y observaciones*

Con el fin de organizar la información adquirida, se transcribieron los audios de las entrevistas y focus group (Anexo I-J), así como también lo obtenido en las observaciones (herramientas cualitativas), seguidamente se realizó una codificación abierta en base a las variables del marketing mix y sus respectivos indicadores, los cuales se pueden visualizar en el Anexo K. De este modo se pudo contrastar la información obtenida de parte de los miembros de la marca como de los clientes, lo cual fue la base para realizar el inventario de marca.

Para realizar la validación de la encuesta evaluando su confiabilidad se utilizó la prueba del Coeficiente Alfa de Cronbach. Este método es ideal para la evaluación de alternativas de respuestas policotómicas, en este caso de escala de Likert. Dicho coeficiente puede tomar valor entre 0 y 1 donde 0 representa una confiabilidad inaceptable mientras que 1 representa una confiabilidad excelente (Corral, 2009).

El análisis cuantitativo se realizó a través de la estadística descriptiva. Se encuentran las medidas de tendencia central, las cuales describen las características básicas de un conjunto de datos, representan este conjunto y se expresan a través de un valor numérico. Estas medidas son la moda, mediana y media aritmética (Parra, 1995).

- “La Moda de un conjunto de datos es el valor (o cualidad) de la variable aleatoria que aparece con mayor frecuencia” (Parra, 1995, p. 13).
- “La Mediana es el valor de la variable aleatoria que se encuentra en el centro de un conjunto ordenado de datos” (Parra, 1995, p. 17).
- “Para determinar la media aritmética o promedio de n datos, se suman y el resultado se divide entre n” (Parra, 1995, p. 20).

Para determinar la variabilidad y dispersión de los datos se utilizan las medidas de: rango, desviación media, desviación estándar y varianza (Parra, 1995).

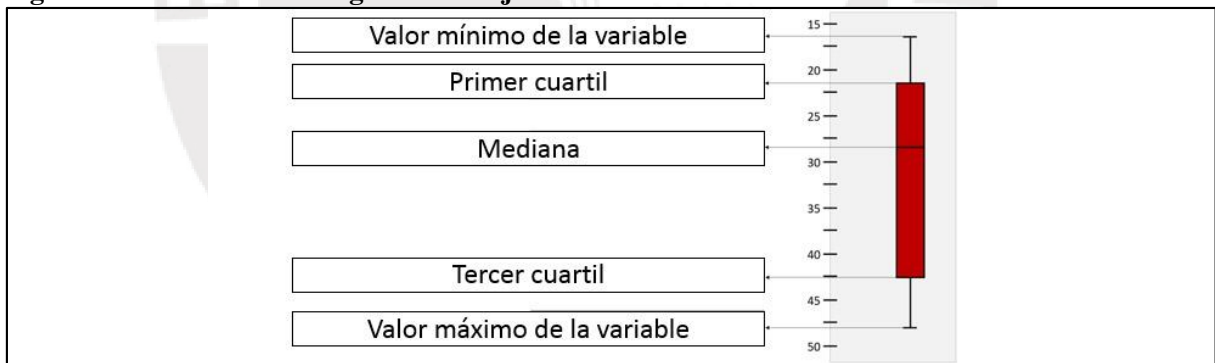
- “El rango es la diferencia entre el valor mayor y el menor que toma la variable” (Parra, 1995, p. 33).
- “La desviación media es la suma de los valores absolutos de todas las desviaciones dividido entre el número de datos u observaciones” (Parra, 1995, p. 35).
- La varianza, medida de dispersión, (...) (es) la sumatoria de los cuadrados de las desviaciones y el resultado lo dividimos entre $n-1$ o N ” (Parra, 1995, p. 41).

- “La desviación estándar es una medida de dispersión que es igual a la raíz cuadrada de la varianza” (Parra, 1995, p. 46).

Para la presentación de los datos se utiliza la tabla de frecuencias, que consiste en agrupar datos mediante un criterio de repetición para así observar el comportamiento general de los resultados (Fernández, Cordero & Córdova, 2002). Además, para el análisis se utilizarán diagramas de cajas y bigotes, estas fueron desarrollados por Tukey (1997) para “evaluar la forma de las distribuciones, ya que permiten detectar problemas en las colas de la distribución (casos extremos, ya sean atípicos o errores). Este tipo de casos puede distorsionar análisis posteriores” (citado en Minnaard, Rabino, Garcia, Moro, & Minnaard 2002). Estos gráficos constan de cuatro segmentos como se puede apreciar en la Figura 8.

Una gráfica de este tipo consiste en una caja rectangular, donde los lados más largos muestran el recorrido intercuartílico. Este rectángulo está dividido por un segmento vertical que indica donde se posiciona la mediana (...) y por lo tanto su relación con los cuartiles primero y tercero (el segundo cuartil coincide con la mediana). Esta caja se ubica a escala sobre un segmento que tiene como extremos los valores mínimo y máximo de la variable. (Mason & Lind 1998; Freund, Williams & Perles 1992 citado en Minnaard et al, 2002, s.p.)

Figura 8: Elementos del diagrama de cajas



Adaptado de: Minnaard, Rabino, Garcia, Moro y Minnaard (2002)

5.4.2. Triangulación de datos

Se utilizó una triangulación de datos, la cual se define como “utilización de diferentes estrategias y fuentes de información (...) [que] permite contrastar la información recabada” (Aguilar & Barroso, 2015, p. 74). Los datos provinieron tanto de los clientes como de los miembros de la empresa, esto fue utilizado para realizar el inventario y la exploración de la marca Ikarus. Además, como se explicó anteriormente, para la investigación se utilizará un diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) en donde se busca complementar la información obtenida a través de medios cualitativos y cuantitativos.

5.5. Integración de información

5.5.1. Presentación y análisis de hallazgos

Al realizar una auditoría de marca, resulta necesario dividir la presentación y análisis de hallazgos en los capítulos de inventario y exploración de marca, ya que la primera brinda información estratégica que define un perfil integral y actual de la marca el cual se realizó a través de las 4Ps del marketing mix, mientras que la exploración de marca busca recolectar la opinión real de los clientes respecto de la marca.

En cada uno de los capítulos se presentará los hallazgos de la investigación para posteriormente analizarlos.

5.5.2. Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, la información procesada tanto de los clientes como de la empresa fue de utilidad para conocer la interacción entre ambos, dar conclusiones con respecto a sus estrategias de marketing y lograr otorgar recomendaciones para su toma de decisiones estratégicas.

6. Ética de la investigación

Se realizó una explicación de la propuesta de estudio a la marca corporativa Ikarus para que se pueda trabajar y colaborar conjuntamente con esta; además, al finalizar la investigación, se otorgaron los resultados a los gerentes de la empresa. Por otro lado, se dio una explicación general de la investigación a los clientes, para que pueda comprender el sentido del estudio sin sesgar sus respuestas. Tanto para el caso de gerentes como de los clientes, se entregó un consentimiento informado y un acuerdo de confidencialidad acerca de la información que se recolectó.

CAPÍTULO 6: INVENTARIO DE LA MARCA CORPORATIVA IKARUS

1. Hallazgos

1.1. Producto

Se procede a presentar los hallazgos encontrados acerca del producto de la marca Ikarus de acuerdo a la información proporcionada por los miembros de la marca y las observaciones.

1.1.1. *Marca corporativa Ikarus*

A pesar que el nombre Ikarus hace referencia al personaje Icaro de la mitología griega, Joy Susano comenta que buscaba un nombre que no sea comúnmente utilizado, ya que consideró más importante darle un significado propio a la marca para destacar sus atributos y características deseadas (J. Susano, comunicación personal, 3 de junio, 2019).

La marca fue creada hace casi 10 años y, durante todo este tiempo, han sido constantes para poder brindar siempre el mejor producto a sus clientes. Además, brindan apoyo a otros emprendedores que buscan entrar al rubro textil, ya que sus talleres de serigrafía incluyen también apoyo empresarial como charlas y visitas al emporio comercial de Gamarra, sumado a esto su proceso de producción se encuentra publicado en YouTube a través de videos constantes e informativos en donde comunican consejos sobre los materiales que utiliza y sobre el rubro textil (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Por otro lado, un aspecto importante de una marca es el logo, ya que “es una pieza fundamental en la Imagen Visual Corporativa, tiene la función de identificación y es un factor privilegiado en cuanto al significado (...), en él se condensa la intención metafórica de la entidad” (Caldevilla, 2009, p. 3). Es importante mencionar que el grupo Ikarus, inició con la marca Ikarus, por lo que esta cuenta con el mismo logo que la marca corporativa; sin embargo, luego crearon otras dos marcas llamadas No+TV y Patria, ambas cuentan con un logo propio como se puede observar en la Figura 9.

Asimismo, acorde a sus redes sociales y página web el logo de Ikarus (Figura 9), está compuesto por la palabra Ikarus, contiene fondo negro y letras blancas (Ikarus, s.f.). Respecto a las otras marcas, cabe resaltar que, según las entrevistas realizadas (Anexo I) y las etiquetas de los productos, la marca se llama Patria; sin embargo, en sus redes sociales, se observan distintas variaciones de su logo, por un lado, se encuentra el de la Figura 9 que contiene las palabras “Hagamos Patria” y por otro, un logo con una tipografía distinta que solo contiene la palabra Patria; ambos cuentan con letras blancas y fondo rojo. Un caso similar es el de la marca No+TV que también tiene distintas versiones de su logo, presentando cambios tanto en la tipografía como en sus colores (Ikarus, s.f.).

Respecto a una observación realizada en el stand de La Feria, se pudo corroborar la presencia del logo Ikarus, pero con fondo color blanco y letras negras (observación, 19 de mayo, 2019), mientras que en otra observación realizada en el mismo punto la empresa no tenía el logo de Ikarus, pero si el de Patria (observación, 07 de junio de 2019). Asimismo, en la tienda de Miraflores se encuentra el nombre de las tres marcas, pero con estilo de letra diferente a los logos presentes en redes sociales (observación, 2 de junio, 2019).

Figura 9: Logos de la marca de Ikarus



Adaptado de: Ikarus (s.f.)

1.1.2. Portafolio de la marca

Desde sus inicios, los diseños han sido ideados por Joy Susano; al principio era él quien los realizaba. Sin embargo, actualmente trabaja con diseñadores independientes que construyen la idea planteada, ya que prefiere trabajar con personas que tienen mucha más experiencia en ese rubro (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Aun cuando escucha recomendaciones por parte de los clientes respecto a los diseños, no permite que esto limite su creatividad ni altere la esencia de la marca (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Como ya se mencionó en el acápite anterior, la empresa Ikarus cuenta con tres marcas que se diferencian en cuanto al diseño: Ikarus, Patria y No+TV.

a. Ikarus

Es la marca con la que empezó la empresa, sus diseños suelen tener estampados antropomorfos e ilustraciones con personajes conocidos mundialmente. Yessica Berrú, comenta que cuando empezó la marca corporativa tenían la idea de utilizar una temática peruana, por tanto, hicieron diseños de este estilo. Sin embargo, en esa época estos no fueron demandados por lo que decidieron enfocarse en los diseños con temática pop, los cuales se convirtieron en los diseños principales de la marca Ikarus. Cuenta con diseños que son clásicos, los cuales son producidos de forma frecuente, ya que se han vuelto representativos de la marca (comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Los diseños empezaron siendo de gatos y ahora tienen diseños de otros animales como perros, leones, entre otros. Actualmente, también tienen ilustraciones de artistas internacionales como es el caso de Frida Kahlo, cuyos diseños llegaron a tener mucho éxito, sin embargo, este comenzó a ser utilizado por diferentes marcas, lo que generó que Joy Susano pierda el interés en este personaje, ya que dejaba de ser exclusivo para la marca (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

b. No+TV

Esta marca se creó conjuntamente con Ikarus con la intención de entrar al emporio comercial de Gamarra, ya que la marca Ikarus no podía competir por precio en este mercado. Lo que diferencia a esta línea de las demás es la calidad de la tela que utilizan, además, los diseños tienen como elemento principal a las calaveras y un estilo más sombrío en el cual prima el color negro (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

c. Patria

Es la marca más joven de la empresa y la cual ha tenido muy buena recepción por parte de sus clientes. Como se sabe, en los inicios los diseños de Ikarus tenían una temática peruana; sin embargo, estos no tuvieron éxito con sus clientes debido a que hace 10 o 15 años usar prendas con diseño patriótico no era bien visto; sin embargo, Joy Susano se percató que actualmente los peruanos buscan resaltar su patriotismo mediante las prendas que utilizan, fue por ello que la marca corporativa volvió a utilizar sus diseños iniciales (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

El nacimiento de esta marca estuvo cerca a la fecha de la clasificación del equipo de fútbol peruano al mundial, lo cual tuvo un mayor impacto en ventas. Asimismo, el primer diseño de la marca fue un escudo, el cual tuvo muy buena recepción, por parte del público por lo que crearon otras variantes de este diseño (A. Mendoza, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Actualmente siguen produciendo diferentes modelos de escudos, así como de héroes peruanos como Miguel Grau, Micaela Bastidas o Túpac Amaru.

1.1.3. Características del portafolio

Ikarus tiene una gran variedad de productos, entre ellos, polos, poleras, gorras, morrales, libretas y tazas (Tabla 5); la característica en sus productos principales (polos y poleras) son los diseños estampados mediante la técnica de serigrafía.

Tabla 5: Productos de la marca

POLOS	POLERAS	MORRALES
		
TAZAS	LIBRETAS	GORRAS
		

Adaptado de: Ikarus (s.f.)

La empresa, como ya se mencionó, presenta mayor enfoque en la venta de polos y en invierno también poleras, por lo que la producción de los mismos se realiza en mayor cantidad. Las tallas de las prendas van desde XS a XXXL; las tallas que más producen son las S y M, ya que son las más demandadas, mientras que de las tallas más grandes se producen pocas unidades dependiendo del diseño (A. Mendoza, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Los polos son diseñados tanto para hombres como para mujeres, en el caso de los hombres hay un solo corte (recto) y de manga corta, mientras que en el caso de polos diseñados para mujer existe mayor variedad: bividis, manga $\frac{3}{4}$, poli-vestidos, entre otros.

La cantidad de polos que producen por diseño está en proporción a las tallas aproximadamente 9 unidades de talla S, 20, M, 11, L, 5, XL Y 6, XXL; las cuales deben ser distribuidas entre los diferentes puntos de venta (A. Mendoza, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

Las observaciones realizadas en los puntos de venta de La Feria de Barranco y la tienda de Miraflores demostraron que actualmente tienen inconvenientes con la variedad de productos, dado que los clientes solicitaban tallas o modelos que no se encontraban en las tiendas, o ya se habían agotado. Este hecho no fue aislado y en ocasiones no se llegaba a realizar la compra de ningún producto. Esto se debe a que los encargados de la venta (los cuales abastecen la tienda con productos) no gestionan la cantidad adecuada que debería estar en su espacio (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

Con respecto a la frecuencia con la que presentan diseños nuevos, se da cada dos o tres meses, de esta forma actualizan su variedad y depuran diseños antiguos (A. Mendoza, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Sin embargo, durante las observaciones, un cliente comentó que anteriormente la marca solía sacar más diseños mientras que actualmente no innovan tanto como solían hacerlo (observación, 7 de julio, 2019).

1.1.4. Calidad

La calidad es uno de los aspectos que más resalta de la marca, ya que todo el proceso de producción está destinado a tener los mejores productos. En la Figura 10 se presenta el proceso de producción de uno de sus productos más resaltantes, los polos.

Figura 10: Proceso de producción de los polos



a. *Compra de materia prima*

- Compra de telas: Son adquiridas en el Emporio Comercial de Gamarra y utilizan algodón, pima y orgánico, lo cual asegura la calidad de la prenda (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).
- Tintes eco-amigables: Yessica Berrú comenta que no utilizan insumos que sean dañinos y en algunos casos cancerígenos para el cuerpo (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Con respecto a los tintes ecológicos, “son materiales biodegradables e inoocuos para los animales, las personas y el ambiente, que unidos a unas buenas prácticas en el proceso de producción dan como resultado productos de alto valor biológico” (Rojas, Mavila, Rojas, 2011, s.p.).

b. Corte en paños

La tela es cortada en paños (en proporción a las tallas) que serán las bases para realizar los polos (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

c. Primer lavado

Luego de tener la tela cortada, esta se traslada a la lavandería, debido a que normalmente la tela tiende a encogerse una vez que entra en contacto con agua, por lo tanto, este primer lavado es crucial para asegurar que el molde donde trabajan no se encoja posteriormente y afecte negativamente el diseño (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019)

d. Confección y estampado

La confección de la tela consiste en darle forma a la parte delantera de un polo, para luego empezar el proceso de estampado. Años atrás la marca mandaba a confeccionar las prendas en Gamarra, pero no estaban producidos con la calidad que esperaban, por tanto, decidieron crear un área de costura y confección dentro de la empresa (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Además, Ikarus estampa los polos mediante la técnica de serigrafía.

La serigrafía es una técnica de impresión empleada en la reproducción de gráficos sobre telas generalmente de punto y consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un bastidor, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen, mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta (cada color a usar, debe contar con su propio bastidor), después de dicho proceso se debe termofijar. (Rojas, Mavila, Rojas, 2011, s.p.)

e. Costura

Los polos pasan otra vez al área de corte y confección para que puedan ser armados por completo, es decir, se une la parte delantera ya estampada con la parte trasera de los polos (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

f. Segundo lavado

El lavado final constituye el último paso de la elaboración de las prendas, debido a que así se aseguran de que el cliente no recibirá un producto que reducirá su tamaño luego de ser lavado, así también asegura la suavidad de la prenda (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

g. Empaque

El empaque que utilizan son bolsas de papel, las cuales también se estampan mediante la técnica de serigrafía, además, tienen bolsas de diferentes tamaños y con estampados peruanos.

1.2. Precio

1.2.1. Precio de lista

El precio juega un rol esencial en la rentabilidad de las empresas, ya que “es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio (...) es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto/servicios” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 257).

Debido a la diversidad, diseños y calidad de un producto, los precios de un mismo bien pueden variar, lo cual permite acercarlos a distintos tipos de consumidor. Por ejemplo, los precios de la marca Ikarus oscilan entre los 50 y los 70 soles en caso de los polos dependiendo de la calidad de la tela y la talla; en el caso de poleras, entre los 60 a 120 soles dependiendo del modelo de la polera; tazas entre 25 a 29 soles; mochilas y maletines de 60 a 150 soles dependiendo del tamaño; y las gorras cuestan 19 soles (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

1.2.2. Costos

Para establecer precios de lista se debe considerar los costos en los que incurren para así poder generar un margen neto de ganancia. “La gerencia desea cobrar un precio que al menos cubra los costos de producción total en un determinado nivel de producción” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 262). Según las entrevistas realizadas a los miembros de Ikarus, la marca corporativa incurre en distintos costos:

- Compra de los insumos de la materia prima para realizar las prendas: telas, hilos, algodón, tintes ecológicos, implementos de serigrafía.
- Alquileres de los espacios de punto de venta: taller Ikarus, tienda de Miraflores y stand en La Feria de Barranco.
- Distribución de productos hacia los puntos de venta.
- Mantenimiento y limpieza de equipos administrativos y de producción.
- Publicidad en redes sociales y página web.

- Pago a personal de la empresa: diseñador freelance, serigrafía, costura, venta, administrativo.

A pesar de que el proceso de confección del producto genera mayor diversidad de costos comparado con otras empresas que tercerizan sus actividades, esto le permite a Ikarus reducir el riesgo de filtración de información antes de que presenten nuevos diseños, hecho que sucedió en los inicios de la marca. La inversión que realizaron al adquirir maquinaria que les permite confeccionar sus propios productos, ha servido para asegurar la calidad de los mismos y diferenciarse de la competencia (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

1.2.3. Ajuste de precios

Otro aspecto a considerar con respecto a precio, es el tema de descuentos sobre su precio de lista. En el caso de Ikarus, utilizan los descuentos de acuerdo al stock de productos. Por ejemplo, entre los meses de enero y marzo realizaron una promoción de 4 polos por 139 soles en cualquiera de las líneas de la marca, debido a que la campaña navideña no había dado los resultados esperados y deseaban rotar la mercadería sobrante (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Asimismo, en julio anunciaron en sus redes sociales una promoción de 3 polos con escudos por 100 soles por el mes patrio, y está coincidió con la participación del equipo de fútbol peruano en la Copa América (Ikarus, s.f.)

1.2.4. Precios de la competencia

Por otro lado, debido a su ubicación geográfica, Ikarus cuenta con competidores que ofrecen productos que podrían suplir la misma necesidad de sus clientes debido a la variedad y diseño que tienen. De acuerdo a observaciones realizadas en medios virtuales se han identificado las marcas, presentadas en la Tabla 6, cercanas a la tienda en Miraflores.

Tabla 6: Marcas competidoras en Miraflores



MARCA	PRODUCTO
<p>Hangertips: Se ubican en un local dentro de la misma galería de Ikarus en la Av. Diez Canseco. Ofrecen todo tipo de souvenirs con temática peruana, utilizando elementos clásicos de este país. Dentro de sus productos se encuentran, pines, libretas, llaveros entre otros.</p> <p>Fuente: Hangertips</p>	 <p>Fuente: Hangertips</p>
<p>Reset: Diseños relacionados a series con un estilo propio de la marca, mezclando elementos peruanos con los de la serie.</p> <p>Fuente: Reset</p>	 <p>Fuente: Reset</p>

Tabla 6: Marcas competidoras en Miraflores

MARCA	PRODUCTO
<p>Cassette: Cuenta con un local dentro de la misma galería que Ikarus. Sus prendas y accesorios tienen un diseño alternativo con elementos de videojuegos, comics, animación y animales, algunas veces también integran elementos peruanos.</p> <p>Fuente: Cassette</p>	 <p>Fuente: Cassette</p>
<p>Cuy Arts: Cuenta con varias tiendas en Lima, una de ellas en la Av. Larco. Su marca está basada en la humanización de los cuyes, animal presente en la cultura peruana; este personaje es fusionado con series y personajes mundialmente conocidos.</p> <p>Fuente: Cuy Arts</p>	 <p>Fuente: Cuy Arts</p>
<p>Katari-Arts: Esta tienda se ubica en la Av. Larco, en donde ofrecen souvenirs con muchos elementos peruanos, estos artículos son más tradicionales, pero también tienen algunos diseños que mezclan elementos de este país con personajes de TV.</p> <p>Fuente: Katari-Arts</p>	 <p>Fuente: Katari-Arts</p>

En cuanto a los competidores que se ubican en La Feria de Barranco (Tabla 7), se encontraron marcas con diseños inspirados en la peruanidad, series y películas, y con un estilo alternativo, tendencias similares a las que buscan los consumidores de la marca Ikarus.

Tabla 7: Marcas competidoras en La Feria de Barranco





MARCA	PRODUCTO
<p>Attomo: Marca de ropa que cuenta con polos con diseño alternativo y con colores básicos, tiene entre sus diseños a calaveras, elementos de diseño alternativo y una tendencia hacia la peruanidad.</p> <p>Fuente: Attomo</p>	 <p>Fuente: Attomo</p>
<p>Black Zeppelin: Marca especializada en la venta de polos y accesorios con diseños inspirados en series y películas más icónicas.</p> <p>Fuente: Black Zeppelin</p>	 <p>Fuente: Black Zeppelin</p>

Tabla 7: Marcas competidoras en La Feria de Barranco

MARCA	PRODUCTO
<p>Brocha gorda: Cuenta con polos, poleras y accesorios con diseños relacionados a la cultura chicha.</p> <p>Fuente: Brocha Gorda</p>	 <p>Fuente: Brocha Gorda</p>
<p>Tokeinka: Marca que se centra en polos y zapatos con elementos peruanos como el escudo o la bandera.</p> <p>Fuente: Tokeinka</p>	 <p>Fuente: Tokeinka</p>

A continuación, se muestra la comparación de precios entre las marcas y sus productos disponibles. Esta información ha sido recolectada a través de observaciones virtuales a las marcas mencionadas.

Tabla 8: Comparación de los precios de la competencia

Precio	Ikarus	Tiendas de Miraflores					Stands de "La Feria" de Barranco			
		Hangertips	Cassette	Cuy Arts	Katary Arts	Reset	Attomo	Black Zeppelin	Brocha Gorda	Tokeinka
Polo	50-70	65	45	45-49	60	45-59	50	45	55	69
Polera	60-120	-	69	89	-	99	-	-	80	-
Gorro	39	50	-	25-55	-	40	-	35	-	-
Taza	29	-	-	-	-	30	-	20	-	-
Morral	60-150	-	-	50	-	-	-	-	-	-
Libreta	20	-	-	9	-	-	-	-	-	-

Como se aprecia en la Tabla 8, en el caso de los polos, el rango de precios que maneja Ikarus coincide con el precio promedio de sus competidores más cercanos. Sin embargo, en el caso de las poleras su precio es más elevado que la competencia. Por otro lado, en el precio de lista no se considera los descuentos que realiza la marca. Mientras tanto, en los productos complementarios como gorro o taza, el precio manejado se encuentra acorde a la competencia, en cambio, en otros artículos como morral y libreta, los tipos de productos ofertados por las marcas difieren en tamaño, calidad y diseño, por lo que la comparación de precios no resulta objetiva. .

1.3. Plaza

Ikarus cuenta con 3 puntos de venta físicos: Taller Ikarus (atención de lunes a viernes de 8 am a 1 pm y de 2 pm a 5:30 pm), La Feria de Barranco (viernes a domingo de 1 a 9 pm) y Tienda Miraflores (lunes a sábado de 12 a 8pm) (Ikarus, s.f.). Además, en todos los locales se puede pagar tanto en efectivo como con tarjeta Visa (Ikarus, s.f.). Sin embargo, estos no son los únicos lugares en los que sus clientes han podido encontrar sus productos. A lo largo de su historia Ikarus ha estado presente en otros puntos de venta, a continuación, los más importantes:

1.3.1. Tiendas de consignación

Joy Susano, fundador de la empresa, comenta que en un principio había decidido solo vender en tiendas de consignación, ya que en la época en la que inició existían muchos de estos establecimientos, por lo que era común que marcas independientes se encontraran presentes en esos espacios (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Teóricamente, este tipo de tiendas son establecimientos multimarca que ofrecen productos pertenecientes a distintas empresas, pero que guardan cierta relación entre ellas; a partir de esta definición surgen las *concept store*, un tipo de tienda que propone un estilo de vida particular a través de los artículos que oferta (Pijuán, 2016). En Lima, se puede observar que estas ofrecen productos de marcas independientes, tanto nacionales como internacionales, que tienen propuestas originales y artísticas (My Sign, 2018).

Las tiendas de consignación ofrecen espacios a marcas para que estas puedan exponer algunos de sus productos con el objetivo de ser vendidos a clientes finales y, de la ganancia que obtiene la marca por esta venta, se extrae una comisión para la tienda. Algunas de las tiendas que ofrecieron productos de la marca Ikarus fueron Estereofónica, Dédalo, Azotea y Soma. A pesar de que en un principio este formato de venta tuvo resultados positivos, con el tiempo las ventas de Ikarus en las tiendas de consignación comenzaron a decrecer; en opinión del mismo dueño, esta caída se debió a que “empezaron a abrir (tiendas) *retail*, más *malls*, empezaron a entrar más marcas de (...) *fast fashion*; y todo se multiplicó: hace 10 años habían 3 *malls*, ahora hay como 20” (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Por otro lado, debido a la disminución de las ventas en las tiendas de consignación, la marca tuvo que retirarse de estas, pero este no fue el único motivo, sino que el crecimiento del número de sus productos (tanto por sus diseños como por nuevos accesorios como maletas y tazas), hizo que el espacio ofrecido por estas tiendas no resultara suficiente para exponer todos sus artículos de manera adecuada.

Asimismo, la venta de los productos dependía de la fuerza de venta de la tienda de consignación y no de Ikarus. Además, no todas las tiendas ofrecían una atención impecable como se esperaría, sino que hubo casos en el que no se respetaba el horario de atención, lo cual perjudicaba a la marca, ya que ellos dirigían a sus clientes a ese punto de venta indicando el horario establecido y, si este no se encontraba abierto, podían perder la venta (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Otro factor importante que motivó la decisión de tener su propio punto de venta es que la inversión en este espacio no favorecía necesariamente a Ikarus sino a la tienda multimarca, por lo que Joy Susano no consideraba que fuese sostenible en el tiempo (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

1.3.2. Ferias comerciales

A la par de las tiendas de consignación, se encontraba la venta en los stands en distintas ferias comerciales intermitentes (realizadas solo en algunas fechas del año). Por definición, las ferias son actividades que concentran a la oferta y demanda de bienes y servicios en un mismo espacio físico durante un periodo de tiempo determinado y constituyen una herramienta de promoción, ya que permiten el contacto directo entre las marcas y los clientes (Gaitán, 2015).

Algunas de las ferias en las que Ikarus ha participado fueron: Feria Independiente (Barranco), feria del Jockey Plaza (Santiago de Surco), feria frente al Club Centro Cultural España (Cercado de Lima), la feria del Trigal (Miraflores), feria de la Amistad (Surco) y La Feria (Barranco). Su participación en este tipo de eventos fue motivada por la invitación de conocidos de Joy Susano, quienes se ofrecieron a vender los productos de la marca en la feria del Trigal y la feria de la Amistad; en estas ocasiones lograron obtener una mayor venta a lo que la marca estaba acostumbrada en ese momento. (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Considerando este éxito deciden ingresar a otras ferias, entre ellas la feria La Veintiúnica, la cual al poco tiempo se retiró del mercado. Sin embargo, en este espacio se creó La Feria de Barranco, la cual al principio abría sus puertas solo durante fechas especiales como Fiestas Patrias o Navidad, pero luego se volvió un local permanente que actualmente brinda atención de viernes a domingo durante todo el año (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

A pesar de que las ferias intermitentes fueron un gran apoyo en los inicios de la marca, actualmente ya no participa tan frecuentemente en estas. Por un lado, el dueño menciona que uno de los principales inconvenientes de las ferias eventuales es que los clientes no esperan a que esta se realice para adquirir productos, sino que prefieren visitar puntos de venta fijos. Por otro lado, consideran que su marca ya está lo suficientemente posicionada en el mercado. Es por ello que han decidido permanecer solo en La Feria de Barranco, ya que esta ofrece un formato distinto al brindar atención todos los fines de semana, por lo que se convierte en un punto fijo de venta (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Otra ventaja de esta locación es el horario ya que atiende los fines de semana, por lo que el horario laboral de los clientes no es un inconveniente para el público que desea visitar La Feria (A. Mendoza, comunicación personal, 8 de mayo, 2019).

Por otro lado, acorde a observaciones realizadas, el stand de Ikarus cuenta con una ubicación estratégica, ya que este se encuentra en el pasadizo central de La Feria, por lo que las personas pueden ver fácilmente el stand de la marca. En este local no se observa tanta variedad de accesorios (mochilas, libretas, tazas, gorros) como en el taller o en la tienda de Miraflores, sino que el enfoque parece estar más en los polos y poleras debido a que el espacio disponible en el

stand es reducido. Además, se da una ubicación privilegiada a los polos de bebés y niños, por lo cual se infiere que esta acción se realiza por ser una feria familiar, lo cual parece tener resultado, ya que logra atraer la atención de las familias que están visitando La Feria, algunos incluso realizan una compra en conjunto para la familia completa (observación, 19 de mayo, 2019).

Joy Susano menciona que al principio los precios de alquiler de los stands eran “precios de feria”, es decir, eran accesibles, sin embargo, en el 2019 el alquiler de un stand ya oscila entre los 400 a 600 soles por cada temporada. Por lo que, en su opinión, a pesar de que con este precio se puede lograr tener una ganancia, esta es casi igual a los costos en los que incurren para participar de la feria, por lo que la mayor parte de esta ganancia termina siendo pagada directamente a los organizadores del evento, perjudicando el margen de venta de la marca.

Asimismo, aun cuando la feria genera ganancias por temporadas, la marca cuenta con costos fijos como el pago al personal, por lo cual no necesariamente resulta rentable. Por otro lado, uno de los precios de alquiler más altos que mencionó el dueño de Ikarus fue el de la Feria Navideña realizada en el Jockey Club, en donde los precios oscilaban entre 1200 a 1800 dólares cada stand por un aproximado de 2 semanas (J. Susano, comunicación personal, 6 de febrero y 13 de marzo, 2019).

Acorde con el párrafo anterior, se encuentra la situación actual de La Feria de Barranco, feria en la que Ikarus permanece desde sus inicios hasta el día de hoy y que es uno de los puntos de venta más importantes de la marca. Este espacio ya no tiene como enfoque principal promover marcas nuevas, sino ofrecer un espacio de venta a marcas que ya han logrado cierto posicionamiento, para ello realiza eventos con el objetivo de atraer clientes al local y que estos tengan la oportunidad de conocer las marcas (A. Dupeyrat, comunicación personal, 12 de abril, 2019). En el caso de Ikarus, La Feria resulta más rentable en fechas especiales como Navidad, ya que atrae a una mayor cantidad de personas (A. Mendoza, comunicación personal, 8 de mayo, 2019).

Es importante resaltar que la afluencia de personas a La Feria no necesariamente se traslada a las ventas, sino que de las 7000-8000 personas que asisten cada fin de semana hay un porcentaje que no llega a comprar ningún producto. Del porcentaje que sí realiza una compra deben elegir entre las distintas marcas que ofrece el establecimiento, por lo que estas deben saber diferenciar y promocionar su producto de forma tal que puedan encontrar un lugar dentro de la cuota de cartera de cada cliente (A. Dupeyrat, comunicación personal, 12 de abril, 2019).

La marca debe tener un buen posicionamiento en el mercado como requisito para poder ingresar a La Feria: la marca debe estar establecida en redes, tener una propuesta interesante y diferente a otras ya presentes en el local, además, Andrea Dupeyrat (Anexo E), gerente de La

Feria, comenta que las marcas que ingresen deben tener en cuenta que el hecho de ingresar al local no garantiza el aumento de sus ventas, sino que requiere de tiempo e inversión para poder posicionarse (A. Dupeyrat, comunicación personal, 12 de abril, 2019).

Como se mencionó anteriormente, las ferias son también un espacio de promoción. Joy Susano opina que son un formato que sirven en su etapa de ingreso al mercado, como un tema de activación de marca, sin embargo, ello no garantiza un aumento inmediato de las ventas (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Por otro lado, Alejandro Mendoza, colaborador de Ikarus, comenta que, a partir de su experiencia, quienes asisten a La Feria de Barranco han tenido algún contacto anterior con la marca ya sea en otro local o en redes sociales (A. Mendoza, comunicación personal, 8 de mayo, 2019).

Finalmente, el objetivo actual de Ikarus al permanecer en La Feria es contar con un punto de venta fijo y no para atraer nuevos clientes, ya que este se ha convertido en un punto conocido de la marca (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Por otro lado, este local es un lugar con valor sentimental para los dueños de Ikarus, ya que han ido creciendo a la par con la feria. Sin embargo, si la oportunidad se presentara, tendrían un local propio en la misma zona por la que se encuentra este punto de venta, Barranco, ya que suelen encontrar a su público en este lugar (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

1.3.3. Tiendas propias

Uno de los primeros locales físicos que abrió Ikarus fue su outlet en Magdalena, en donde la marca compartía el stand con el padre del Joy Susano, quien vende discos de música. En este local permanecieron hasta el año 2019, cuando tuvieron que retirarse por temas de espacio, ya que el tamaño del stand no les permitía exhibir los productos de la manera que deseaban (Joy Susano, comunicación personal, 13 de marzo de 2019).

Otra de las tiendas propias que abrieron fue la tienda en Miraflores dentro del centro comercial Caracol. Esta ubicación no era la más idónea en cuestión de visibilidad; sin embargo, igual recibían un flujo considerable de clientes, los cuales siguen asistiendo y preguntando por el local (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019), a pesar de que este tuvo que cerrar luego de poco más de un año, ya que tuvieron que mudarse por problemas internos del local. Este cierre no impidió que la marca se quedara en Miraflores, ya que lograron encontrar un local en la Av. Diez Canseco. Este cambio de lugar resultó favorable para Ikarus, ya que ahora se encuentran en un espacio más visible comparado con el centro comercial Caracol (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

El nuevo local se ubica a una cuadra de la Av. Larco, avenida comercial que goza de una gran afluencia de personas y turistas; sin embargo, en las observaciones realizadas, mientras que

esta goza de gran tránsito de personas, la Av. Diez Canseco, tiene un tránsito mucho menor, lo que reducía la posibilidad de que la marca sea vista por mayor cantidad de personas. No obstante, el interior del local y los productos expuestos son fácilmente visibles desde el exterior, por lo que se puede llamar la atención de las personas que transitan por esa calle. Por otro lado, se observó que este punto de venta cuenta con variedad de productos, tanto en accesorios como en prendas, además, el lugar es bastante amplio, por lo que se puede buscar el producto deseado con facilidad (observación, 17 de mayo, 2019).

1.3.4. Taller Ikarus

El canal de una empresa no solamente implica el lugar de venta, sino toda la red de valor que permite que el producto llegue a este punto de venta (Kotler & Armstrong, 2013). En el caso de Ikarus, esta empresa cuenta con su propio taller, el Taller Ikarus, el cual no solo es un punto de venta, sino que cuenta con 4 áreas principales: el showroom, el área de corte y costura, el área de serigrafía y el almacén de productos. Los polos y poleras son cortados, serigrafiados y almacenados en el mismo local, para posteriormente distribuirlos a las tiendas; productos como las tazas, también son fabricados en el mismo lugar a través de un proceso manual. El hecho que la totalidad del proceso de producción sea realizado por la misma marca disminuye la posibilidad de fuga de información de los diseños y productos nuevos y les permite asegurar la calidad, tanto del proceso como de los resultados (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

La producción se realiza de acuerdo a la demanda del diseño y talla. Desde que se comienza a fabricar el producto (con el diseño ya listo) hasta que este se encuentra disponible en cualquiera de sus puntos de venta, suele pasar aproximadamente 1 semana. Además, el transporte y selección de los productos que se encontrarán disponibles para los clientes en los puntos de venta, depende tanto del equipo de ventas como del equipo de producción de tallas (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Por otro lado, la locación del Taller Ikarus también se aprovecha para el dictado de talleres de serigrafía, ya que se cuenta con los materiales necesarios y ayuda a generar una experiencia más real para el cliente (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

1.3.5. Redes sociales

Aunque Ikarus ha podido formar una red de contactos encontrando a su público en tiendas de consignación o ferias a lo largo de los años; su enfoque principal para atraer nuevos clientes siempre fueron las redes sociales (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Es a través de estos medios, como Facebook o WhatsApp, que se realizan algunas de las ventas de Ikarus. A pesar de contar con una tienda virtual, las personas parecen preferir la atención por redes sociales, en la cual Ikarus se esfuerza por brindar una interacción cercana entre los clientes

y el administrador, resolviendo todas las dudas que presente el consumidor para que pueda realizar una compra exitosa (A. Mendoza, comunicación personal, 8 de mayo, 2019).

1.3.6. Aspectos logísticos

Respecto al aspecto logístico, son los mismos vendedores los encargados de la reposición de productos en los puntos de venta y, además, deben informar de la rotación de estos a la producción (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo). Asimismo, se advirtió durante las observaciones, que la logística resulta diferente entre las tiendas físicas (Tienda Miraflores y Taller Ikarus) y el stand de la Feria, ya que en esta última los productos deben trasladarse de vuelta al taller una vez concluido el fin de semana, ya que durante los días que no hay atención, el local no cuenta con seguridad que garantice la integridad de los productos de las marcas (observación, 07 de julio, 2019).

Finalmente, es importante resaltar que los locales físicos tienden a ser lugares destino hacia los cuales dirigen a las personas que llegan a la marca a través de las redes sociales (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019), por lo que tienen un papel importante para llegar a concluir el proceso de venta de los productos.

1.4. Comunicaciones integradas de marketing (Promoción)

Dentro de las acciones que realiza Ikarus en cuanto a la promoción de la marca y de los productos, tiene diversas maneras de vincular su marca con experiencias que viven sus consumidores, eventos a los que concurren y personas con las que se relacionan para poder generar una diferenciación en cuanto a sus competidores. Es importante aclarar que para llevar a cabo las acciones estratégicas es necesaria la sinergia de la promoción con la plaza, características del producto y el precio. Asimismo, el mensaje que se entrega a los potenciales y actuales consumidores es el mismo sin importar el medio de promoción.

Ikarus fomenta la comunicación de la marca mediante 4 maneras: Venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

1.4.1. Venta personal

En primer lugar, se encuentra la venta personal que brinda la marca hacia los consumidores cara a cara y que, para las personas que conocen la marca en stands o tienda, es la primera impresión de Ikarus. Como comentó Joy Susano inicialmente tuvieron un acercamiento al estar presente en tiendas multimarca o de consignación como Soma, en donde la administración de la tienda se encargaba de la venta, contacto con las personas que entraban al lugar y distintos costos fijos (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Para una marca que está entrando al mundo del emprendimiento, la venta personal es importante debido a que traslada información de la marca y es una oportunidad para comunicarse con los potenciales clientes, por ello, luego de que las ventas superaran sus expectativas, la marca decidió que era el momento de tener su propio espacio y enfocarse en brindar una mejor atención al cliente (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Al encontrar espacios de venta propios como La Feria de Barranco, la tienda de Miraflores y el taller en La Victoria, estos se convirtieron en lugares para informar sobre la esencia de la marca. Yessica Berrú, cofundadora, encargada de la fuerza de ventas, comenta sobre la inducción que realizan las personas que son la cara de la marca en los puntos de venta. Se les enseña sobre la calidad del producto para que puedan identificar entre cada una de ellas (debido a que cada línea tiene distintos tipos de tela) y sobre los diversos productos que venden; también se les capacita en la forma de vender y a expresarse de manera atenta y amable, teniendo un protocolo para situaciones complicadas con clientes (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Es importante resaltar que aun estando físicamente en espacios no tan visibles, como, por ejemplo, su local en el tercer piso del Centro Comercial Caracol, las personas que conocen la marca por medios virtuales llegan a los puntos de venta físicos (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019), por ello, el espacio físico no es el único medio utilizado como primer contacto.

Aun sabiendo el proceso de fabricación de los productos, el personal no está en la obligación de comentarle a cada persona sobre las telas y los tintes utilizados en detalle, solo en caso las personas hagan algún comentario sobre el tacto o cuando se ven muy interesados (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

Alejandro Mendoza, personal de Ikarus encargado de las redes sociales de la marca, comenta que al inicio la forma de comunicarse con los clientes estaba orientada únicamente a facilitar su experiencia de compra. Por ejemplo, ayudando a localizar una determinada prenda o diseño, para lo que era necesario tener una comunicación eficaz entre las tiendas; posteriormente se empezó a añadir un trato más familiar y cálido durante la comunicación. Actualmente, se enfocan en darle mayor confianza al cliente con la venta personal para que no solo asista a la tienda, sino guiarlos a que puedan conocer sus diseños desde la página web, Facebook o WhatsApp, así como realizar sus futuras compras desde esos medios. Esta mejora genera que los clientes se encuentren más satisfechos, tanto con el producto como con la atención brindada (A. Mendoza, comunicación personal, 08 de mayo, 2019).

1.4.2. Publicidad

El canal online se enfoca en llegar a una mayor cantidad de personas, teniendo la posibilidad de enviar un mensaje que presente un producto, lugares de venta o compartir más

sobre la marca de forma audiovisual y con ayuda de las animaciones interactivas (Martí, Cabrera & Aldás, 2012). Con respecto a Ikarus, en sus inicios la empresa utilizaba solo contenido orgánico, el cual es aquel que se publica en redes y no involucra costes (Martínez, 2017). Sin embargo, los medios virtuales se han convertido en una estrategia publicitaria para atraer a más usuarios, por lo que presentan mayor saturación publicitaria (Martí, Cabrera & Aldás, 2012).

Es por ello que Ikarus fue dejando de lado el contenido orgánico y migró a la publicidad de pago, la cual se ha convertido en una herramienta poderosa para la marca, ya que permite tener mayor control sobre su alcance en cuanto a publicidad online. Joy Susano comenta que Ikarus suele promocionar sus redes para que los clientes vean la marca, debido a que ha encontrado en estas un apoyo de comunicación directa. Además, reconoce que la publicidad es más “de demostrar” que “de decir”, pues prefiere demostrar sus cualidades como marca con sus acciones que catalogarse como “los mejores” (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Por otro lado, Alejandro cree que, en general, cada vez más personas prefieren realizar pedidos desde la comodidad de su casa, es por ello que las redes sociales se han convertido en una herramienta que sirve para consultar sobre productos en stock o sobre información de la marca. Además, comenta que la red más popular de Ikarus para mostrar las fotos de sus productos es Facebook, es por ello que se busca monetizar las publicaciones diarias como videos y fotos; para ello se toma en cuenta la zona a la cual se dirigirá la publicación y el horario, normalmente de noche, para conseguir más visualizaciones e interacción con su público. Con estas acciones estratégicas se busca encontrar a la mayor cantidad de personas conectadas en redes para que sus publicaciones no pasen desapercibidas (A. Mendoza, comunicación personal, 08 de mayo, 2019).

La marca ha logrado consolidarse en redes sociales, como se puede observar con la cantidad de likes en su fan page de Facebook, red donde cuenta con 140,484 seguidores (Ikarus, s.f.), mientras que, en Instagram, red utilizada recientemente, han llegado a 22,000 seguidores (Ikarus, s.f.). La dinámica de Facebook para la marca tiene, en primer lugar, la búsqueda de likes o “me gusta” en publicaciones porque, como comenta Alejandro Mendoza, es mayor el uso de esta reacción que de comentar debido a que normalmente las personas que comentan son las que desean adquirir el producto o saber el precio o lugar de compra. También hay personas que repostean la publicación y los amigos de las personas que lo compartieron lo visualizan y/o etiquetan a algún amigo (A. Mendoza, comunicación personal, 08 de mayo, 2019).

Tal como se observa en la página de Facebook de Ikarus, las publicaciones de polos sobre la cultura o historia peruana cuentan con mayor interacción, pues pueden llegar a 80 o 100 reacciones y contar con comentarios variados consultando sobre colores, precios y tallas; dichas

publicaciones son utilizadas para comunicar algún mensaje general de la tienda, por ejemplo, información sobre las tiendas virtuales y físicas que tienen (Ikarus, s.f.).

Además, también se busca tener publicaciones diversas de acuerdo al gusto de los clientes y fechas importantes como Fiestas Patrias, Día del trabajo, Navidad, partidos de fútbol, entre otros. Estas publicaciones son de interés nacional por lo que se infiere que el mensaje que la marca busca transmitir está relacionado con el patriotismo de sus clientes. Como ejemplo está la publicación de la Figura 11 sobre una nueva máquina expendedora de agua potable que apoya el uso de botellas para más de un solo uso y que obtuvo más de 650 reacciones, 52 comentarios y 161 compartidos (Ikarus, s.f.).

Figura 11: Publicación con alta reacción en Facebook

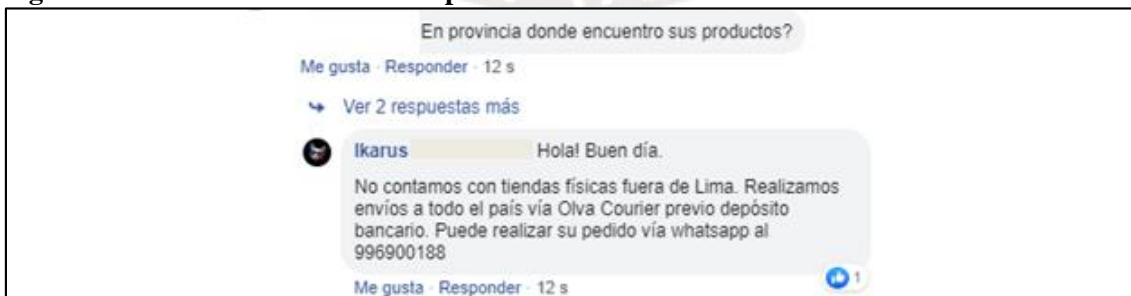


Fuente: Ikarus (2019)

Además, la marca comprende que, aun cuando una publicación tenga muchos likes o mucha gente participe en concursos, no significa que se van a convertir en la cantidad de ventas de algún producto, sino solo los realmente interesados finalizan la compra (A. Mendoza, comunicación personal, 08 de mayo, 2019).

Una consulta que se repite en distintos comentarios es la ausencia de tiendas en provincia (Figura 12), debido a que sus tiendas físicas solo se encuentran en Lima (Ikarus, s.f.).

Figura 12: Consulta sobre envíos a provincia en Facebook



Fuente: Ikarus (2019)

La marca ha aprendido a mejorar su interacción en redes sociales. En un principio colocaban la información completa en todas sus publicaciones, sin embargo, tomando en cuenta

que las personas revisan sus redes en tiempos de ocio y no prestan la suficiente atención a todo el texto que se publica, decidieron no saturar al consumidor con demasiada información, publicando solo lo esencial como sus puntos de venta, llegando a encontrar un equilibrio entre la información que presentan y las imágenes que publican, para dar un mensaje claro a su público (A. Mendoza, comunicación personal, 08 de mayo, 2019). Esta acción es aprovechada por la marca para incrementar el número de comentarios y generar mayor tráfico en sus redes.

Así como utilizan Facebook y WhatsApp con fines empresariales, desde hace un año han comenzado a utilizar Instagram de esta misma manera, contando con publicidades pagadas y midiendo la conexión de la marca con las personas. Son conscientes que entender las redes es algo que se aprende con la experiencia (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). Ikarus utiliza las redes sociales en diferente medida: en primer lugar, se encuentra Facebook, ya que existe un mayor flujo de personas, en segundo lugar, se encuentra WhatsApp, sobre todo para preguntas específicas sobre prendas y, en tercer lugar, Instagram para consultas sobre tiendas físicas o ver nuevos modelos (A. Mendoza, comunicación personal, 08 de mayo, 2019).

En cuanto a la publicidad pagada que busca aumentar la reacción de “me gusta” en Facebook, comparado con años anteriores, se han elevado los precios de monetización de publicaciones, lo que genera un aumento de inversión para conseguir los mismos objetivos. Por otro lado, en Instagram es distinta la dinámica, ya que no se puede compartir la publicación de otra persona o marca y eso genera que las publicaciones sean más originales y además se tiene la herramienta de Instagram Stories, lo cual permite conectarse más con sus clientes (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). En ambas redes suelen subir las mismas fotos, pero en Facebook logran fijar una publicación para que capte la atención al ingresar a la red social.

Como mencionó textualmente Joy Susano, “a los 35 no creo que sigan utilizando Instagram, va a haber otra red social para los que estaban antes en su edad y así sucesivamente las cosas van a ir cambiando de una u otra forma; hay que intentar entender (...)” (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). En la cita anterior queda claro que ellos esperan adaptarse a las nuevas interacciones virtuales y seguir generando el mismo vínculo. Además, asegura que monetizar en redes sociales va de la mano con tener una tienda virtual y física para asegurar la venta porque Facebook no es un buen medio para ello, quizá por costumbre de las personas o por la misma cultura del país (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

En cuanto a los medios de comunicación tradicionales, aunque tuvieron ofrecimientos para estar presentes en TV, no aceptaron porque no les resultaba conveniente, ya que el precio de publicidad en dicho medio de comunicación es alto y, como comenta Yessica Berrú, la forma de

promocionarse ha cambiado y hay distintas maneras menos costosas de llegar a su público (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

1.4.3. Relaciones Públicas

Para cumplir con este tipo de promoción, la marca hace uso del canal de YouTube, blog Ikarus y, en ciertos momentos, del taller de serigrafía. Respecto al canal de YouTube, Joy Susano comenta que “nosotros actualmente tenemos a una persona que se encarga sólo de videos, ¿por qué? Porque ya era algo grosero dejar pasar tanta información todos los días. Hoy día, por ejemplo, ellos [personal de la empresa] están conversando y están aplicando un producto, y eso podría ser una grabación de un video sobre tips, sobre cómo utilizar estos productos; entonces es mucha información que está en el aire” (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Por esta demanda de información que han encontrado en seguidores de la marca, ahora se enfocan en YouTube como contenido orgánico para los cursos de serigrafía que ofrecen y lo identifican como un espacio para generar un tema de conversación (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). La cuenta de YouTube Taller Ikarus fue creada el 2011 para brindar información adicional sobre la serigrafía textil llevada a la realidad y poder aumentar la cantidad de participantes de este servicio que brinda servicio de asesoramiento en cuanto al estampado textil. La página tiene más de 7000 suscriptores, actualmente sus videos pueden llegar a tener 46,000 visualizaciones (Taller Ikarus, s.f.).

Aun cuando sus videos con mayores visualizaciones sean de temas netamente técnicos sobre serigrafía, los videos sobre los diseños e información de los colaboradores tienen una gran atención para los suscriptores. Dentro de estos se encuentra la presentación de la familia Ikarus, preguntas y respuestas, elaboración de nuevos diseños, recorrido por los puntos de venta, transmisiones en vivo, charlas aplicativas del taller Ikarus y el proceso de producción. Inicialmente los videos publicados eran eventuales, pero mientras fueron perfeccionando su estrategia han comprendido que esta herramienta es útil y ahora suben videos casi diarios (Taller Ikarus, s.f.).

Como comenta Joy Susano, “están entrando con mucha fuerza” a YouTube y esto genera que las personas puedan comentar más sobre la marca. Esto se ajusta con su visión de que los clientes asocien la marca como un referente para los emprendedores (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019). “Justo hoy día estoy subiendo un de video de como 3 horas de una charla que he hecho con una marca de jeans, pero también como hacemos eso, hacemos videos de emprendimientos” (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

1.4.4. Promoción de ventas

Según Kotler y Armstrong (2013), “la promoción de ventas son incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio” (p. 357). Es una herramienta que usa la marca Ikarus para rotar productos que no tuvieron las ventas esperadas o tallas que no han tenido la demanda proyectada. Alejandro Mendoza, comenta que en las redes y distintos medios se promocionan las campañas de 2x1 que ha habido recientemente y se tiene un mismo mensaje para que puedan adquirir este incentivo por cualquier punto de venta (A. Mendoza, comunicación personal, 08 de mayo de 2019).

Eventualmente hay promociones en algún producto o talla específica, además, cuentan con un stock de polos en descuento como enganche para aumentar los nuevos clientes. También tuvieron, en los últimos meses, un precio especial para cualquier polo en talla S debido a que las tallas más vendidas este año fueron la M y L (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Estos descuentos, así como el 2x1, se promocionan en redes, pero no siempre se comunican en los puntos de venta, ya sea de forma visual u oral. Estas decisiones que afectan directamente a ventas se centran en Joy Susano y Yessica Berrú por ser las personas que toman las decisiones estratégicas y comerciales (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

2. Análisis de hallazgos

2.1. Producto

En el presente acápite, se analizan distintas variables relacionadas al producto: la marca corporativa, portafolio, características y calidad.

De acuerdo a los hallazgos presentados acerca de la marca corporativa, se observa que no cuentan con un plan estratégico definido, sin embargo, desde sus inicios la intención de los dueños era crear una marca que tuviera atributos que los clientes distinguan del resto. Actualmente, buscan optimizar sus procesos internos de forma que tenga un impacto en la satisfacción del cliente.

Asimismo, sus valores no se encuentran establecidos de forma organizacional, empero resaltan valores como la perseverancia debido a que han buscado su crecimiento empresarial, lo cual los lleva a capacitarse constantemente y de esta forma ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Otro valor resaltante es su disposición de ayuda ya que siempre están dispuestos a colaborar y aconsejar a los nuevos emprendimientos mediante sus talleres o sus videos publicados en YouTube. Como tercer valor destaca la originalidad que se refleja en cada uno de sus diseños realizados, los cuales pasan por un largo proceso de mejora antes de salir al mercado.

Como se mencionó en los hallazgos, existe una discordancia respecto a los logos que la marca presenta al público en cuanto al diseño, color y estilo de letra. Al ser un elemento tan importante para una marca, estas diferencias pueden llevar a confundir a los clientes, sobre todo

a aquellos que son nuevos y no están familiarizados con ella. Por otro lado, en caso la marca quiera modificar o ampliar su rubro de negocio, es importante que su valor esté relacionado no solo a sus diseños, sino también a su logo, ya que esta es la representación de Ikarus.

Por otra parte, los diseños son el principal atractivo de la marca corporativa por lo que es el aspecto en donde deben concentrar gran parte de sus esfuerzos. Si bien cada una de las marcas tiene características propias, estas pueden adquirir elementos similares entre sí. Esto puede resultar positivo ya que se aprovechan características de todas las marcas, como en el caso de Patria en donde se utilizan imágenes antropomorfas en contextos peruanos; sin embargo, también puede resultar negativo ya que genera confusión tanto en el equipo de la marca corporativa Ikarus como en los clientes al no distinguir una marca de la otra, este es el caso de Ikarus y No+TV, las cuales se distinguen por el material mas no por el diseño. Esto es una desventaja, ya que se transmite un mensaje equivocado al cliente.

Actualmente, según los focus group realizados, los participantes relacionan a la marca corporativa Ikarus con los diseños de Patria e Ikarus, lo cual resulta significativo ya que la primera es la marca más nueva, la cual ha evolucionado bastante rápido y ha logrado captar la atención de los clientes. Es por ello que se percibe que está más posicionada que las demás, según los comentarios de los clientes, quienes resaltaban su estilo patriótico. Respecto a la marca No+TV es la marca menos identificable por parte de sus clientes y no se observan nuevos productos en el mercado por lo que se deduce que tanto Ikarus como Patria la están canibalizando. Algunos de los comentarios acerca de la marca corporativa Ikarus fueron:

- “Lo patriótico, resaltar orgullosos nuestra nacionalidad también porque no es un escudo y ya, (...) con los típicos colores, sino (que) es un escudo con más colores, con efectos distintos que llaman la atención y (...) también los otros diseños, no solamente lo peruano, sino también lo de Frida Kahlo, (...) César Vallejo en su típica pose, animales bonitos” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “La marca se enfoca más en lo que es la identidad del Perú, sentirte orgulloso de tu patria y eso es lo que más destaco (...) y pues aparte de eso sus diseños son muy originales, de los dibujitos, escudos y todo. Bonito, original y patriótico” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “Los diseños que tienen que ver con la temática nacional y vi los animalitos que le ponen chullos, le pone sus ponchos” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Por otro lado, la toma de decisiones sobre los diseños recae en una sola persona, que en este caso es el dueño de la marca, Joy Susano, lo cual a la fecha ha tenido buenos resultados. Sin embargo, centralizar estas decisiones en una sola persona, considerando que los diseños son el

diferencial de la marca, puede no ser sostenible en el tiempo y se podría perder el principal atractivo.

Con respecto al portafolio de marca, los polos son los productos más importantes y en los cuales la empresa enfoca sus procesos, esto pudo ser comprobado en las observaciones realizadas en los puntos de venta, en donde se pudo percibir que estos son los más vendidos, por lo que hay mayor cantidad de este tipo de productos en las tiendas. El segundo producto más vendido fueron las poleras. Respecto a los accesorios, los clientes que participaron en los focus group comentaron no haberlos adquirido debido a la saturación de diseños en todos los productos, ya que los diseños de los accesorios son los mismos que los que se encuentran en las prendas.

Asimismo, los clientes perciben que Ikarus no innova mucho en variedad de productos y se centran en los polos y poleras, lo cual es una desventaja frente a la competencia ya que no existe una prenda para otros tipos de clima que no sea para verano o invierno, lo cual puede limitar las ventas en algunas temporadas.

En cuanto a calidad, este es uno de los atributos más valorados por los clientes aparte de los diseños, debido a que destacan su esfuerzo en toda la cadena de producción. Dentro de este proceso se prioriza la suavidad de la tela, duración de los estampados, es decir, la comodidad que el producto le genera al cliente. Además, la marca se preocupa que la calidad no solo sea lo mínimo requerido, sino que supere los estándares, esto se puede apreciar con el uso de tintes ecológicos para bienestar del cliente y de la sociedad, siendo la preocupación por el medio ambiente un tema relevante en la coyuntura actual.

Como se mencionó, la calidad es muy valorada por sus consumidores como se puede apreciar a continuación:

- “El producto, que el algodón era muy fresco y que se llevaba otra imagen y cuando viniese de viaje, porque se iba de viaje, iba a comprar más” (A. Mendoza, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).
- “La tela porque es un algodón súper delgado que es perfecto para el verano” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “La calidad y todo el algodón me encanta porque es suavecito, es fresco, me lo compré ahí mismo” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Finalmente, considerando el análisis respecto al producto y la teoría de Kotler y Armstrong (2013) acerca de los niveles de producto. Se puede percibir que Ikarus se encuentra en el segundo nivel, ya que el primer nivel se centra en dar lo indispensable, que en este caso es brindar prendas a sus clientes; mientras que el segundo nivel consiste en transformar este

beneficio encontrando las características adecuadas que permiten entregar valor. Ikarus se centra en brindar un producto completo, con diseños originales de diferentes temáticas, pero que también sea un producto de la mejor calidad de forma que sea duradero y genere bienestar en sus clientes.

El nivel tres se centra en complementar el producto ofrecido con beneficios adicionales (Kotler & Armstrong, 2013). La marca presenta acercamientos a este nivel, por ejemplo, recientemente ha implementado un programa que permite generar una base de datos de los clientes de forma que hace más práctico gestionar posibles inconvenientes como cambio de talla o reclamos del producto. Ikarus tiene como reto gestionar la logística de reposiciones en los puntos de venta para evitar quedarse sin stock, ya que esto hace que los clientes se sientan inconformes, al no encontrar el producto buscado.

2.2. Precio

El precio contiene las variables de precio de lista, costos, ajustes de precios y precios de la competencia. A continuación, se analizarán los aspectos relacionados a estas.

Como menciona Kotler y Armstrong (2013) existen diferentes estrategias de precios: “fijación de precios según el valor agregado, fijación de precios basado en el buen valor, fijación de precios mediante márgenes y fijación de precios basado en la competencia” (pp. 259-264). Ikarus se centra en una fijación de precios basada en el buen valor en donde “ofrece la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 259); esto se puede corroborar en las tres marcas Patria, Ikarus y No+TV debido a que cada una tiene una calidad diferente. Esto permite ampliar el alcance de sus productos, ya que mayor cantidad de personas puede acceder a ellos.

Con respecto al precio de lista, los comentarios obtenidos en el focus group indican que los clientes perciben que el precio es apropiado comparado con la calidad que ofrece la marca, ya que consideran que tienen productos únicos y de buena calidad; por otro lado, Ikarus brinda promociones que son apreciadas por los clientes y, además, son favorables para la marca, ya que incitan la compra de sus productos. Estos tienen un tiempo límite de vigencia y varían entre los artículos y diseños que ofertan, ello, además de permitir que más personas accedan a sus productos, también regula el stock de la mercadería. Sin embargo, estos constantes descuentos podrían ser perjudiciales ya que pueden generar que los clientes tiendan a esperar constantemente las ofertas y perciban este descuento como el precio de lista de la marca. Lo expresado anteriormente, puede corroborarse con los comentarios de los clientes:

- “Este año creo que salió una promoción en febrero o marzo, la promoción de cuatro polos por 139 [soles], (...) lo compré en Miraflores justo pasaba [por] la tienda y

esta[ba] la promoción e ingresé a probar[me] todos los polos” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

- “Sé que tienen una tienda en Miraflores, pero nunca he ido porque con lo que he comprado ya estaba para la temporada y en parte porque también supongo y, esto es parte de lo que supongo, en feria está más barato que en tienda” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Otro aspecto importante acerca de las promociones es que, aun cuando los precios y descuentos se manejan y comunican de la misma manera en todos los canales de venta, existe la percepción de que las ofertas se intensifican en el stand de La Feria, ya que socialmente se relaciona este tipo de eventos con precios más bajos. Esta percepción que tienen los consumidores se pudo corroborar a través de las observaciones realizadas en dos puntos de venta; en el caso de La Feria, los clientes intentaron negociar el precio para obtener descuentos por la compra de más de un producto, mientras que en la tienda de Miraflores las personas aceptaron el precio de lista (observación, 19 de mayo, 2019).

Finalmente, en el sector en el que se desenvuelve Ikarus, presenta bastantes competidores, algunos con propuestas y productos similares, especialmente en la temática nacional. Asimismo, los precios por producto oscilan en el mismo rango, lo que significa que un cliente poco fidelizado podría migrar a otras marcas que ofrezcan menores precios. Es por ello que Ikarus debería resaltar otros aspectos de la marca además de su precio para influenciar en la decisión de compra de los clientes.

2.3. Plaza

De acuerdo a lo observado en los hallazgos, es importante resaltar la gran capacidad de adaptación que ha tenido la marca durante todo su tiempo en el mercado, ya que ha elegido sus distintos puntos de venta de acuerdo a su crecimiento, necesidades y dificultades en el sector, pues han pasado de tener un pequeño espacio en tiendas de consignación, donde tenían que regirse a las reglas de cada tienda hasta llegar a contar con sus propios locales.

En primer lugar, las tiendas de consignación fueron importantes para los inicios de la marca Ikarus debido a que esta no contaba con la inversión suficiente para tener su tienda propia ni una base de clientes amplia que siguieran a la marca, además las tiendas de consignación tuvieron su auge en la época de ampliación de centros comerciales con el fin de apoyar a pequeños emprendimientos. Esta expansión causó que en menos de una década hasta el año 2015 Lima pasara de tener un aproximado de 16 centros comerciales a más de 60, lo que generó que sus ventas crecieran de \$1.300 millones a cerca de US\$7.000 millones (“La imparable expansión de los centros comerciales en el país”, 2015), por lo que se deduce que los centros comerciales

ampliaron su cuota de mercado, afectando de una u otra manera a otras marcas que ya se encontraban en este.

Una vez que las dificultades iniciales fueron mitigadas, la empresa no se conformó con un espacio pequeño en las tiendas de consignación y vio en las ferias una posibilidad de aumentar sus ventas y promocionar su marca. Luego de participar en distintas ferias, finalmente se estableció en La Feria de Barranco, la cual resulta ser un punto de venta ideal, ya que, según opiniones de los mismos clientes, el estilo de Ikarus calza muy bien con el de este lugar, ya que hay presencia de muchas marcas que también tienen propuestas originales. Asimismo, este fue el punto de venta físico donde la mayoría de los participantes de los focus group conocieron a Ikarus, además, destacaron la importancia de las actividades realizadas en La Feria.

Sin embargo, actualmente las ferias presentan un auge que les ha permitido elevar considerablemente sus precios de alquiler de stands, lo cual contradice a la literatura revisada, la cual indica que las ferias comerciales representan una oportunidad valiosa para ingresar al mercado por un precio bastante accesible y la única oportunidad para muchas pequeñas empresas (Tanner, 2002). Considerando esto y que las ferias son eventos que fomentan a emprendimientos locales, sirven como puntos de venta, crean redes de contacto y logran estimular el desarrollo local (Gaitán, 2015, p. 61), el aumento de sus precios de alquiler podría representar un inconveniente para pequeños emprendimientos que buscan ingresar al mercado y que no cuentan con los medios económicos suficientes para alquilar un local físico en el que puedan ofrecer sus productos. Esto debido a que los precios que se mencionan son muy similares a los de un local comercial, por lo que las ferias ya no son tan atractivas para los emprendedores respecto al tema del precio.

Como se ha podido observar en los párrafos anteriores, Ikarus ha hecho uso de distintas cooperaciones comerciales para ingresar al mercado; según lo observado en el marco teórico, se pueden clasificar estas como parte de un cobranding. Por un lado, las tiendas de consignación fueron una manera de ofrecer sus productos sin incurrir en demasiados costos fijos y por otro, las ferias otorgaron un espacio en el que la marca pudo acceder a su propio punto de venta y donde pudieron interactuar directamente con su público. Ambos espacios concentraban productos con propuestas únicas y originales de marcas independientes, por lo que a través de estas cooperaciones se lograba atraer en un solo lugar al público deseado, beneficiando no solo a Ikarus, sino también a las otras marcas presentes y a los establecimientos que ofrecían sus espacios para que se realicen las ventas, ambas partes, marcas independientes y establecimientos, construían una marca y se forjaban un lugar en el mercado.

A la par de su participación en ferias, la empresa comenzó a abrir sus propios locales de venta, la ubicación de los primeros fue debido a la disposición del espacio. Mientras tanto, continuaban buscando nuevos puntos de venta físicos que los acercaran a sus clientes, es así que actualmente han logrado ubicarse en una zona comercial del distrito de Miraflores. Del mismo modo, el Taller Ikarus se encuentra en un distrito cercano tanto a sus proveedores, como a sus tiendas, lo que facilita la logística de distribución.

Por otro lado, todos los locales de Ikarus cuentan con POS, lo que permite realizar las compras con tarjetas de crédito o débito, esto es un punto a favor de Ikarus, ya que posibilita que más clientes puedan realizar una compra, es decir, no solo los que planearon adquirir un producto con anticipación, sino también quienes realizan una compra por impulso. Además, la decoración de sus puntos de venta tiene el mismo patrón y paleta de colores, logrando que en cualquiera de los 3 locales se pueda sentir la misma esencia de la marca. Además, Ikarus intenta lograr el mismo nivel de atención y comunicar la misma información en todos sus locales y medios de comunicación. Ambos aspectos, tanto la decoración como la atención son factores importantes si se compara con lo mencionado en el marco teórico acerca de las comunicaciones integradas de marketing, que indican que el mensaje que se entregue al consumidor de parte de la empresa debe ser el mismo, cualquiera sea el medio por el que se transmita.

En relación a los aspectos logísticos, tener a la fuerza de ventas como encargada de reponer el stock de productos es un aspecto ventajoso que asegura no solo que el cliente encuentre los modelos y tallas que está buscando, aumentando las probabilidades de compras efectivas, sino que disminuye los costos de transporte que podría generar una posible falta de stock en cualquiera de sus tiendas.

Sin embargo, ello también podría llegar a ser contraproducente si es que el personal de venta no está lo suficientemente capacitado y atento a los productos faltantes, ya que se podría generar una falta de stock en los productos más demandados por sus clientes, llegando a perder ventas por no contar con la mercancía correcta en el local adecuado. Del mismo modo, la distribución de los productos de La Feria al taller y viceversa cada semana podría generar inconvenientes en el traslado y afectar no solo a los productos sino también a los vendedores que son los encargados de esta actividad.

Por último, la empresa podría ser más eficiente en costos al mejorar su logística de distribución, dado que actualmente el personal de ventas se encarga de realizar esta tarea de manera empírica, debido a que la empresa no los capacita de manera específica en este proceso.

2.4. Comunicaciones integradas de marketing (Promoción)

La promoción hace referencia a la comunicación que la empresa tiene hacia el cliente en donde incluye la venta personal, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas. Estas variables tienen que transmitir el mismo mensaje.

Ikarus es consciente que un buen trato y atención a los clientes juega un papel importante en la imagen de la marca y cuenta con lineamientos para ello; sin embargo, esta no está interiorizada por completo en su personal de venta. Además, actualmente no solo se encuentra en tiendas físicas, sino en medios de comunicación virtuales, por lo que debe desarrollar estrategias pensando en todos los canales de comunicación. Entonces, es importante tomar en cuenta de que la promoción no solo se basa en lo que pueden considerar como publicidad paga, sino en distintas acciones que no requieren de un desembolso, como la comunicación cara a cara.

Cabe aclarar que, si bien la marca busca brindar una atención de alta calidad, durante las observaciones realizadas en dos puntos de venta se observó que la atención no necesariamente cuenta con la calidez que los clientes y la marca están buscando. Además, que no existe una estrategia de retención de cliente en caso ellos no comuniquen lo que deseen, lo cual genera que se pierdan algunas ventas. Por otro lado, ciertas dudas de los clientes no se ven resueltas ya que el personal de venta no cuenta con la información, por ejemplo, acerca de las reposiciones o de la producción de nuevos diseños y tallas.

Asimismo, hay información importante como la utilización de materiales de primera calidad y de tintes ecoamigables que, considerando el esfuerzo y costos de utilizarlos, debería ser comunicada a los clientes, ya que ello apoya a la construcción de una imagen de marca sostenible, que considerando la coyuntura ecológica actual, resulta de vital importancia. Esta promoción debería no ser solo parte de venta personal, sino estar presente en todos sus medios de comunicación.

Por el lado de la publicidad, a pesar de que en redes ya tenían una cantidad significativa de seguidores, el cambio de promoción orgánica a publicidad pagada fue beneficioso debido a que les permitió llegar a mayor cantidad de clientes potenciales. Esto guarda relación con los comentarios recibidos en el focus group, en los que los clientes comentaron que conocieron a la marca por la cuenta de Facebook como publicidad relacionada y sintieron afinidad por los diseños y precios mostrados en dicha red social; además, la cantidad de likes les parece un indicio de confianza para otro tipo de venta como delivery.

Este es un aspecto que deben tomar en cuenta, pues la única manera de llegar a provincia es mediante courier que tiene un costo adicional y deben considerar que las personas tienen temor de realizar el pago por transferencia. Por otro lado, sus tiendas físicas están lejos de la zona norte

de Lima lo cual es una barrera para conseguir mayores ventas. Por lo tanto, queda como reto para la marca desarrollar acciones que permitan generar confianza a potenciales y actuales clientes de forma que puedan utilizar los canales virtuales para realizar sus compras sin ningún temor.

Por otro lado, una estrategia de publicidad, mencionada por los clientes de Ikarus en los focus group, que consideran importante al momento de conocer nuevas marcas, son las colaboraciones que estas realizan con personas influyentes, en las que estas utilizan la marca, logrando influir en la primera impresión de los productos. Esta acción podría ser usada por Ikarus luego de un debido análisis de costo-beneficio.

Como conclusión, se observa que el canal virtual de la marca es el más utilizado para la publicidad, por lo que ha tenido que evolucionar a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios que presentan las redes sociales, como por ejemplo la aparición de nuevas plataformas. Es importante considerar que este espacio actualmente se encuentra saturado de publicidad, por lo que se recomienda buscar estrategias que logren hacer que la marca sobresalga y sea visible. Por otro lado, considerando la coyuntura actual de las redes sociales en donde las marcas se alían con personajes públicos y que además Ikarus busca resaltar la identidad peruana, podría considerar aliarse con figuras públicas que representen al Perú.

Respecto a las relaciones públicas, brindar información sobre los productos y procesos mediante YouTube genera un contenido orgánico en donde las personas pueden conocer temas trascendentales de la marca y que sirve para posicionarse como un apoyo para diversos emprendedores en formación. Asimismo, este medio se ha vuelto importante para transmitir la imagen de la marca, tener un espacio para acercarse a las personas interesadas en los diseños que realizan, y generar credibilidad y transparencia. En cuanto a la cuenta de YouTube, se visualizan videos con una extensión mayor a 1 hora que los vuelve poco didácticos y difícil de mantener el interés por parte de los suscriptores de la cuenta. Aun así, sus videos generan información provechosa para personas que quieren saber más sobre la serigrafía o emprendimientos.

Los clientes de la marca también perciben como importante la información y relacionan a la marca con los emprendimientos en ascenso: “A mí lo que me gusta es el arte que ellos tienen y los innovadores que han sido; son uno de los primeros emprendedores de prendas, accesorios de ese estilo que han tenido trascendencia (...) tres palabras (para representarlo) serían: Arte en principio; segundo, identidad; y tercero sería emprendimiento porque son emprendedores. A mí me pone contenta cuando un emprendedor peruano sale adelante (...), ver qué se esfuerzan mucho y saca una idea propia y le hacen tangible y es exitosa y emprende: es un buen ejemplo de emprendimiento” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Por otro lado, Ikarus cuenta con su propio taller de serigrafía, el Taller Ikarus, el cual podría ser aprovechado como una herramienta de relaciones públicas, ya que los hace posicionarse entre las personas del rubro de la serigrafía. Además, también sería de utilidad contar con contactos que sean expertos en el rubro, ya que ofrece la oportunidad de observar puntos de mejora de la marca a través de distintos puntos de vista.

Los talleres no solo se realizan en Lima sino se han diversificado a la zona norte del país como Trujillo y Chiclayo, y, como comenta Joy, les sirvió para crecer en cuanto a la red de contactos. Ello se puede comprobar con el hecho de que, antes de iniciar con la marca que conocemos el día de hoy, en el transcurso de los talleres, le propusieron que genere productos derivados que puedan utilizar las personas que pasen por dicho taller.

Finalmente, la promoción de ventas u ofertas ha incentivado la primera compra de varios clientes, los cuales realizaron compras por impulso por las promociones que encontraron. Asimismo, se puede inferir que estas promociones no se utilizan tanto como otro tipo de comunicación con los clientes pues no genera tanto valor como publicidad pagada o la comunicación personal en puntos de venta. Aun así, la marca realiza promociones de forma constante con el objetivo de atraer nuevos clientes, los cuales pueden realizar su primera compra motivados por el descuento. Esta acción genera que tengan conocimiento de marca y que, a futuro, puedan llevar a la fidelización por otros atributos del producto como la calidad o el diseño.

A modo de conclusión, la marca realiza la mayor parte de sus acciones de promoción a través de redes sociales, lo cual es favorecedor ya que le permite llegar a un mayor número de personas, por tanto, es importante generar nuevas estrategias de promoción que permitan tener mayor interacción con sus clientes y estos puedan conocer mucho más sobre la marca. Aun así, se puede apreciar una sinergia entre todas sus redes, lo cual se observa en el número de seguidores, los cuales aumentan al pasar del tiempo. Asimismo, muestran interés por una comunicación en la que puedan adaptarse de acuerdo a los cambios del sector, lo que es importante para seguir creciendo y poder conocer más a su público.

CAPÍTULO 7: EXPLORACIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA IKARUS

Se realizará la descripción de la muestra como actividad preliminar para conocer el perfil de los clientes. Luego se analizarán los resultados de la encuesta de brand equity.

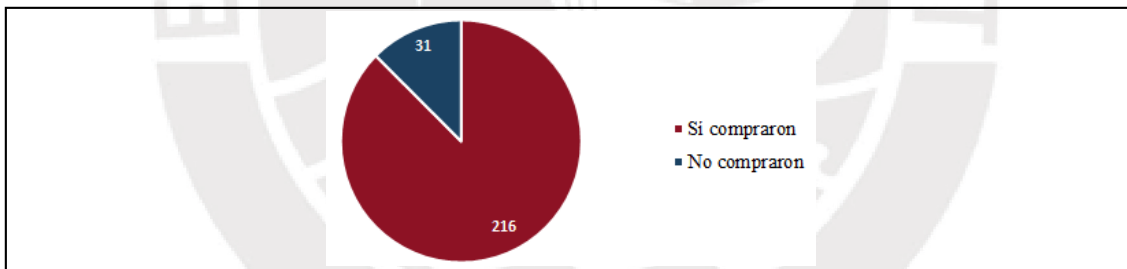
1. Hallazgos

1.1. Perfil del cliente

Para poder evaluar el brand equity de Ikarus y complementarlo con la información obtenida en el capítulo anterior, se ha realizado una encuesta dirigida a los clientes de la marca. Para ello se utilizó un muestreo no probabilístico, ya que no se contaba con una base de datos de clientes de la marca. A continuación, los resultados de las encuestas válidas.

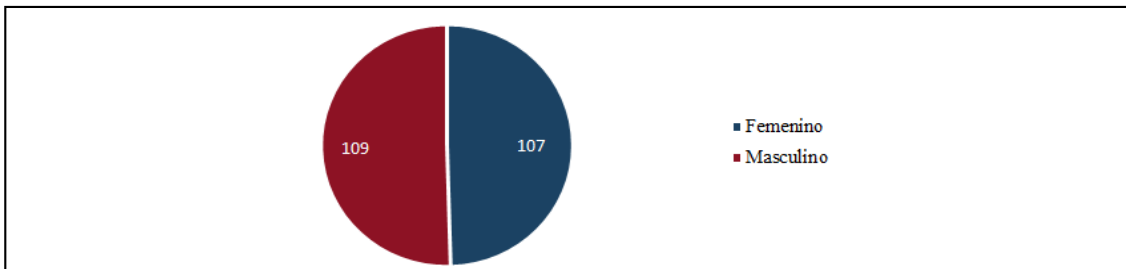
Esta encuesta se realizó virtualmente a través de las páginas oficiales de la marca y se obtuvieron 247 respuestas de las cuales solo el 87.4 % (216) fueron válidas como se puede observar en la Figura 13, ya que se utilizó una pregunta “He comprado algún producto de la marca Ikarus” para filtrar a los encuestados, ello debido a que las personas que siguen a la marca en redes no necesariamente podrán brindar una opinión completa acerca de la marca si es que no han realizado alguna compra.

Figura 13: Distribución de encuestas válidas



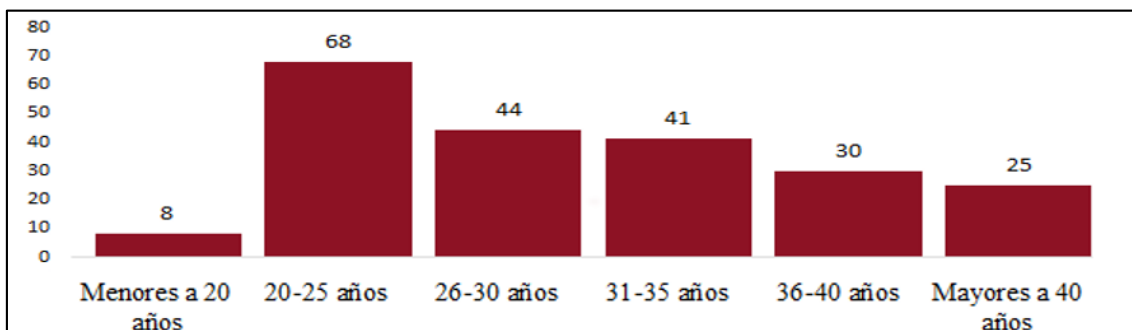
Respecto a la distribución de encuestados de acuerdo a su género, se obtuvo una participación similar de hombres y mujeres, lo cual se muestra en la Figura 14.

Figura 14: Distribución por sexo de los encuestados



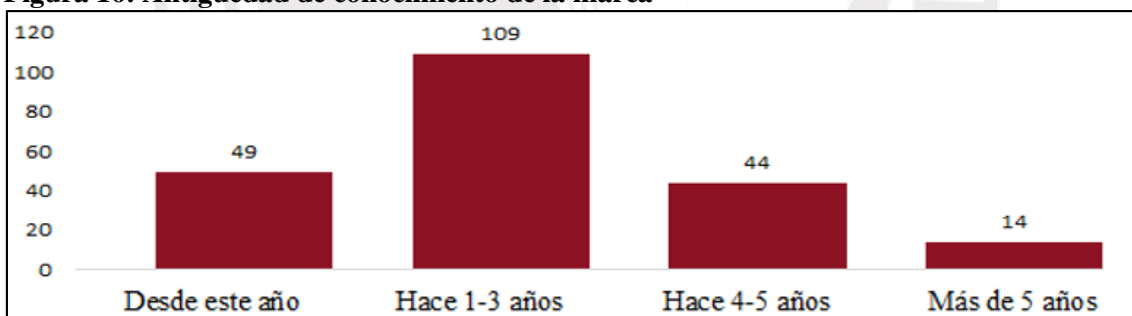
Con respecto a la edad de los encuestados (Figura 15), la mayor cantidad de personas se encuentra en el rango de 20 a 25 años, número que va descendiendo al aumentar el rango de años, mientras que la menor cantidad de personas se encuentra en el rango de edad menor a 20. Asimismo, se observa que las edades de los clientes se concentran entre las edades de 20 a 35.

Figura 15: Rangos de edad de encuestados



De acuerdo al tiempo que tienen conociendo a la marca (Figura 16), se observa que la mayor cantidad de encuestados los ha conocido en años más recientes, de 1 a 3 años, por lo que los esfuerzos realizados durante este periodo parecen haber tenido buenos resultados, ya que aumentaron significativamente el número de clientes. Por otro lado, en lo que va del año, se observa un 22.7% (49) de nuevos clientes, con respecto a la muestra.

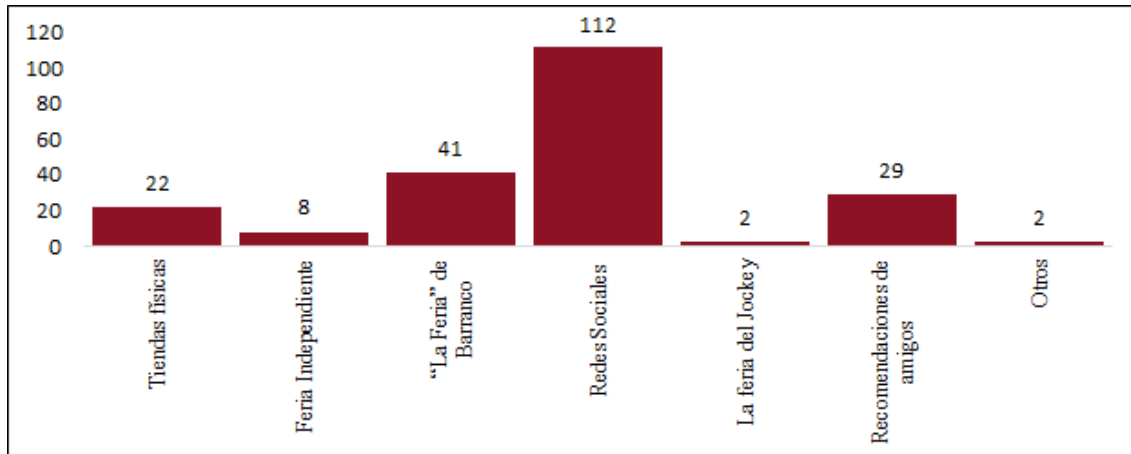
Figura 16: Antigüedad de conocimiento de la marca



En la Figura 17 se observa que los encuestados han conocido a la marca por diferentes canales de comunicación. La mayor cantidad de encuestados la conoció en redes sociales como Facebook o Instagram. Se observa también que el segundo medio por el que los clientes conocieron a la marca es La Feria de Barranco, esto representa el 19% (41) de los encuestados. En tercer lugar, las personas también conocen la marca por recomendación de familiares y amigos, si bien es un porcentaje pequeño 13.42% (29) demuestra que algunos clientes están dispuestos y/o han recomendado la marca, atrayendo a nuevos clientes. Con respecto a las tiendas físicas se observa que cuentan con un porcentaje del 10.18% (22) esto nos demuestra que estos espacios, son un lugar de destino a los que la gente acude cuando ya conocieron la marca. En cambio, es poco significativo el porcentaje de personas que conocen a Ikarus a través de ferias

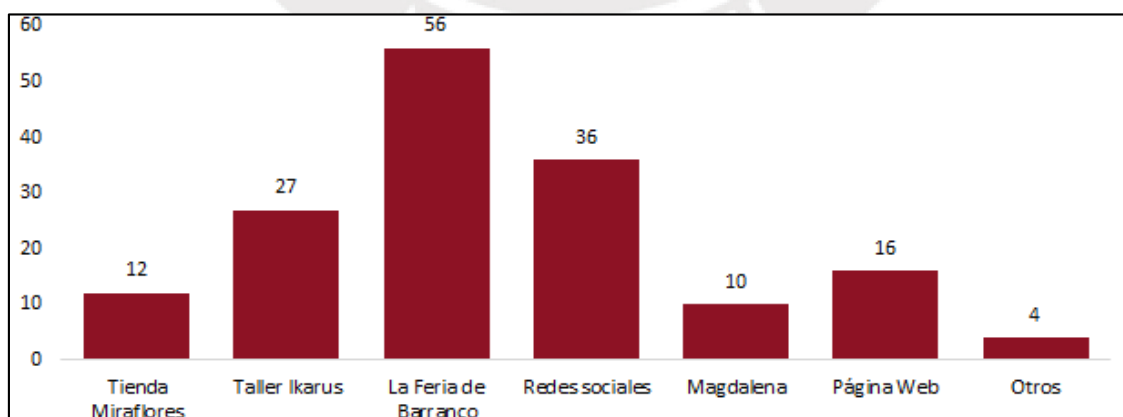
temporales, como la Feria Independiente o la Feria del Jockey. Asimismo, dentro de la sección “Otros” se encuentra la página web, que no se relaciona directamente como un primer medio para conocer a la marca, y otras ferias.

Figura 17: Medio a través del cual conocieron a la marca



En la Figura 18 se puede observar que dentro de los puntos favoritos se encuentran La Feria de Barranco, redes sociales y Taller Ikarus, sin embargo, destaca La Feria como el más atractivo para realizar la compra. Asimismo, las redes sociales no solo son un primer punto de conocimiento, sino también el favorito para 36 encuestados, por lo que se puede confirmar que la marca está empezando a generar confianza en sus clientes para que estos puedan realizar una compra en medios virtuales. Por otro lado, para 27 encuestados, el Taller Ikarus es un lugar favorito. Además, en cuanto al local de Magdalena, el cual ya no funciona como punto de venta, fue mencionado como favorito por algunos participantes. Por último, el segmento “Otros” se refiere a otras ferias en las que ha participado Ikarus anteriormente.

Figura 18: Punto de venta favorito



Como se puede observar en la Figura 19, del total de los encuestados, el 91% (197) de las personas ha comprado polos de la marca Ikarus y los demás productos han sido comprado por

menor cantidad de clientes; por lo tanto, se observa casi unanimidad en cuanto al producto más vendido. Cabe resaltar que hay mayor número de productos elegidos que de encuestados debido a que muchos de los clientes han comprado más de un tipo de producto de la marca Ikarus. En la Tabla 9 se presenta la combinación de productos que compraron los clientes de la muestra. Como se observa, es más recurrente que los clientes compren únicamente polos y muchos de los que han realizado compra de otros productos también han comprado estas prendas, lo cual muestra que este es un producto primordial para la marca.

Figura 19: Productos Ikarus comprados

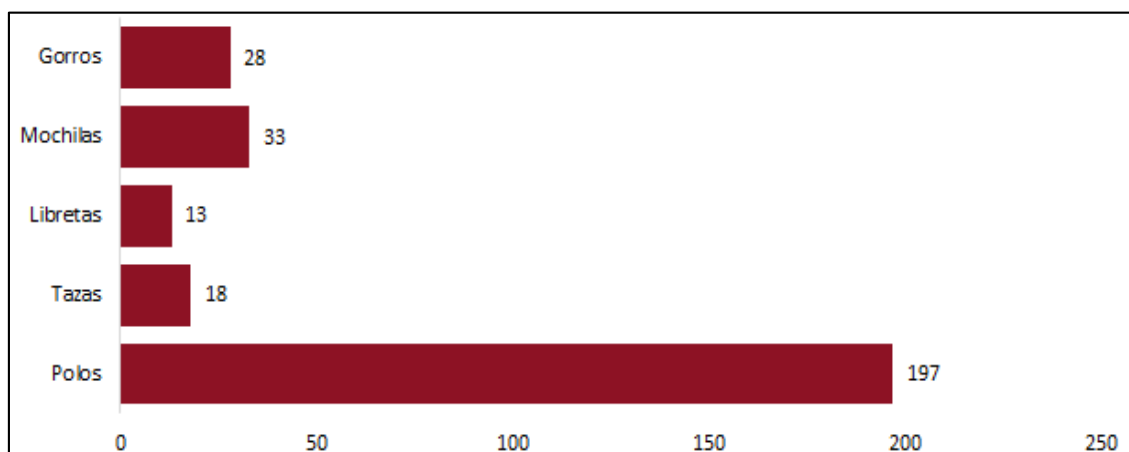


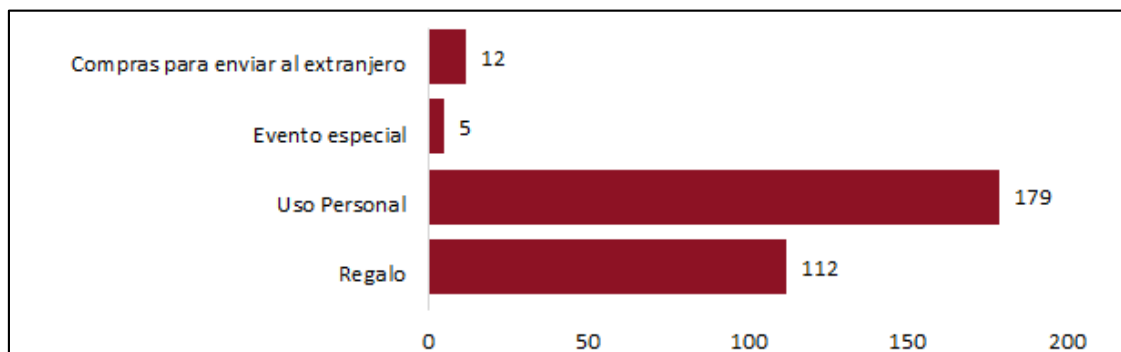
Tabla 9: Productos que compraron los clientes de la encuesta

Producto	N
Polos	140
Libretas	7
Mochilas	4
Gorros	2
Tazas	2
Polos, Mochilas	18
Polos, Gorros	17
Polos, Tazas	10
Polos, Libretas	4
Mochilas, Gorros	2
Tazas, Mochilas	1
Polos, Mochilas, Gorros	4
Tazas, Libretas, Mochilas	1
Polos, Tazas, Gorros	1
Polos, Tazas, Mochilas	1
Polos, Tazas, Mochilas, Gorros	1
Polos, Tazas, Libretas, Mochilas, Gorros	1

Como se puede observar en la Figura 20, las compras son mayormente para uso personal según 179 encuestados, y como segundo motivo se encuentra la compra para regalar a un tercero; por ende, normalmente los clientes son los mismos consumidores y buscan en los puntos de venta

un producto que los represente y un diseño que les guste. En menor medida se encuentra la compra para enviar al extranjero, lo cual puede estar más relacionado con la línea Patria por la relación que tiene con la identidad peruana. Además, las personas han podido seleccionar más de una opción, ya que los motivos de compra pueden haber sido distintos en cada ocasión

Figura 20: Motivo de compra



1.2. Prueba de confiabilidad

Para que la presente encuesta tenga validez en el contexto estudiado, esta necesita confirmar su fiabilidad en este caso de estudio, es por ello que es necesario realizar una prueba de confiabilidad.

Para Kerlinger & Lee (2002), la confiabilidad o fiabilidad, se refiere a la consistencia o estabilidad de una medida. Una definición técnica de confiabilidad que ayuda a resolver tanto problemas teóricos como prácticos es aquella que parte de la investigación de qué tanto error de medición existe en un instrumento de medición, considerando tanto la varianza sistemática como la varianza por el azar (citado en Quero 2010, p. 248).

Existen diferentes pruebas de confiabilidad, en el presente estudio se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach para validar el test realizado por Aaker para estimar el brand equity de una marca.

Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítemes es común emplear el coeficiente Alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (Corral, 2009, p. 241).

Se tomará como base para la medición del coeficiente Alfa de Cronbach lo expuesto por George y Mallery (2003), los cuales presentan recomendaciones de acuerdo al resultado del Coeficiente del Alfa de Cronbach (citado en Gutiérrez, Gil-Madrona, Prieto-Ayuso, & Díaz-Suarez, 2017):

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa entre $.8$ y $.9$ es bueno
- Coeficiente alfa entre $.7$ y $.8$ es aceptable
- Coeficiente alfa entre $.6$ y $.7$ es cuestionable
- Coeficiente alfa entre $.5$ y $.6$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Se debe considerar que el coeficiente Alfa de Cronbach es útil cuando se utiliza en la determinación de la consistencia de una prueba unidimensional que tenga entre tres y veinte ítems, por lo que si se cuenta con varias dimensiones en un solo estudio, lo más recomendable es aplicar el Alfa de Cronbach para cada grupo de ítems que componen una dimensión o una subescala que es parte de una escala mayor (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

Además, en caso de analizar elementos individuales, el coeficiente Alfa de Cronbach no muestra confiabilidad debido a que el resultado puede ser muy bajo o desconocido (Gliem & Gliem, 2003), por lo que, para realizar un buen análisis, se debe analizar mediante dimensiones o variables que contienen más de un ítem.

Por otro lado, se tomará en cuenta la "correlación total de elementos corregida", es decir "la correlación del ítem designado con el puntaje sumado para todos los otros ítems (...), una regla de oro es que estos valores deben ser al menos 0.4 " (Gliem & Gliem, 2003, p. 86).

Acorde a la encuesta estandarizada propuesta por Aaker (1996), existen 4 dimensiones a través de las cuales se puede evaluar el brand equity, cada una de ellas contiene sus propias medidas e ítems que permiten determinar la situación de la marca en cada dimensión.

El programa utilizado para calcular el Alfa de Cronbach es SPSS y se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las cuatro dimensiones. Los ítems completos se pueden encontrar en el Anexo K.

1.2.1. Reconocimiento

a. Reconocimiento de marca

El Alfa de Cronbach en la dimensión reconocimiento de marca fue de 0.879 , como se puede observar en la Tabla 10, lo que permite afirmar que los ítems evaluados en la encuesta son confiables. Además, en la Tabla 11 se puede observar que la falta de alguno de los ítems en la evaluación genera disminución del indicador en todos los casos, lo cual es positivo ya que indica que todos los ítems son importantes, especialmente en el caso de CM4 y CM5 en donde la disminución es mayor, lo que podría traducirse en una pérdida de confianza de la encuesta en cuanto a esta dimensión si estos ítems no se encuentran en la encuesta. Con respecto a la

correlación total de elementos corregida, se pueden observar que todos los elementos superan el valor mínimo de 0.4, lo cual permite confirmar la relación entre estos ítems.

Tabla 10: Alfa de Cronbach de reconocimiento de marca

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.879	5

Tabla 11: Estadística de elementos de reconocimiento de marca

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CM1	15.89	12.750	0.721	0.850
CM2	15.97	12.980	0.666	0.863
CM3	16.26	12.409	0.640	0.872
CM4	15.43	12.163	0.785	0.835
CM5	15.17	12.803	0.758	0.843

1.2.2. Calidad percibida y medidas de liderazgo

La dimensión calidad contiene 2 medidas, calidad percibida y liderazgo; por lo que se analizarán los resultados de acuerdo a estas y a la dimensión en general, ya que, según lo expuesto al principio del apartado es posible analizar esta dimensión según los resultados de sus subescalas.

a. Calidad percibida

El Alfa de Cronbach, como se puede observar en la Tabla 12, para la medida de calidad percibida es 0.907. Este resultado significa que las preguntas son altamente confiables, asimismo, todos los ítems son esenciales para la medición de esta subescala, ya que el Alfa de Cronbach si alguno de ellos se suprime, disminuye aproximadamente en la misma proporción. Por otro lado, en la Tabla 13, acerca de la correlación total de elementos corregida, se observa que todos los elementos superan el 0.7 lo que significa que se encuentran relacionados entre sí.

Tabla 12: Alfa de Cronbach de calidad percibida

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.907	5

Tabla 13: Estadística de elementos de calidad percibida

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CP1	16.32	11.476	0.791	0.881
CP2	16.21	11.375	0.802	0.878
CP3	16.75	10.949	0.745	0.891
CP4	16.80	11.267	0.754	0.888
CP5	16.58	11.473	0.741	0.891

b. Liderazgo

Para la medida liderazgo, se puede observar, en la Tabla 14, que el Alfa de Cronbach es 0.851, lo que demuestra una confiabilidad buena. Además, en la Tabla 15, se evalúa este indicador si es que los elementos se suprimen en donde se confirma la relevancia de cada uno de los ítems. A pesar de que en la correlación total de los elementos corregida se observa que el primer ítem tiene una menor relación con los demás, todos los indicadores son mayores a 0.4, por lo que están correlacionados entre sí.

Tabla 14: Alfa de Cronbach de liderazgo

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.851	3

Tabla 15: Estadística de elementos de liderazgo

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CL1	8.08	3.115	0.685	0.828
CL2	7.63	3.210	0.742	0.775
CL3	7.65	2.983	0.741	0.773

Finalmente, evaluando todos los ítems de la dimensión de calidad, se han obtenido los siguientes resultados.

En la Tabla 16, se puede observar que el Alfa de Cronbach en la dimensión total de calidad de marca es de 0.933, la cual es mayor a los resultados de este indicador por cada subescala. Además, se puede observar en la Tabla 17, que todos los ítems son valiosos para la evaluación de esta dimensión. La correlación general de los ítems es correcta ya que es mayor a 0.4, sin embargo, es interesante observar que CL3 y CP3 tienen menor nivel de correlación total de elementos corregida al evaluar la dimensión de forma general que en sus propias medidas.

Tabla 16: Alfa de Cronbach de calidad percibida y medidas de liderazgo

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.933	8

Tabla 17: Estadística de elementos de calidad percibida y medidas de liderazgo

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CP1	28.00	32.116	0.785	0.923
CP2	27.89	31.895	0.801	0.922
CP3	28.44	31.391	0.733	0.927
CP4	28.48	31.144	0.818	0.920
CP5	28.26	32.100	0.742	0.926
CL1	28.75	31.633	0.766	0.924
CL2	28.30	32.174	0.782	0.923
CL3	28.31	32.105	0.720	0.928

1.2.3. Medidas de asociación/diferenciación

Al igual que en la dimensión anterior, la asociación/diferenciación se va a analizar tanto de acuerdo a sus medidas como de manera general.

a. Personalidad de marca

Esta medida tiene como Alfa de Cronbach un valor de 0.851, como se puede observar en la Tabla 18, lo cual indica una confiabilidad buena. Sin embargo, al observar este valor si alguno de los elementos se suprime en la Tabla 19, se puede apreciar que si AP3 no se encontraría dentro de la evaluación de esta medida, la confiabilidad sería mayor, sin embargo, al evaluar la correlación total de los elementos, se observa que sí se encuentra relacionado a las demás ítems, así que considerando ello y que la medida en general cuenta con un buen Alfa de Cronbach, eliminar este ítem no sería necesario, además ello implicaría no aplicar la encuesta propuesta por Aaker de forma integral.

Tabla 18: Alfa de Cronbach de personalidad

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.851	3

Tabla 19: Estadística de elementos de personalidad

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
AP1	8.35	2.907	0.845	0.806
AP2	8.34	2.961	0.812	0.835
AP3	8.74	3.153	0.727	0.907

b. Asociaciones organizacionales

En cuanto a la medida asociaciones organizacionales, el Alfa de Cronbach, como se puede observar en la Tabla 20, resulta 0.938 lo cual es un número excelente debido a que alcanza una gran fiabilidad de la encuesta. En caso se elimine algún ítem, la fiabilidad disminuiría, como se observa en la Tabla 21, pero no bajaría del 0.9, en cuanto a la correlación total de elementos corregida los tres ítems tienen una relación homogénea que se confirma con el resultado alrededor del 0.87.

Tabla 20: Alfa de Cronbach de aspectos organizacionales

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.938	3

Tabla 21: Estadística de elementos de asociaciones organizacionales

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
AO1	8.07	3.553	0.878	0.908
AO2	8.26	3.684	0.884	0.900
AO3	8.09	4.094	0.862	0.921

Por último, esta dimensión no solo contiene estas medidas sino también otras dos: valor percibido y diferenciación; estas contienen menos de tres ítems, por lo que no es posible analizarlas solas y deben incluirse en el análisis general de la dimensión, el cual se realizará a continuación.

En la Tabla 22 se observa que al analizar la dimensión de forma general la confiabilidad se eleva a 0.958, por lo que las medidas que no se habían considerado anteriormente se acoplan

de manera positiva al conjunto. Se puede observar en la Tabla 23 que la correlación es positiva en todos los casos; sin embargo, se mantiene una correlación menor para AP3, así como también para el ítem AV1.

Tabla 22: Alfa de Cronbach de medidas de asociación/diferenciación

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.958	9

Tabla 23: Estadística de elementos de medidas asociación/diferenciación

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
AV1	33.25	45.414	0.758	0.956
AV2	33.15	44.772	0.816	0.953
AP1	32.94	44.257	0.864	0.951
AP2	32.94	44.280	0.856	0.951
AP3	33.33	45.386	0.756	0.956
AO1	33.17	42.642	0.855	0.951
AO2	33.36	43.450	0.827	0.953
AO3	33.19	44.043	0.870	0.950
AD	33.15	44.304	0.836	0.952

1.2.4. Lealtad

A diferencia de los casos anteriores, debido a que la medida precio premium se define en un solo ítem, se va a realizar el análisis de la dimensión lealtad de marca de manera general.

En la dimensión general de lealtad de marca, el Alfa de Cronbach es 0.921 como se puede observar en la Tabla 24, lo que significa que existe una fiabilidad excelente. En caso algún elemento se elimine de la encuesta como se puede ver en la Tabla 25, el resultado disminuiría en todos los casos menos en el ítem LS3, en el cual el resultado de la encuesta se elevaría y aportaría de manera positiva a la dimensión. En cuanto a los demás casos en que un elemento sea suprimido, el valor disminuiría hasta 0.89.

Tabla 24: Alfa de Cronbach de lealtad

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.921	5

Tabla 25: Estadística de elementos de lealtad

Estadísticas de total de elemento				
Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LP	16.59	13.294	0.774	0.907
LS1	16.31	13.054	0.867	0.889
LS2	16.15	13.432	0.833	0.896
LS3	16.82	13.014	0.683	0.930
LS4	16.23	13.081	0.849	0.892

1.3. Resultados

Continuando con el análisis, se utilizarán indicadores estadísticos como media, mediana, desviación estándar, varianza y frecuencia de respuestas. Además, se complementará con diagramas de caja y bigotes, los cuales indican los mínimos y máximos válidos de un ítem, además de los cuartiles en los cuales se concentra la información; para este diagrama se presentará la escala de Likert en una escala del 1 al 5, en donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo” (Gliem & Gliem, 2003).

1.3.1. Reconocimiento

Reconocimiento de marca.

La medida reconocimiento de marca contiene los siguientes ítems:

- CM1: De las marcas de ropa urbana que conozco, Ikarus es la que más recuerdo.
- CM2: He escuchado comentarios sobre la marca Ikarus.
- CM3: Sé cuál es el propósito de la marca Ikarus.
- CM4: Tengo una opinión de la marca Ikarus.
- CM5: La primera vez que vi la marca, sus diseños me llamaron la atención en comparación del resto de marcas que conocía.

Como se puede observar, esta dimensión busca comprender diversos aspectos relacionados al conocimiento que tienen los clientes acerca de la marca, tomando en cuenta distintos ámbitos: el lugar que tiene la marca tanto en la mente del consumidor como en su entorno social, el modo en el que los clientes perciben el propósito de la marca, la primera impresión generada por ella y la formación de una opinión; lo cual permite al consumidor forjar una imagen sobre la marca.

El ítem CM1 obtiene una media de 3.79, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1.033 (Tabla 26), lo que quiere decir que la mayoría de las respuestas se concentran en “De

acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, además la opinión de 39 personas de la muestra se encuentra repartida en las tres opciones restantes como se observa en la Figura 21, lo cual genera que la media disminuya. Esto significa que si bien para el 34.25% (74) de los encuestados Ikarus es la primera marca presente, para el 47.7% (103) no llega a ser la primera que recuerdan en cuanto a marcas de ropa urbana.

En el ítem CM2 (Tabla 26) la media es 3.71, la mediana es 4 y la desviación estándar es 1.053. En este caso existe una clara predominancia en la opción “De acuerdo”, como se puede observar en la Figura 21, en donde se concentra el 50% (108) de respuestas; en segundo lugar, se encuentra la opción “Totalmente de acuerdo”, sin embargo, esta solo representa el 20,37% (44) teniendo un porcentaje similar a la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con 15,28%. (33).

Respecto al CM3, como se aprecia en la Tabla 26, presenta la media más baja de todos los ítems de la dimensión con 3.42, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1.182. Como se observar en la Figura 21 los datos se concentran entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “De acuerdo” con el 61.11% (132) ambas opciones con similar proporción de respuestas.

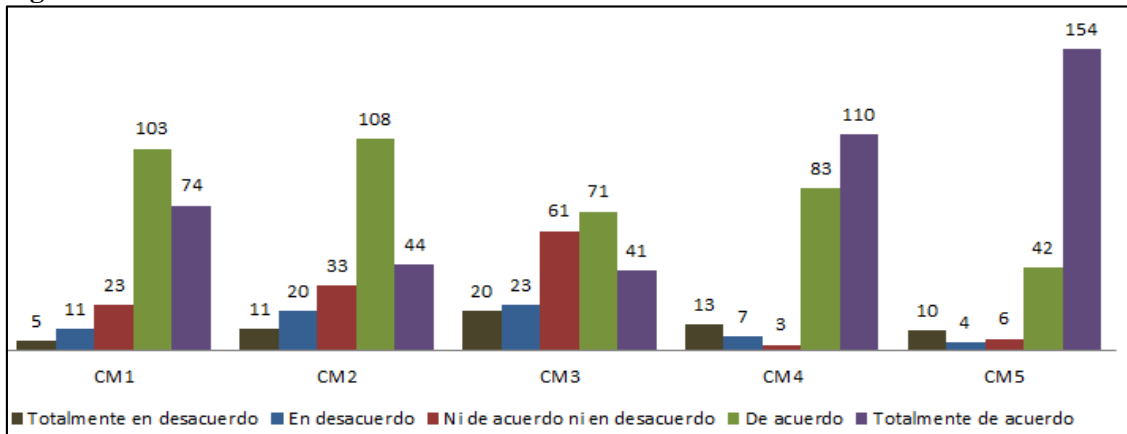
En cuanto al ítem CM4, se observa en la Tabla 26 que la media es 4.25, la mediana es 5 y la desviación estándar 1.066. Además, en la Figura 21 se advierte que existe una predominancia del 50.9% (110) está “Totalmente de acuerdo” en tener una opinión sobre la marca, mientras que el 38.4% (83) se encuentra “De acuerdo” con tener una opinión sobre la marca Ikarus,

Finalmente, con respecto al ítem CM5 (Tabla 26) se observa que obtiene una media de 4.51, una mediana de 5 y una desviación estándar de 0.988, siendo el ítem con la media más alta y la desviación estándar más pequeña. Además de que gran parte de las respuestas de los encuestados se concentran con un 71.29% (154) en “Totalmente de acuerdo” lo cual se puede corroborar en la Figura 21.

Tabla 26: Medidas de estadística descriptiva de reconocimiento de marca

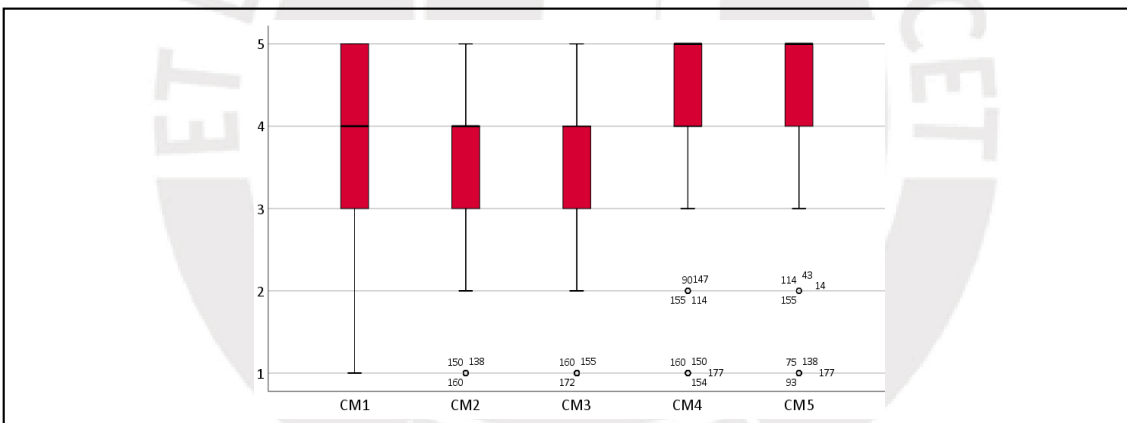
	N válidos	N Perdidos	Media	Mediana	Desv. Est.	Varianza
CM1	216	0	3.79	4	1.033	1.068
CM2	216	0	3.71	4	1.053	1.108
CM3	216	0	3.42	4	1.182	1.398
CM4	216	0	4.25	5	1.066	1.137
CM5	216	0	4.51	5	0.988	0.977

Figura 21: Gráfico de columna de reconocimiento de marca



En la Figura 22 se observan 3 grupos marcados de diagrama de caja: CM1; CM2 y CM3; y CM4 y CM5 considerando sus niveles de dispersión. En cuanto al CM1, se puede observar una dispersión de las respuestas entre el nivel 1 al 3, en el CM2 y CM3 existe una significancia entre el nivel 3 y 4, mientras que en CM4 y CM5, los cuartiles se concentran en el nivel superior, entre el nivel 4 y 5.

Figura 22: Diagrama de caja de reconocimiento de marca



1.3.2. Calidad percibida y Liderazgo

Esta dimensión se divide en dos medidas:

Calidad percibida

- CP1: En cuanto al material que utilizan, a comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus tiene productos de alta calidad
- CP2: En cuanto los diseños que realizan, a comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus tiene productos de alta calidad.
- CP3: A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus brinda una atención de alta calidad.

- CP4: A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus es la mejor marca que conozco en cuanto a calidad.
- CP5: A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que si compro productos de Ikarus todos tendrán la misma calidad.

Liderazgo

- CL1: En comparación con otras marcas de ropa urbana, considero a Ikarus como la marca líder.
- CL2: En comparación con otras marcas de ropa urbana, considero que la marca Ikarus está creciendo en popularidad.
- CL3: En comparación con otras marcas de ropa urbana, Ikarus fue la primera en innovar en diseños.

En cuanto a los ítems de calidad percibida, en el CP1 se observa en la Tabla 27, que tiene una media de 4.34, una mediana de 5, y una desviación estándar de 0.922. Así como en la Figura 23 se puede notar una predominancia de la respuesta “Totalmente de acuerdo” con 53.24% (115), y la segunda opción elegida es “De acuerdo” con 36.57% (79).

En cuanto al ítem CP2, de acuerdo a la Tabla 27, tiene una media de 4.46, una mediana de 5 y una desviación estándar de 0.929. Según la Figura 23, el 62.96% (136) eligió como respuesta “Totalmente de acuerdo”, lo cual comprueba la importancia que tiene el diseño para la marca.

En el ítem CP3 (Tabla 27), se obtiene una media de 3.91, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1.055. Asimismo, según la Figura 23, 71.2% (154) de encuestados se concentra entre las opciones de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, lo que significa que la mayoría considera que la atención brindada es buena, sin embargo, debido a que existe un 19.9% (43) de clientes que colocó “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Con respecto al ítem CP4, se observa en la Tabla 27 una media de 3.87, una mediana de 4 y una desviación estándar de 0.991, además, según la Figura 23, se puede observar que un 44.4% (96) estuvo “De acuerdo”.

Respecto al último ítem de la medida calidad percibida, en la Tabla 27, se puede notar que CP5 tiene una media de 4.09, una mediana de 4 y una desviación estándar de 0.968. También se observa, mediante la Figura 23, que un 45.37% (98) seleccionó la opción “De acuerdo” y un 37.03% (80) prefieren la opción “Totalmente de acuerdo”, por tanto, la mayoría de respuestas se ubican entre estas dos opciones.

Con respecto a la medida liderazgo, de acuerdo a la Tabla 27, esta contiene tres ítems, el ítem CL1, obtiene una media de 3.60 siendo la media más baja de todos los ítems, una mediana de 4 y una desviación estándar de 0.992. Es decir, como se puede notar en la Figura 23, solamente el 18.05% (39) considera que la marca es líder, mientras que el 38.43% (83) está “de acuerdo”, esto podría ser un buen porcentaje; sin embargo, este grupo no dista de las personas que seleccionaron “ni de acuerdo en desacuerdo” que es el 33.8% (73).

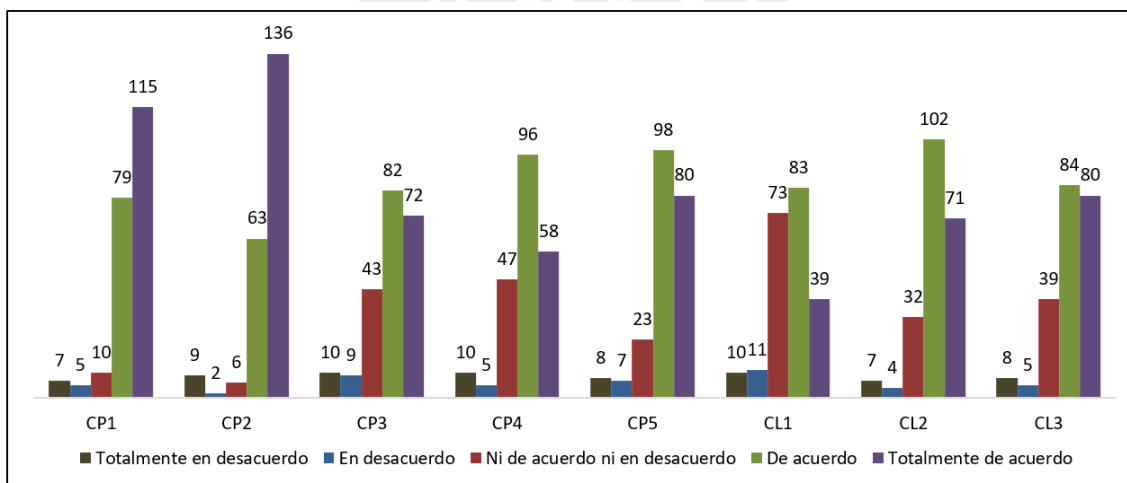
En cuanto al ítem CL2, de acuerdo a la Tabla 27, tiene una media de 4.05, una mediana de 4 y una desviación estándar de 0.919; asimismo en la Figura 23 se corrobora que el 47.22% (102) eligió estar “De acuerdo”, mientras que el 32,87% (71) estuvo “Totalmente de acuerdo” con la afirmación.

En el ítem CL3, se observa en la Tabla 27, una media de 4.03, mediana de 4 y la desviación estándar de 0.990. Esto relacionado con la Figura 23, donde el 38.88% (84) marcó “De acuerdo” y 37.03% (80) marcó “Totalmente de acuerdo”, lo cual quiere decir que la mayoría de personas ve a Ikarus como un líder en innovación. Sin embargo, es importante resaltar que hay un porcentaje importante que prefirió “De acuerdo” en vez de “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 27: Medidas de estadística descriptiva de calidad percibida y liderazgo

	N válidos	N perdidos	Media	Mediana	Desv. Est.	Varianza
CP1	216	0	4.34	5	0.922	0.850
CP2	216	0	4.46	5	0.929	0.863
CP3	216	0	3.91	4	1.055	1.113
CP4	216	0	3.87	4	0.991	0.982
CP5	216	0	4.09	4	0.968	0.936
CL1	216	0	3.60	4	0.992	0.985
CL2	216	0	4.05	4	0.919	0.844
CL3	216	0	4.03	4	0.990	0.980

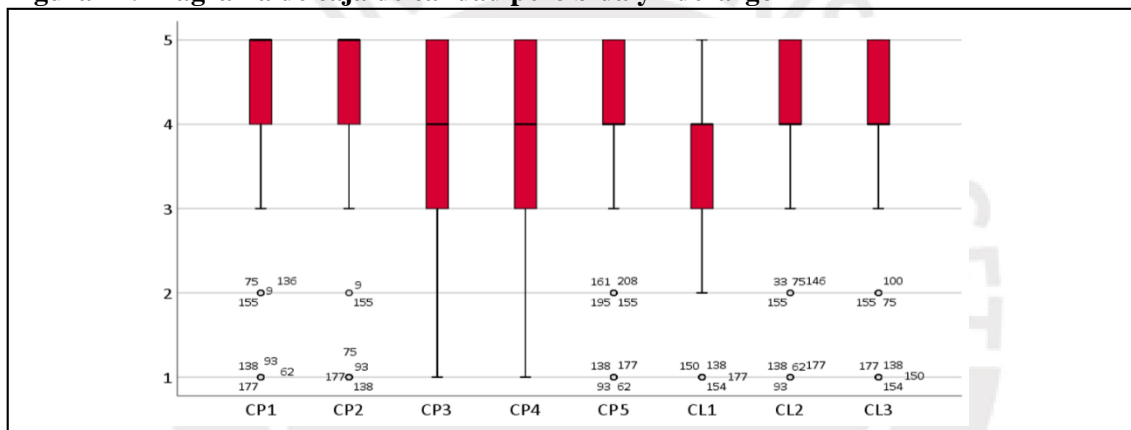
Figura 23: Gráfico de columna de calidad percibida y liderazgo



Existen 3 grupos en cuanto al diseño del diagrama de caja presentado en la Figura 24: CP1, CP2, CP5, CL2, CL3; CP3, CP4; y CL1.

En cuanto al CP3 y CP4, se observa una mayor dispersión entre el nivel 1 y 3, por lo que se deduce que, aunque los datos contenidos en este rango son válidos, la mayor concentración se encuentra en los niveles superiores. Sin embargo, para los ítems de CP1, CP2, CP5, CL2 y CL3 se observan muchos datos atípicos para los primeros niveles de opinión, los cuales no se consideran en la distribución total. Es por ello que los datos típicos están totalmente concentrados a partir del nivel 3 de opinión en esta escala, con ello se puede concluir que la gran mayoría de encuestados se encontraban conformes con la oración expresada en estos ítems. Una situación similar se puede observar en el ítem CL1 con la única diferencia de que su valor mínimo se encuentra ubicado en el nivel 2.

Figura 24: Diagrama de caja de calidad percibida y liderazgo



1.3.3. Medidas de asociación/diferenciación

Esta dimensión se divide en 4 medidas: valor, personalidad de marca, asociaciones organizacionales y diferenciación.

Valor

- AV1: Considero que la marca Ikarus proporciona una buena relación calidad-precio.
- AV2: Tengo una razón por la cual comprar la marca sobre la competencia.

Personalidad de marca

- AP1: La marca Ikarus tiene una personalidad única
- AP2: Considero que la marca Ikarus es interesante
- AP3: Considero que tengo una imagen clara del tipo de persona que usaría la marca

Ikarus

Asociaciones organizacionales

- AO1: Admiro a los emprendedores de la marca Ikarus
- AO2: Los productos Ikarus están hechos por emprendedores en los que confío
- AO3: El emprendimiento que realiza la marca Ikarus tiene credibilidad.

Diferenciación

- AD: Ikarus es diferente de otras marcas de ropa urbana.

La medida valor cuenta con 2 ítems: AV1 y AV2.

En el ítem AV1 (Tabla 28), la media es 4.06, la mediana es 4 y la desviación estándar es 0.928, además, la tendencia en cuanto a frecuencia, como se observa en la Figura 25, se encuentra en la opción “De acuerdo” con 47.68% (103) de respuestas, mientras que el 34.26% (74) optó por la opción “Totalmente de acuerdo”.

En cuanto a AV2, en la Tabla 28 se observa una media 4.16, mediana de 4 y desviación estándar de 0.927, la mayor frecuencia, según la Figura 25, se concentra en la opción “De acuerdo” con 47.22% (102) y en segundo lugar se encuentra la opción “Totalmente de acuerdo” con 38.88% (84).

Respecto a la medida personalidad de marca, esta tiene 3 ítems: AP1, AP2 y AP3

Se observa semejanza entre los resultados de los ítems AP1 y AP2, probablemente porque la propuesta de valor de Ikarus gira entorno a sus diseños. Conforme a la Tabla 28, en AP1 se puede observar una media de 4.37, una mediana de 5 y una desviación estándar de 0.925, mientras que en AP2 se tiene una media de 4.37, mediana de 5, desviación estándar 0.931. Por otro lado, según la Figura 25, en AP1 hay una gran predominancia de la opción “Totalmente de acuerdo” con 55.5% (120) y un 34.26% (74) seleccionó “De acuerdo”, de igual modo se presentan los resultados de AP2, 54.63% (118) seleccionaron “Totalmente de acuerdo” y 37.5% (81) “De acuerdo”.

Conforme a la Tabla 28, se observa que el ítem AP3 tiene una media de 3.98, mediana de 4 y desviación estándar de 0.932. Por otro lado, en la Figura 25, se observa que la opción predominante fue “De acuerdo” con 47.22% (102) y “Totalmente de acuerdo” con 30.09% (65). La mayoría de clientes relaciona a Ikarus con una personalidad específica, sin embargo, hay un 22.68% (49) de encuestados que no identifica a Ikarus con un tipo definido de segmentación ya que seleccionaron las opciones restantes.

La medida organización cuenta con 3 ítems: AO1, AO2 y AO3.

De acuerdo a la Tabla 28, el ítem AO1 tiene una media de 4.14, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1.071, siendo esta última la más alta de todos los ítems. En la Figura 25 se

observa que existe una predominancia del 46.76% (101) que seleccionó “Totalmente de acuerdo” y un 33.79% (73) seleccionó “De acuerdo”.

En cuanto a AO2, según la Tabla 28, obtiene una media 3.95, mediana de 4 y desviación estándar de 1.031. En este ítem, como se puede notar en la Figura 25, a diferencia de AO1, tuvo una predominancia de la opción “De acuerdo” 40.74%, (88), un 33.33% (72) seleccionó “Totalmente de acuerdo” y un 18.05% (39) seleccionó “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

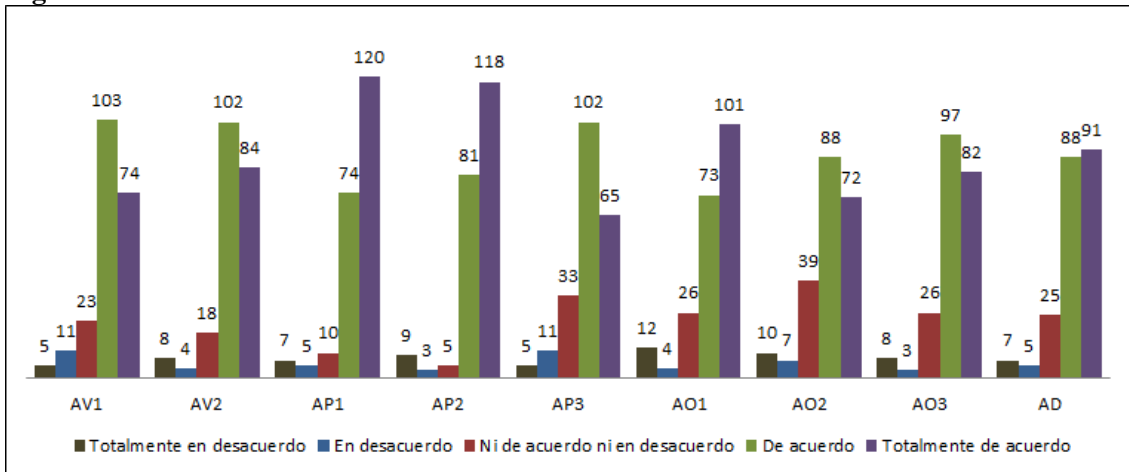
Por otro lado, se observa que AO3 cuenta con una media de 4.12, mediana de 4 y una desviación estándar de 0.937 (Tabla 28). El ítem referido a la credibilidad de la marca tiene valores similares entre el nivel 4 y 5, tal como lo muestra la Figura 25, aun así, predomina la opción “De acuerdo” con 44.9% (97) y le sigue “Totalmente de acuerdo” con 37.96% (82).

La medida diferenciación cuenta con 1 ítem con las siglas AD, el cual según la Tabla 28, tiene una media de 4.16, mediana de 4 y una desviación estándar de 0.948. En este caso, según la Figura 25, el porcentaje de personas que están “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” son muy similares: 42.12% (91) y 40.74% (88), respectivamente. Se aprecia que, para el 83% de encuestados, Ikarus ha logrado un estilo muy marcado y tiene diseños exclusivos, lo cual lo hace diferente a otras marcas. Sin embargo, el 17.13% (37) restante puede que no encuentre diferenciación en la marca.

Tabla 28: Medidas de estadística descriptiva de asociación/diferenciación

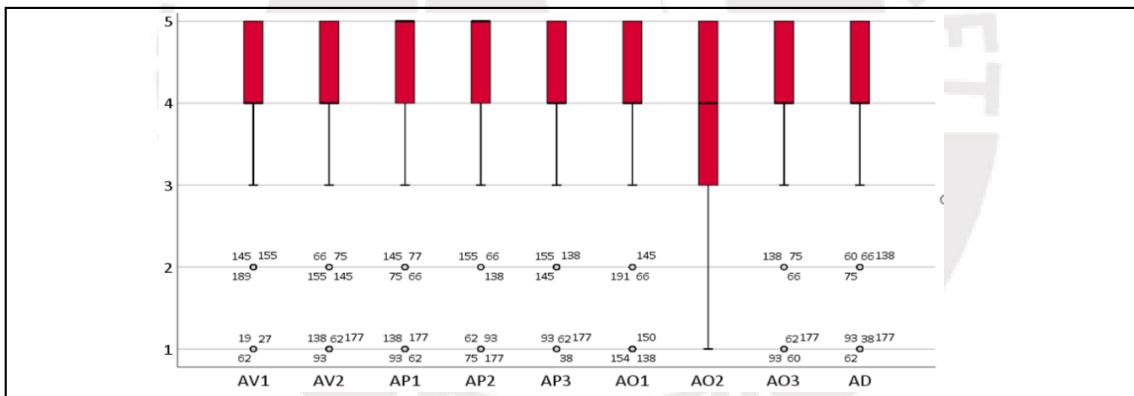
	N válidos	N perdidos	Media	Mediana	Desv. Est.	Varianza
AV1	216	0	4.06	4	0.928	0.861
AV2	216	0	4.16	4	0.927	0.859
AP1	216	0	4.37	5	0.925	0.856
AP2	216	0	4.37	5	0.931	0.867
AP3	216	0	3.98	4	0.932	0.869
AO1	216	0	4.14	4	1.071	1.147
AO2	216	0	3.95	4	1.031	1.063
AO3	216	0	4.12	4	0.937	0.878
AD	216	0	4.16	4	0.948	0.899

Figura 25: Gráfico de columna de asociación/diferenciación



En la Figura 26 casi la totalidad de los ítems, con la excepción de AO2 tienden a tener opiniones favorables (sin considerar respuestas atípicas) en cuanto a las asociaciones que tiene la marca con los emprendimientos y la personalidad única que los caracteriza, lo cual lo vuelve menos sensible a la comparación con otras marcas. Además, se observa que AP1 y AP2 ha tenido una mayor mediana.

Figura 26: Diagrama de caja de asociación/diferenciación



1.3.4. Lealtad

La dimensión lealtad se divide en dos medidas: precio premium y satisfacción/lealtad.

Precio premium

- LP: Si el precio de las marcas de la competencia fuera 5% menor que la marca Ikarus, seguiría comprando en Ikarus.

Satisfacción/lealtad

- LS1: Me sentí muy satisfecho con mi última experiencia de compra de Ikarus.
- LS2: Compraría productos de la marca en otra oportunidad.
- LS3: La marca Ikarus es una de las 5 marcas que más compro y uso.

- LS4: Recomendaría cualquiera de los productos de Ikarus.

La medida precio premium cuenta con solo 1 ítem con las siglas LP, la cual, según la Tabla 29, cuenta con una media de 3.94, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1.032. Además de acuerdo a la Figura 27 el 32.4% (70) está “Totalmente de acuerdo” con seguir comprando Ikarus aun cuando la competencia baje sus precios y un 42.59% (92) se encuentra “De acuerdo” con mantenerse comprando productos Ikarus, dichas respuestas nos confirman que el primer porcentaje de clientes no cambiarían a la marca por productos de la competencia si es que el precio de Ikarus sería mayor en un porcentaje mínimo, pero en cuanto al grupo que seleccionó “De acuerdo” se puede suponer que estarían tentados a cambiar por otra marca si el precio de la competencia es mucho menor. Mientras que un 10.19% (22) que seleccionaron las opciones “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo” sí consideraría cambiar de marca luego de comparar precios, lo que significa que estos son los clientes leales por costes y no por valor.

Por otro lado, la medida satisfacción/lealtad cuenta con 4 ítems: LS1, LS2, LS3 y LS4.

El ítem LS1, como se puede observar en la Tabla 29 cuenta con una media de 4.21, una mediana de 4 y una desviación estándar de 0.984. Conforme a la Figura 27, un 45.37% (98) marco “Totalmente de acuerdo”, 42.13% (91) “De acuerdo”, este ítem está referido al nivel de satisfacción con la última experiencia de compra, por lo que se puede concluir que la gran mayoría de participantes se encontró satisfecho con ella.

En cuanto a LS2, de acuerdo a la Tabla 29, la media es 4.38, la mediana es 5 y la desviación estándar es 0.956. También se puede observar en la Figura 27, que el 56.48% (122) estuvo “Totalmente de acuerdo” con la afirmación, mientras que el 35.18% (76) estuvo “De acuerdo”.

Con respecto al ítem, LS3, esta cuenta con una media de 3.71, una mediana de 4 y una desviación estándar de 1.175 (Tabla 29), la más alta del grupo. Respecto a la frecuencia, como se puede observar en la Figura 27, 32.4% (70) estuvo “Totalmente de acuerdo”, 27.31% (59) “De acuerdo”, 23.61% (51) “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 12.03% (26) “En desacuerdo”.

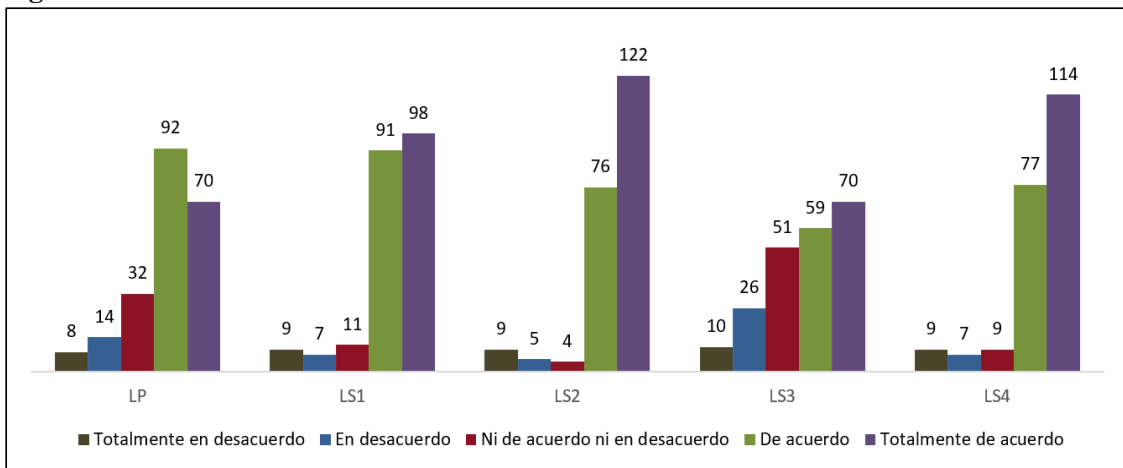
Finalmente, el ítem LS4, como se puede observar en la Tabla 29, tiene una media de 4.3, una mediana de 5 y una desviación estándar de 0.995.

En la Figura 27 se puede notar que con respecto a la afirmación “Recomendaría cualquiera de los productos de Ikarus”, más de la mitad de los encuestados, 52.77% (114), se encuentra “Totalmente de acuerdo” en recomendar la marca a terceras personas y el 35.64% (77) está “De acuerdo” con recomendarla.

Tabla 29: Medidas de estadística descriptiva de lealtad

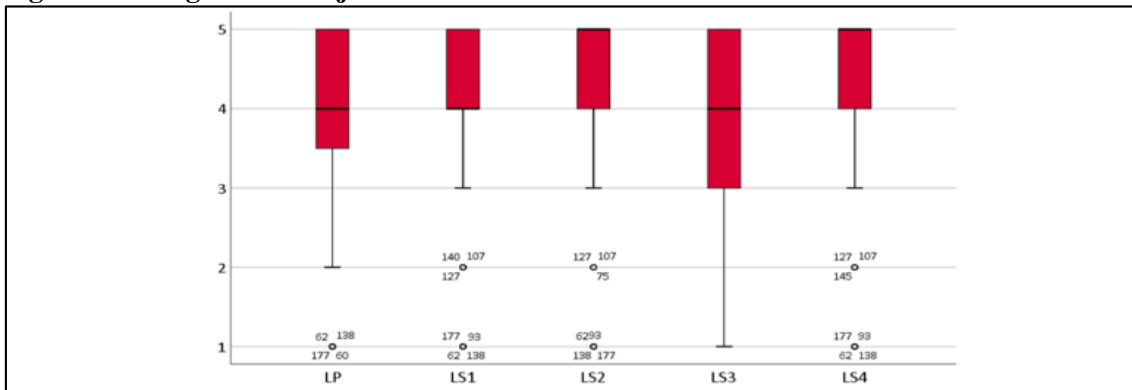
	N válidos	N perdidos	Media	Mediana	Desv. Est.	Varianza
LP	216	0	3.94	4	1.032	1.066
LS1	216	0	4.21	4	0.984	0.968
LS2	216	0	4.38	5	0.956	0.915
LS3	216	0	3.71	4	1.175	1.380
LS4	216	0	4.30	5	0.995	0.991

Figura 27: Gráfico de columna de lealtad



En la Figura 28, se pueden observar que existen 3 grupos en cuanto al diseño del diagrama de caja: LP; LS1, LS2 y LS4; y LS3. En cuanto al ítem LP, se observa una dispersión en las respuestas dadas, incluso existe una cantidad de respuestas atípicas que muestran que las personas que definitivamente cambiarían el producto por uno de la competencia si esta es más barata, no es porcentaje significativo. Para el siguiente grupo se observa una cantidad mayor de datos atípicos, incluso para la opción “En desacuerdo” (nivel 2), por lo que se puede concluir que la marca está logrando un nivel de lealtad muy positivo en sus clientes, ya que la gran mayoría de sus respuestas se encuentran en los niveles superiores de opinión. Finalmente, en el ítem LS3 se puede observar un mayor nivel de dispersión que incluye todos los niveles de respuesta.

Figura 28: Diagrama de caja de lealtad



2. Análisis de hallazgos

En el presente acápite se presentará el análisis del perfil del cliente de la encuesta y las variables de brand equity según el modelo de David Aaker. Así como la relación con los resultados del acápite anterior.

2.1. Análisis del perfil del cliente

Como se mencionó (Figura 14), el porcentaje de hombres y mujeres es similar, esto debido a que la marca Ikarus tiene diseños que no están dirigidos a un solo género y solo se encuentran diferencias en cuanto al tipo de corte de los polos. Ello contrasta con las entrevistas realizadas a los miembros de la marca, quienes consideraban, por percepción propia, que la mayoría de sus clientes eran hombres:

- “(Son) más hombres los que vienen y compran” (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).
- “Yo creo que compran más para hombres, y no solamente lo compran hombres, sino mujeres para hombres” (A. Mendoza, 8 de mayo de 2019).
- “Y (las prendas son) para hombre y para mujer, nosotros lo vendemos para hombre y está publicado como para hombre, pero muchas mujeres han venido (y) se han dado cuenta que es un polo con un corte básico y se lo ponen mujeres y obviamente piden las tallas chicas dependiendo de cada uno” (A. Mendoza, 8 de mayo de 2019).

En cuanto a la edad (Figura 15), predominaron las personas entre 20 y 25 años, lo que coincide con el comentario de Joy Susano en el que identifica a su target principal pasando los 20 años; sin embargo, eso no implica que exista un límite de edad ya que personas fuera de este rango también participaron en la encuesta.

Como se observó en la Figura 17, la mayoría de encuestados conoce la marca a través de Facebook o Instagram, ello coincide con lo mencionado por los miembros de Ikarus, quienes

comentaron que han realizado esfuerzos por forjar su imagen de marca dentro de estas plataformas, por tanto, su estrategia de atracción de nuevos clientes ha tenido éxito:

- “(La promoción es) solamente las redes y nos identifican como taller Ikarus o Ikarus” (Y. Berrú, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).
- “Nuestro trabajo nació en redes, básicamente en Facebook, ahora estamos, desde el año pasado, (...) intentando entender a Instagram, (...) (ya que) comercialmente es otro mundo” (J. Susano, comunicación personal, 13 de marzo, 2019).

Además, dentro de los focus group realizados se obtuvieron comentarios acerca de cómo conocieron a la marca:

- “Justo también por redes sociales, la conocí por Facebook en una cuenta relacionada de una cuenta de ropa, creo que lo primero que me llamó la atención fue la calidad porque es algo que representa mucho y la calidad de algodón que tenía el polo y el precio era muy accesible” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “Yo conocí primero la marca también por redes sociales recuerdo que seguí el Instagram de La Feria de Barranco y vi que hay eventos en vivo, las marcas que estaban en esa feria y ahí me animé a ir” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Asimismo, La Feria de Barranco es un punto de venta importante, ya que este espacio cuenta con actividades como eventos, conciertos o talleres que atrae distinto público, lo que permite que más personas puedan conocer la marca. Además, en menor medida, resalta el marketing boca a boca, lo que demuestra que es importante brindar una buena experiencia de compra para atraer nuevos clientes. Con respecto a las tiendas físicas, la encuesta demuestra que estos espacios son un lugar de destino a los que la gente acude cuando ya conocieron la marca.

Si bien La Feria no es el medio a través del cual conocieron a la marca, resalta como el favorito entre los participantes de las encuestas (Figura 18). Ello debido a que es una locación en donde se pueden realizar distintas actividades y eso aporta a que lo prefieran los clientes de Ikarus, lo cual se corrobora en los comentarios realizados en el focus group.

- “Yo conocí primero la marca (...) por redes sociales recuerdo que seguí el Instagram de La Feria de Barranco y vi que hay eventos en vivo, las marcas que estaban en esa feria y ahí me animé a ir. las pocas veces que he ido, porque no he ido a muchas, puede estar viendo polos o jugando fútbol o comiendo una hamburguesa y viendo conciertos, siento que es un ambiente un poco más familiar y eso me gustó más.” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

- “(En La Feria se) encuentran cosas únicas (...) hay originalidad, variedad y aparte te ponen música y es un ambiente agradable” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Asimismo, destaca las redes sociales como otro punto de venta favorito por lo que se puede confirmar que la marca está empezando a generar confianza en sus clientes para que estos puedan realizar compras en medios virtuales. Asimismo, sería importante trabajar en la confianza transmitida por la página web para así aprovechar este medio de venta.

Por otro lado, el Taller Ikarus es el favorito para un porcentaje menor de personas y, considerando de que en dicho lugar se realiza la producción de los polos, el favoritismo puede ser por la variedad de productos. Además, es el punto de venta más cercano para la zona norte y este de Lima. En cambio, la tienda de Miraflores presenta un porcentaje bajo de favoritismo, a pesar de ser, según lo mencionado por el personal de Ikarus, una de las tiendas con mayores ventas.

Asimismo, los polos son el producto más vendido de la marca (Figura 19), lo cual está relacionado al mayor esfuerzo de producción y promoción. De los demás productos, a pesar de que todos muestran un nivel mucho menor de compra, destacan los gorros y mochilas, por lo que estos productos podrían tener un mayor potencial de crecimiento. Por ende, con mayores esfuerzos de producción y promoción podrían generarse mayor atracción en sus clientes.

2.2. Brand equity

2.2.1. Reconocimiento

Ikarus es una de las marcas que más recuerdan los encuestados (Figura 21), sin embargo, no está en el top of mind de todos los clientes; además, la marca es reconocida por sus pares, por lo que la comunicación está siendo efectiva para la recordación.

Por otro lado, no existe mucho conocimiento sobre el propósito de la marca, la cual puede llegar a ser confusa o ausente; esto debido a la falta de información acerca de misión, visión y valores en los medios de comunicación oficiales de la marca. Por tanto, ello representa un desafío para Ikarus, ya que, como concluyen Kotler y Armstrong (2013), los ideales, misión e ideas que se asocian con una empresa son esenciales para prosperar en épocas de crisis, ya que acentúan el valor de la marca.

De acuerdo a los niveles de reconocimiento de Aaker (1996), Ikarus tiene niveles altos de opinión de marca, ya que la mayoría de encuestados está totalmente de acuerdo en tener una opinión sobre esta, sin embargo, existe un grupo menor pero igualmente significativo que se encuentra “De acuerdo” con tener una opinión sobre Ikarus, quienes no tienen una opinión suficientemente concisa. Sin embargo, es importante resaltar que el hecho de tener una opinión va más allá de solo reconocer la marca, sino llegar a tener mayor interacción con ella, empero,

podrían realizarse mayores esfuerzos de comunicación para que el porcentaje restante de encuestados pueda lograr consolidar una opinión sobre la marca.

Por otro lado, se puede observar que la primera impresión que los clientes tienen de Ikarus es bastante positiva, lo cual está relacionado al esfuerzo que realiza la marca para innovar en cuanto a diseños y concentrar sus recursos en los reprocesos que implica colocar un diseño a la venta, refleja también el valor agregado que busca darle la marca a sus productos y una ventaja con respecto a las marcas de la competencia.

De acuerdo a esta información y a los niveles propuestos por Aaker (1996), se puede concluir que, para la muestra observada, Ikarus ha logrado un reconocimiento a través de sus diseños. En cuanto a la recordación, a pesar de que los clientes tienen una opinión sobre la marca, el propósito aún no les resulta claro, por lo que Ikarus se encontraría en desventaja con respecto a competidores que sí logran transmitir su propósito. Finalmente, estos resultados afectan al top of mind, ya que la marca no logra ser la primera para muchos consumidores.

2.2.2. Calidad Percibida y medidas de liderazgo

En cuanto a la calidad (Figura 23), se observa un resultado muy positivo tanto respecto al material como a los diseños. Respecto al material, esto es resultado del esfuerzo que la marca realiza en el proceso de producción y se corrobora con lo mencionado por los clientes en los focus group, quienes resaltan la buena calidad de sus productos lo cual influyó en su decisión de compra y posterior recompra. Por el lado del diseño, este resultado coincide con lo mencionado por los miembros de Ikarus, quienes comentaron que, a pesar de que el estilo de la marca ha evolucionado con el tiempo, siempre se ha buscado mantener la misma esencia, logrando que cada nuevo diseño conserve el sello de la marca.

Respecto a la atención, de acuerdo a los resultados, la marca debería reforzarla para así lograr consolidar la calidad no solo en el producto sino también en el servicio. Por otro lado, los clientes, a pesar de que consideran que Ikarus tiene productos de buena calidad, también tienen en cuenta que hay marcas de la competencia que son similares en cuanto a este aspecto.

En cuanto a la unanimidad de los productos de Ikarus, la mayoría de clientes de la muestra asumen que los productos que ofrece Ikarus tendrá la misma calidad, ello favorece a la marca, ya que se encontraría en ventaja con respecto a la competencia en cuanto a la estandarización de su calidad. Cabe resaltar que, al observar la muestra (Tabla 9), se pudo notar que más de la mitad de los encuestados solo habían comprado polos, por lo que se podría interpretar de dos maneras:

- La percepción de la calidad no depende de la compra de todos los productos y las personas confían en que la marca les ofrecerá la misma calidad en productos como tazas, gorras o libretas.
- Respecto a los polos, estos siempre tienen la misma calidad.

Con respecto a las medidas de liderazgo, los resultados llevan a inferir que la marca, en la percepción de los consumidores, aún no está posicionada como líder en su rubro, por lo que si desea lograr este posicionamiento es recomendable que se refuerce su estrategia de diferenciación en el mercado, resaltando los aspectos que hacen a Ikarus una marca única.

Por otro lado, en la percepción de los clientes, la marca se está volviendo más conocida; esta impresión podría deberse al crecimiento en las redes sociales o a que más personas de su círculo social estén conociendo la marca. Finalmente, en cuanto a la innovación, la mayoría de personas se encuentra entre las opciones de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, sin embargo es importante resaltar que la distribución entre estas es casi equitativa, por lo que ello se podría interpretar como que este liderazgo en innovación no es percibido en todos los diseños o que hay otras marcas que han innovado de la misma forma.

Observando de manera integral la medida calidad percibida, se puede comprobar que la mayoría de los clientes perciben los productos de la marca como excelentes. Sin embargo, para el presente caso también se considera como parte de calidad el ítem atención al cliente ya que, como menciona Aaker (1996), la calidad no puede ser analizada de la misma forma para todas las marcas. Por ende, al ser Ikarus una marca que vende productos tangibles, se debe tomar en cuenta la atención que reciben por parte de la fuerza de ventas en todos sus canales, ya que forma parte de la experiencia de compra. Como se puede observar, en el ítem CP3 existen oportunidades de mejora para la marca, implementando lineamientos estandarizados para la atención en todos sus puntos de venta.

Por otro lado, también existen observaciones en cuanto al liderazgo de la marca en la calidad en general, en este aspecto resulta importante comunicar los valores agregados de la marca, como el uso de materia prima de excelente calidad (telas y tintas ecológicas) y su proceso de producción (confección y lavado) hacia su público objetivo. De este modo podría obtener mayor ventaja de su proceso actual de confección, incluso relacionando sus productos con la coyuntura actual de cultura ecológica, atrayendo y/o fidelizando a mayor cantidad de clientes.

Además, se considera que Ikarus está en el camino adecuado para consolidarse como una de las marcas líderes en el mercado, por un lado, gracias a su trabajo en redes y, por otro lado, debido a sus productos de calidad y diseños innovadores. Sin embargo, actualmente existen muchas marcas dirigidas al mismo público y con una temática similar; por lo que Ikarus debería

fortalecer tanto su estrategia de diferenciación como sus lazos con los clientes, especialmente a través de medios virtuales, como Facebook e Instagram, ya que a través de ellos se puede interactuar con mayor cantidad de clientes, logrando un mayor alcance.

2.2.3. Medidas de asociación/diferenciación

Respecto a las medidas de asociación/diferenciación (Figura 25), si se analiza la marca como producto, se encuentra que los clientes perciben que esta proporciona un buen valor. Por un lado, otorga una buena relación calidad-precio, pero no llega a la excelencia. Esto puede deberse a que Ikarus maneja rangos de precios según tallas y diseños, y ofrece distintos descuentos, además, según lo mencionado en los focus group, gran parte de los participantes comentó haber adquirido los productos de la marca cuando estos se encontraban en oferta, por lo que los clientes también pueden considerar que el precio en promoción está más relacionado con la calidad, mientras que el precio de lista les resulta elevado. Por otro lado, los clientes tienen una razón por la cual comprar la marca, pero, al igual que adquieren productos Ikarus, también consumen productos de las marcas de la competencia, ello porque el mercado presenta diversidad de propuestas a elección del público.

Si se analiza la personalidad de la marca se concluye que Ikarus tiene una personalidad única y es percibida como interesante. Ello estaría relacionado a la esencia transmitida por los diseños de la marca en sus 3 líneas de productos, esto se puede comprobar con los focus group, donde los clientes resaltaron que lo que más les llama la atención de la marca son sus diseños y lo consideran el valor diferencial de Ikarus. Respecto a la relación de la marca con su público objetivo, se observa que no existe una clara imagen de quienes son el target de la empresa, lo que está relacionado con lo mencionado por Joy Susano quien indica que no enfoca sus diseños hacia un rango de edad o estilo de vida específico. Esto es positivo ya que no limita a la marca hacia un tipo de cliente, lo que le permite llegar a mayor cantidad de consumidores.

La marca como organización toma en cuenta al equipo que conforma Ikarus. Los emprendedores son admirados por la gran mayoría de sus clientes debido a que perciben el esfuerzo con el que realizan sus productos y su crecimiento como marca. Ello está relacionado con lo mencionado por los participantes en el focus group, como se puede apreciar en la siguiente cita:

- Tres palabras (para definir a Ikarus) serían: arte, segundo identidad y tercero sería emprendimiento, (...) a mí me pone contenta cuando un emprendedor peruano sale adelante, (...) (ver que) se esfuerzan mucho y sacan una idea propia y se hace tangible (...), (Ikarus) es un buen ejemplo de emprendimiento (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Por otro lado, la marca debe trabajar constantemente en la relación que tiene con sus clientes, ya que a pesar de que ellos perciben una buena calidad en los productos de la marca, esta no ha logrado que su público confíe plenamente en ella, quizá porque la interacción de los consumidores con Ikarus no ha sido suficiente o porque los clientes no suelen entregar fácilmente su confianza a todas las marcas que consumen. Considerando el enfoque que Ikarus le da a las ventas a través de medios virtuales, es primordial trabajar en la confianza con su público.

Además, teniendo en cuenta el procedimiento que realiza Ikarus para fabricar cada producto y el uso de un método de estampado especial como lo es la serigrafía, podrían atraer la atención de sus consumidores mediante la comunicación de estos procesos, especialmente en redes sociales. Es decir, no solamente utilizar las herramientas básicas de estas, sino sacar provecho de todos los instrumentos que ofrecen para generar mayor atención y obtener un mayor posicionamiento virtual.

Finalmente, respecto a la medida de diferenciación, se encuentran resultados muy positivos, ya que casi la totalidad de encuestados percibe a Ikarus como una marca diferente a otras. Sin embargo, los resultados menos favorables coinciden con lo mencionado por uno de los participantes en un focus group:

- “Conozco estilo con motivos nacionales (...) me parece sí original, pero no tanto (...) tampoco exageraría a la hora de decir que son muy innovadores o muy artístico, porque hay otra competencia, por ejemplo, Yirko Sivirich tiene toda una colección nacional, Pietá también que trabajan con penales como Lurigancho” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).

Este participante percibía que la temática peruana que la marca presenta ya se encuentra saturada en el mercado. Además, como se pudo observar en el análisis de precios de la competencia realizado en el inventario de la marca, resulta esencial que Ikarus continúe innovando en diseños que sean diferentes a las propuestas de sus competidores, ya que ello forma parte de su ventaja competitiva.

Respecto a la Figura 26, se observa que Ikarus, ha conseguido integrar su estilo, calidad y diseños como parte de su valor de marca, además, los clientes logran asociarla con una personalidad determinada y única. En cuanto a la personalidad de marca, Ikarus ha logrado establecer una propia en vez de adaptarse a la personalidad de algún segmento definido, lo cual es beneficioso porque no se centra en un solo tipo de cliente y eso le permite adaptarse al mercado. En relación con la confianza que los clientes tienen en la organización, aun cuando se observa mayor variación en las respuestas están logrando buenos resultados que podrían ser potenciados al lograr una mayor conexión con los clientes, no solo con quienes muestran interés en comprar

un producto, sino incluso con aquellos que siguen a la marca, pero aún no se han animado a comprar.

En términos generales, se puede considerar que con respecto a la medida asociación/diferenciación la marca Ikarus está muy cerca a la excelencia y que cierta acción de reforzamiento de marca hacia su público llevaría a una mayor relación con sus clientes, incluso con aquellos que siguen a la marca de forma pasiva, esto ayudaría a consolidar el posicionamiento de Ikarus en el mercado.

2.2.4. Lealtad

En cuanto a la dimensión lealtad, esta se divide en precio premium y satisfacción/lealtad.

De acuerdo a los resultados de la primera variable, se concluye que el diferencial de la marca para gran parte de los clientes no se centra en el precio, debido a que seguirían comprando los productos a pesar de la variación del precio. Sin embargo, existe un porcentaje menor que si preferiría productos de la competencia si estos ofrecen menores precios, lo que significa que estos son los clientes leales por costes y no por valor.

Por otro lado, con respecto a la satisfacción generada por la marca, se encontraron en su mayoría respuesta extremadamente positivas. Este nivel tan elevado podría deberse a varios motivos: la ubicación del local, la atención del personal de venta, el haber encontrado la prenda o accesorio que buscaban y/o la calidad de estas.

Sin embargo, durante las observaciones realizadas se pudo comprobar que en algunas ocasiones, los clientes no lograban encontrar la prenda o talla que buscaban. Esto puede deberse a que no se haya producido suficientes unidades de estas, a que la fuerza de ventas no haya abastecido de forma adecuada la tienda o, como comentó la fuerza de ventas durante las observaciones, el espacio de venta resulta muy reducido para ofrecer tanta variedad de prendas al público. Ello ocasiona que los clientes se sientan poco satisfechos con la experiencia o que no realicen la compra. Por eso, es importante que la marca preste atención a esos detalles ya que podría significar la pérdida de clientes, ventas y posterior recompra.

Por otro lado, Ikarus tiene un porcentaje alto de intención de recompra, por lo que, en relación a lo mencionado anteriormente, es un buen indicio de que la marca está en camino a generar una mayor influencia en los clientes y fidelizarlos. Considerando la sobreoferta del mercado no sorprende que Ikarus no sea una de las cinco marcas que los clientes más compran y usan, ya que, aunque estos deseen volver a comprar la marca, tienen la posibilidad de adquirir productos de distintas empresas.

Por último, en términos generales, la marca cuenta con un porcentaje alto de recomendación, lo cual es positivo para ellos ya que el marketing “boca a boca” tiene un impacto poderoso en el comportamiento de compra del consumidor al generar más confianza que la publicidad tradicional (Kotler & Armstrong, 2013).

En conclusión, Ikarus cuenta con un buen nivel de lealtad (inclusive las respuestas negativas han sido catalogadas por el programa SPSS como respuestas atípicas, como se observa en la Figura 28) por lo que la marca se estaría consolidando cada vez con mayor fuerza, generando clientes leales. Los resultados de la dimensión de lealtad se ven reforzados con las respuestas positivas en las demás dimensiones, ya que como dice Aaker (1996) la lealtad es una dimensión que puede ser usada para evaluar otras dimensiones del brand equity. Por tanto, debido a los esfuerzos que ha realizado la marca tanto con sus herramientas de comunicación como en la calidad de sus productos, han logrado crear clientes leales, los cuales están dispuestos a no solo recomprar los productos, sino también a recomendarla a sus conocidos.

2.3. Marketing mix y brand equity

Como se mencionó en el marco teórico, existen investigaciones cuantitativas que sustentan una conexión entre el marketing mix y el brand equity. Para la presente investigación se utilizarán las relaciones encontradas por Yoo et al (2000) (Tabla 30) en el caso Ikarus. Cabe resaltar que en este estudio no se considera para el análisis el elemento Producto del marketing mix; sin embargo, se puede observar que cada ítem hace referencia a un atributo de este elemento. Asimismo, tomando como base las investigaciones realizadas, se analizarán conjuntamente las dimensiones de reconocimiento y asociación de la marca.

Tabla 30: Elementos de marketing mix y dimensiones de brand equity

Marketing Mix		Dimensiones de Brand Equity		
Elementos	Ítem	Calidad percibida	Reconocimiento/ asociación	Lealtad de marca
Precio	Precio	X		
	Frecuencia de promociones (-)	X	X	
Plaza	Imagen de tienda	X	X	
	Intensidad de distribución	X		X
Promoción	Gasto en publicidad	X	X	X

Adaptado de Yoo, Donthu & Lee (2000)

En cuanto al elemento Precio de marketing mix, se va a tomar en cuenta 2 ítems, precio y frecuencia de promociones (descuentos). El ítem precio influye positivamente en Calidad Percibida, a diferencia de Frecuencia de Promociones que influye de forma negativa en Calidad Percibida y Reconocimiento/asociación: mientras que el precio, cuando es más alto, genera la

percepción de que el producto es de mejor calidad (Yoo et al, 2000), cuando se realizan demasiados descuentos afecta de forma negativa, ya que, aunque genera mayor venta a corto plazo, a largo plazo el valor de la marca se ve reducido porque puede generar confusión respecto al precio esperado y el observado, lo que resulta en una percepción de calidad inestable (Winer 1986 citado en Yoo et al 2000). Además, ello también afectaría negativamente a la asociación de marca si es que la empresa solo se basa en los descuentos y sacrifica sus esfuerzos en publicidad, lo que lleva a reducir el brand equity general (Yoo et al, 2000).

Según los resultados de la encuesta realizada, se pudo observar que los niveles de calidad de la marca eran elevados, además, en el análisis de la variable Precio en el capítulo anterior se mencionó que los precios de lista de la marca son promedio o incluso un poco más altos con respecto a la competencia. Sin embargo, se pudo notar que Ikarus realiza descuentos en productos específicos, los cuales varían en diferentes líneas de diseño, distinto porcentaje de descuento, diversas tallas y productos. Comparando ambos resultados y como se observará en citas posteriores, se puede concluir que, a pesar de los descuentos de la marca, estos no han afectado a su calidad percibida. Por un lado, porque en caso los clientes acudan a los puntos de venta es posible interactuar con el producto y percibir su calidad y por otro, en caso de los consumidores que los siguen en redes, Ikarus ha logrado forjar una imagen confiable en medios virtuales.

Asimismo, es importante resaltar que Yoo, Donthu y Lee (2000) describieron que las campañas de promoción de precios tendrían efecto en la asociación de una marca si es que la empresa solo se basaba en ellos y descuidaba su publicidad y gestión de ventas (p. 200). En el caso de la marca Ikarus, si bien tiene constantes campañas de descuentos, las cuales les ayudan a liberar stock, no son la única herramienta que utilizan para atraer clientes, sino que suelen ser activos en sus redes sociales; de tal forma que logran comunicar información acerca de los diferentes productos con los que cuentan. Sin embargo, para reforzar la asociación de la marca, especialmente respecto a su diferenciación, sería óptimo utilizar estos medios de comunicación para informarles no solo sobre el producto final, sino también acerca del proceso que se realiza para producirlos.

Por lo tanto, representa un reto para la empresa hallar la manera óptima de interactuar y comunicar este tipo de información a sus clientes de forma que estos no se sientan abrumados por estos datos, sino que la comprendan y busquen aprender más acerca de la marca. Por otro lado, si bien pueden llegar a realizar mayores ventas a corto plazo por atraer nuevos clientes a través de sus descuentos, al ofrecer un producto de buena calidad genera que el valor percibido de la marca sea positivo y como mencionaron los clientes en los focus group, dicha relación calidad-precio

que lograron encontrar en la marca, es lo que generó que sigan recomprando sus productos. A continuación, las opiniones de los clientes:

- “Me llamaron la atención los diseños, el precio también porque estaban de oferta como 30 soles el polo. Me llamó la atención la tela, porque es un algodón súper delgado que es perfecto para el verano y les compré un par de polos y el siguiente año un par más y después uno” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “La conocí [a la marca Ikarus] por Facebook, en una cuenta relacionada de una cuenta de ropa, creo que lo primero que me llamó la atención fue la calidad porque es algo que representa mucho, la calidad de algodón que tenía el polo y el precio era muy accesible” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “Estaba visitando y dije «Ay eso está bonito» y el precio me pareció bastante aceptable, la calidad y todo, el algodón me encanta porque es suavecito es fresco, me lo compré ahí mismo” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “Principalmente la calidad porque el algodoncito es bien fresco, (...) la calidad, cómo me siento y también el precio” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019).
- “La promoción de cuatro polos por 139, (...) lo compré en Miraflores, justo pasaba y está la tienda y está la promoción e ingresé y me entré a probar todos los polos” (focus group, 4 de mayo)

Dentro del elemento Plaza, del marketing mix, se encuentran dos ítems: imagen de tienda e intensidad de distribución. Para Yoo, Donthu y Lee (2000) una buena imagen de tienda influye positivamente en la dimensión calidad percibida, ya que atrae a mayor cantidad de consumidores. Además, una distribución a través de una tienda con una buena imagen logrará forjar una mejor asociación que a través de una con mala imagen. Por otro lado, consideran que el ítem intensidad de distribución contribuye a la dimensión calidad percibida y lealtad de marca debido a que los clientes se sienten satisfechos al encontrar los modelos en todos los puntos de venta, lo que genera que perciban mayor valor en el producto al no necesitar mayor esfuerzo de búsqueda. Esta percepción se traduce en la calidad percibida y lealtad de marca.

La alta calidad percibida de Ikarus, mencionada anteriormente, también se puede analizar con la información obtenida en el capítulo anterior sobre la variable plaza, en donde se mencionó que la marca contaba con varios puntos de venta, incluyendo un stand en La Feria. Lo anterior se relaciona con lo mencionado por los autores, ya que esta feria cuenta con una buena imagen, especialmente relacionada a artículos únicos y originales fabricados por emprendedores, por lo que los clientes asocian a Ikarus con este tipo de estilo:

- “La única vez que compré en Ikarus fue en La Feria, (...) porque encuentran cosas únicas y de variedad, (...) hay originalidad, variedad y aparte te ponen música y es un ambiente agradable” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019)
- “Para fechas especiales, para Navidad estoy “de cabeza” en La Feria de Barranco, ahí encuentro cosas bonitas (...) también regalos, detalles, sobre todo que son originales, eso no vas a encontrar en un mall que está producido en masa (es) muy común” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019)

Por otro lado, se encuentra la tienda en Miraflores, la cual gges un espacio que cuenta con una vitrina hacia el exterior para exponer los productos de la marca; lo cual hace posible que las personas observen la oferta de artículos sin necesidad de entrar a la tienda. Este espacio es utilizado tácticamente, ya que se varían los productos expuestos para mostrar la variedad de artículos que posee Ikarus. Además, la tienda se encuentra en una zona turística, lo que genera que un mayor tráfico de personas observe a la marca. Como se pudo notar en las observaciones, algunos transeúntes que se encontraban de paso, al percatarse de los productos de la marca colocados estratégicamente en la vitrina de la tienda, ingresaron para preguntar por dichos productos y/o realizar la compra.

En cuanto a la intensidad de distribución, se observa que Ikarus, aunque no tenga las tiendas físicas suficientes para estar presente en distintos puntos de Lima y provincia, tiene a su disposición la tienda online que los ayuda a llegar a más clientes y a ahorrar los costos que genera contar con una tienda física; este servicio requiere de esfuerzos logísticos con el objetivo de que el proceso de delivery se realice a la perfección. Es decir que los productos elegidos lleguen a los clientes correctos en un rango de tiempo adecuado.

Asimismo, es importante contar con la mayor variedad de diseños en todos los puntos de venta para que las personas puedan encontrar el producto que desean en el menor tiempo posible y realizando el menor esfuerzo, de este modo, la marca logra tener una mejor percepción de calidad y lealtad (Yoo et al., 2000). Es por ello que es recomendable que Ikarus logre optimizar su proceso de reposición de stock para que la posibilidad de que los clientes encuentren el producto buscado en cualquiera de sus tiendas sea la mayor posible y los clientes no tengan que movilizarse a otros puntos de venta para encontrar el producto buscado.

Para Yoo et al (2000), en cuanto a la variable Promoción, se presenta el ítem gasto en publicidad, el cual influye en las dimensiones calidad percibida, reconocimiento y lealtad, en donde los consumidores asumen que si una marca invierte en promoción es porque es de buena calidad. Además, al realizar gastos publicitarios repetitivos, se percibe una influencia en la

elección el consumidor, que a largo plazo puede convertirse en un hábito de elección y afecta de manera positiva en la lealtad de marca.

La marca ha demostrado obtener niveles altos de reconocimiento/asociación, calidad percibida y lealtad según las percepciones de sus clientes. En cuanto al reconocimiento en los resultados de la muestra se pudo notar que la mayoría de las personas que conoció a la marca en los últimos 3 años lo realizaron, en su gran mayoría, a través de redes sociales, por lo que los gastos en publicidad al monetizar sus publicaciones se están viendo recompensadas con mayor atracción de clientes. En cuanto a la influencia del gasto de publicidad, la empresa Ikarus utiliza dicha herramienta enfocada en promover los nuevos productos de las líneas, lo cual es el elemento principal que lo convierte en una marca única e interesante según los clientes encuestados.

En la Tabla 31, se puede apreciar una relación entre las respuestas de los encuestados, en donde, se utiliza como base de análisis “Hace cuánto tiempo conocen la marca” para explicar con porcentajes a través de qué medio la conocieron.

Tabla 31: Relación entre el tiempo y lugar en donde conocieron a Ikarus

Lugar donde conocieron la marca	Hace cuánto tiempo conocen la marca				Total
	Desde este año	Hace 1-3 años	Hace 4-5 años	Más de 5 años	
Redes Sociales (Facebook, Instagram)	47%	64%	34%	29%	52%
“La Feria” de Barranco	20%	15%	25%	29%	19%
Recomendaciones de familiares y amigos	10%	9%	23%	29%	13%
Tiendas propias	16%	9%	7%	7%	10%
Feria Independiente	4%	2%	7%	7%	4%
La feria del Jockey	0%	1%	2%	0%	1%
Otros	2%	0%	2%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Como se puede observar, de las personas que conocieron la marca “Desde este año” y “Hace 1-3 años”, el 47% y el 64% respectivamente la conocieron por redes sociales, esto demuestra que han logrado generar mayor reconocimiento mediante esta herramienta a través del tiempo, convirtiéndose en su herramienta de promoción más importante.

Continuando con lo mencionado, los gastos en publicidad producen mayor visibilidad, lo cual genera mayor número de seguidores virtuales y aumenta la confianza del nuevo público el hecho de tener mayor cantidad de seguidores, tal como los clientes mencionaron en los focus group. “conocí la marca en el 2015 por internet, estaba pasando Ikarus como publicidad en Facebook y justo había un polo de camaritas fotográficas (...) y vi cuántos likes para ver cuál confiable era la marca y dije sí tiene sus likes (...) y la compré en la tienda” (comunicación personal, 4 de mayo, 2019)

Los gastos en publicidad, al impactar positivamente tanto en reconocimiento/asociación como en calidad percibida, han logrado generar, a su vez, más clientes leales a la marca. Estos niveles positivos de lealtad se pueden apreciar en los resultados de la encuesta, especialmente en la intención de recompra de los clientes.

Concluyendo con esta relación de marketing mix y brand equity, se puede apreciar que todos los esfuerzos por lograr la excelencia en sus productos se están viendo recompensados con un alto valor de marca, lo cual, como ya se ha observado teóricamente, es un elemento esencial al momento de posicionarse en el mercado.



CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ikarus ha realizado una buena gestión de marketing durante su crecimiento, adaptándose a los cambios del mercado, ello le ha permitido forjar una buena percepción en sus clientes, así como superar la etapa de supervivencia hallando un lugar en el mercado. A partir de la auditoria de marca realizada se puede determinar que Ikarus tiene brand equity positivo, ya que al observar cada ítem, medida y dimensión se visualiza que las respuestas de los clientes se concentran en los niveles más altos de opinión. Estos resultados demuestran que el esfuerzo de la marca para ofrecer un buen producto se ve recompensado por la buena percepción que los clientes tienen de ella.

1. Conclusiones

A continuación, las principales conclusiones con respecto al marketing mix de la marca:

- Producto

Queda claro que el esfuerzo realizado por la marca para brindar un producto de calidad se refleja en la importancia hacia el proceso de producción, que finalmente conlleva a la satisfacción del cliente. Por otro lado, la empresa está buscando optimizar sus procesos para mejorar en cuanto al producto y costos. Aun cuando no cuentan con un plan estratégico definido, sus acciones y procesos están guiadas por un plan implícito que busca la eficiencia y mejora constante para mantener su presencia en el mercado.

El proceso de fabricación de los productos comienza con el diseño, el cual es ideado y validado por Joy Susano con apoyo de diseñadores independientes, los cuales deben regirse a los requerimientos del dueño, quien es el que aprueba la versión final. Asimismo, la confección, corte, serigrafiado y control de calidad están a cargo de la marca, de esta forma reducen la posibilidad de plagio de diseños y aseguran la calidad de los productos. En cuanto a los materiales utilizados, hacen uso de algodón pima, algodón orgánico en menor medida y tintes ecoamigables. Ikarus, al no ser una fast fashion, contribuye a una moda sostenible que promueve la duración de las prendas

En relación a sus diseños, principal valor de la marca, son aprovechados no solo en prendas de vestir sino también en diversos accesorios, sin embargo, estos no son muy populares; lo cual coincide con la opinión de algunos clientes quienes comentan que puede llegar a saturarlos si ven los mismos diseños repetidos en todos los artículos y la variedad de estos no cambia en el tiempo.

Ikarus cuenta con tres marcas: Ikarus, Patria y No+TV, cada uno de ellos con su propia temática; mientras que sus productos principales son los polos, para épocas de verano, y poleras, para invierno. Con respecto a la gestión de las marcas, esta no ha sido la más óptima lo cual se ve reflejado en la confusión de los clientes entre Ikarus y No+TV. Respecto a esta última, es la menos

identificable por parte de sus clientes y no se observan nuevos productos en el mercado por lo que se deduce que tanto Ikarus como Patria la están canibalizando. Sin embargo, resalta el énfasis que le han dado a la marca Patria debido a la tendencia de utilizar elementos patrióticos en prendas de vestir, lo que se deriva en su pronta popularidad.

Con respecto a los elementos visuales de la marca, se encuentran diferencias entre los logos presentados al público a través de distintos medios, por lo que puede llevar a confusión y ser un limitante para la identificación de cada una de las marcas.

- Precio

El establecimiento de los precios Ikarus está ligado a sus costos, tanto fijos como variables, y a su calidad; asimismo, su estrategia basada en el buen valor busca ofrecer un producto adecuado a un precio justo, por ello, la marca maneja un rango de precios de acuerdo a sus productos, tallas y líneas acorde al mercado. Por otro lado, las temáticas usadas por Ikarus, sobre todo la patriótica, son utilizadas también por los competidores, los cuales tienen precios similares a la marca, lo que refleja la competitividad del mercado.

Además, constantemente la marca realiza descuentos variados en artículos, tallas y diseños, de forma que los clientes pueden acceder a distintos productos y no se establezca el precio de descuento como un precio de lista. También realizan descuentos para reducir el stock de productos en caso tengan demasiado inventario acumulado y asegurar la venta.

Un aspecto importante es la asociación de las ferias con precios más bajos, lo que lleva a que los clientes soliciten descuentos al realizar la compra. Sin embargo, la empresa lo está teniendo en cuenta, ya que de acuerdo a las observaciones se percibe que el personal de venta cuenta con la guía necesaria para interactuar con los consumidores en este tipo de situaciones.

- Plaza

Actualmente cuentan con 3 puntos de venta físicos: tienda en Miraflores, stand en La Feria de Barranco y Taller Ikarus en La Victoria, estos son puntos destino que utiliza la marca para dirigir a sus clientes con el objetivo de que estos puedan interactuar con el producto. Los artículos se encuentran distribuidos y ordenados adecuadamente dentro de cada uno de los locales, siendo visibles al público; asimismo, la tienda de Miraflores y el stand de La Feria están ubicados cerca a zonas con gran afluencia de personas.

Conforme Ikarus ha ido creciendo, se ha adaptado al mercado, logrando un balance entre las exigencias de los clientes y el alcance de la marca. En los inicios, al no ser tan conocida, no le resultaba conveniente tener puntos de venta propios debido al costo que esto significaba y, también, debido a que no lograba atraer la cantidad esperada de clientes, por lo que resultó

conveniente utilizar distintas cooperaciones comerciales con tiendas de consignación y ferias temporales. De este modo pudo exhibir sus productos a un mayor número de personas y lograr una base más amplia de clientes.

A día de hoy ya no utilizan estos canales, debido a que la marca ya se está posicionando en el mercado. Además, las ferias temporales ya no tienen un efecto en su promoción como en los inicios de la marca y los precios actuales de los stands no resultan beneficiosos, ya que han ido en aumento a lo largo de los años, reduciendo la ganancia neta de la marca.

La página web es un punto de venta ya desarrollado, sin embargo, gran parte de sus ventas se sigue desarrollando en tiendas físicas. La principal dificultad para la marca, con respecto a este canal, es lograr generar la confianza suficiente para que el cliente realice una compra virtual.

La logística de distribución se encuentra a cargo del mismo equipo de ventas, es decir, ellos son los encargados de abastecer sus puntos de venta. Dicho proceso se realiza de forma empírica, por lo que en ocasiones existe desabastecimiento de algunos productos.

- Comunicaciones integradas de Marketing (Promoción)

La marca utiliza principalmente las redes sociales para realizar su promoción y comunicar información acerca de sus productos y locales; además, promueven la interacción con sus clientes a través de imágenes relacionadas a la coyuntura social y cultural. Utilizan, en su mayoría, publicaciones pagadas, ya que el contenido orgánico no es efectivo para llegar al público debido a la saturación de publicaciones en redes sociales.

La venta personal es una herramienta muy importante de promoción, ya que es un medio de contacto directo con los clientes, tanto de forma física como virtual. Es por ello que la marca siempre busca brindar una atención que genere confianza a los clientes para que puedan resolver sus dudas y/o realizar una compra, sin embargo, aún se observan puntos de mejora para poder cumplir dicho objetivo.

Con respecto a la promoción de ventas, la marca comunica los descuentos mediante publicaciones en redes sociales y en los puntos de venta se comunican de forma verbal; en algunas ocasiones, los descuentos son efectivos únicamente en las tiendas físicas.

A continuación, se detallarán los resultados del brand equity.

La medición se realizó en base a encuestas a clientes de la marca, se pudo observar que la mayor parte de los clientes conocieron a la marca a través de redes sociales y que el punto de venta favorito es La Feria de Barranco. A pesar de que la marca no identifica un target específico, según la muestra recolectada, existe una predominancia entre las edades de 20 a 25 años, sin dejar

de lado los demás rangos de edad mayores a 25 años, además se identifica al polo como el producto principal de la marca.

- Reconocimiento

En general se observa un nivel alto de reconocimiento, lo que quiere decir que la marca es fácilmente identificable por sus clientes; esto debido a sus diseños y estilo único que atraen la atención del público, quienes valoran su arte y originalidad, lo que se refleja en una sólida opinión de sus consumidores. Por otro lado, Ikarus está en camino a convertirse en una de las marcas de ropa urbana que sus clientes más recuerdan, sin embargo, aún no ha desarrollado plenamente sus estrategias de comunicación, lo que es importante para generar mayor cantidad de clientes leales a la marca. Finalmente se observa una oportunidad de mejora respecto a la comunicación del propósito de la marca ya que los clientes no han logrado identificarlo completamente.

- Medidas de asociación/diferenciación

La percepción sobre la relación calidad-precio es positiva, sin embargo, esto se debe a que la marca realiza descuentos constantemente, a través de los cuales los clientes adquieren los productos, por tanto, se está considerando el precio con descuento como un precio de lista. Asimismo, el estilo de Ikarus ha logrado impactar en su personalidad lo cual es percibido por los clientes, quienes consideran a la marca como única, interesante y diferente. Este es uno de los motivos que genera que los clientes prefieran a Ikarus antes que a la competencia. Respecto a la organización a cargo de la marca, los clientes admiran que Ikarus esté creada y dirigida por emprendedores, estando en camino a ganarse la total confianza de sus consumidores.

- Calidad/Medidas de liderazgo

La calidad de la marca se evaluó en base a la calidad del producto y de la atención al cliente en puntos de venta. Con respecto a la primera, esta demostró ser un elemento destacado de Ikarus tanto del material como de sus diseños, lo cual ha sido elemental para su crecimiento en el mercado. Mientras que con respecto a la segunda, existen oportunidades de mejora para brindar un mejor servicio a los clientes. En cuanto a las medidas de liderazgo, se observa una percepción del aumento de la popularidad de Ikarus, lo cual apoyado con la calidad del producto indica que la marca tiene potencial para convertirse en una marca líder de su sector.

- Lealtad

La marca ha logrado generar un nivel alto de lealtad en sus clientes. Por un lado, se encuentran dispuestos a seguir comprando la marca aún si el precio de la competencia les resulta ligeramente menor, esto puede deberse a que Ikarus les ofrece un valor añadido reflejado en las anteriores dimensiones. Por otro lado, existe un alto grado de satisfacción, lo que se refleja en su

intención de recompra y recomendación de la marca a terceros. A pesar de lo descrito, Ikarus no logra ser la más comprada y usada por sus consumidores, lo cual no necesariamente representa una dificultad para la marca, ya que el mercado cuenta con una saturación de marcas de ropa urbana.

2. Recomendaciones generales

De acuerdo a las conclusiones presentadas se procede a realizar las siguientes recomendaciones.

En relación al reconocimiento de marca por parte de los clientes, se recomienda comunicar la visión y misión de la marca, así como interiorizarla a los colaboradores de la empresa, para ello, es necesario trazar un propósito y definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la estrategia de largo plazo, es importante tener en cuenta el brand tracking para tomar decisiones a futuro. Keller (2013) se refiere al seguimiento de marca desde distintas perspectivas: seguimiento de producto-marca, seguimiento de marca corporativa y seguimiento global. En el caso concreto de la marca corporativa Ikarus, se recomienda realizar un seguimiento de marca para evaluar las nuevas acciones de marketing que se tomarán y guiar sus esfuerzos hacia mejores decisiones estratégicas de corto plazo. En dicho caso, sugiere mayor énfasis en el seguimiento del producto-marca y de la marca corporativa debido a que ambas van a aportar información útil de los productos que la conforman y de una visión amplia de la empresa desde la perspectiva del cliente y así medir la eficiencia de sus nuevas acciones.

A pesar de que Keller (2013) sugiere que este seguimiento debe ser realizado a través de herramientas cuantitativas, para el caso de un emprendimiento como Ikarus, el cual se encuentra en crecimiento, se recomienda utilizar los espacios con los que la empresa cuenta actualmente. Durante el desarrollo de la presente investigación, se detectaron medios a través de los cuales la marca podrá recolectar información.

En primer lugar, los puntos de venta físicos son una oportunidad única para interactuar de forma directa con los clientes, por lo que se puede acceder a información en tiempo real, tanto de los clientes actuales como de los potenciales. En segundo lugar, las redes sociales son el medio de comunicación más importante para Ikarus, por lo que a través de estas se puede llegar a mayor cantidad de personas. Por ello se sugiere no solo responder a las inquietudes del cliente por dichos medios, sino también generar una retroalimentación mediante una breve encuesta virtual, lo que permitirá valorar la atención brindada y acceder a sugerencias y recomendaciones por parte de sus seguidores, así como ahondar en la asociación y reconocimiento que tienen los clientes sobre la marca para saber los pasos a seguir para las decisiones estratégicas de largo plazo, debido a que

es importante que todas las acciones lleven al seguimiento de la percepción del cliente y, por ende, de la marca.

Respecto a la información que se recolecte, se sugiere que esta se refiera no solo a su marca corporativa sino a cada una de sus tres marcas, ya que en esta investigación se percibió que no todas son igualmente reconocidas. Además, se debe realizar una recolección de información similar con respecto a todos los productos, ya que existe la oportunidad de enfocarse no solo en los polos sino en sus demás artículos. Así, la data a la cual se acceda debe ser compartida y evaluada por todos los miembros de la organización. Ello es de vital importancia para que todo el equipo pueda estar alineado a las acciones que se realizarán, de este modo cada uno podrá realizar sus funciones en base a una visión compartida.

De acuerdo a la estrategia de mediano plazo, es recomendable que uniformicen los logos de cada una de sus marcas y también visibilicen estos símbolos, ya que son parte esencial de su imagen y generan mayor identificación por parte de los clientes. En cuanto a estrategias de corto plazo, se debería ampliar el equipo de diseño, ya que delegar decisiones es parte del crecimiento de una empresa; además, ello permitiría que Joy Susano, que actualmente se encarga de la creación y validación de diseños, pueda enfocarse a tiempo completo en temas estratégicos que apoyen al desarrollo y evolución de la empresa. Asimismo, la marca debería apoyarse en el Estado con programas que buscan incentivar el repotenciamiento de las pymes; de esta forma podrían mejorar sus estrategias y tomar un mejor plan de acción.

Por otro lado, si bien sus productos principales y los más promocionados son los polos y poleras, es importante también desarrollar los otros productos de su portafolio e innovar en este rubro, ya que estos son percibidos por sus clientes como limitados para la variedad de climas existentes, por lo que se recomienda adaptar sus productos a la estación en la que se encuentran. En cuanto a sus diseños, es recomendable que puedan ser variados entre productos de la marca y así promover la visibilidad de otros artículos y no saturar al público con diseños repetitivos.

En cuanto a la tarea de reponer el stock de productos, es importante generar un sistema que integre la información de todos sus canales de venta, de este modo se apoyará a la fuerza de ventas (encargados de la reposición) con información en tiempo real de los productos disponibles y faltantes. Para ello, se puede utilizar herramientas a las que la empresa ya tiene acceso y potenciarlas para almacenar de manera integrada la información adicional; por ejemplo, el registro de la intención de compra de productos que no se tienen en stock, esto último será de utilidad, no solo para la reposición sino para la planificación de la producción. Es recomendable realizar una capacitación a sus colaboradores en temas de logística y reposiciones, ya que en este momento la

empresa se encuentra en crecimiento, pero más adelante esta actividad será más compleja, por lo que adquirir conocimientos esenciales sentará los cimientos para su futuro desarrollo.

Con respecto a la fuerza de venta, debido a que es la cara más visible de la empresa, debe contar con la información requerida y brindar atención cálida a todos los clientes. Para lograr dicho propósito es vital que la capacitación esté dirigida por un experto en atención al cliente. Asimismo, para mejorar su experiencia de compra, es importante que los puntos de venta cuenten con un vestidor, para que los consumidores puedan probarse productos con comodidad y elegir el que mejor se les adecúe. También se debe hacer más visibles las ofertas de temporada y utilizar elementos sensoriales que inviten al cliente a realizar la compra.

Por otro lado, la marca realiza un estricto proceso de fabricación que asegura su calidad, por tanto, es recomendable comunicar estos procedimientos a sus clientes con el objetivo de generar mayor confianza, incrementando la percepción de su valor percibido. Por ejemplo, la utilización de productos amigables con el medio ambiente es una tendencia percibida en la coyuntura social en la que Ikarus está presente, algunos de estos productos no pueden ser percibidos por el cliente a menos que exista una difusión por parte de la marca. En el caso de Ikarus, estos utilizan tintes ecoamigables en su proceso de serigrafía, sin embargo, esto no es comunicado a menos que el cliente se muestre interesado en saber sobre el origen de los productos. Esta información debería ser difundida tanto en puntos de venta físico como en el canal virtual, de forma que mejore la calidad percibida de la marca y la promoción.

Respecto a ello, un reto de Ikarus es encontrar el balance adecuado de información para no abrumar al cliente, para esto, se pueden explotar las herramientas virtuales que ofrecen las redes sociales actualmente. Estas últimas también serán de utilidad para lograr mayor interacción con los clientes, generando más participación e interés de los mismos con la marca.

En cuanto a las herramientas utilizadas para promocionar sus talleres de serigrafía, YouTube es ideal para exhibir los productos de la marca, realizando esta comunicación no solo para expertos en serigrafía sino también para clientes de Ikarus. Para estos últimos la información debe ser difundida de manera más ligera y concisa.

Finalmente, a pesar de que la empresa ha tomado decisiones de acuerdo a las oportunidades que han surgido en su camino, es el momento ideal para que comiencen a asumir cambios estratégicos que impacten en la satisfacción de sus clientes y promuevan la atracción de nuevos.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.2307/41165845>
- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y pymes. Las principales claves de marketing de la pequeña y mediana empresa.*
- Amorós, J. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (Gem): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-15. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71617238002>
- Araya, A. (2006). Cooperación Empresarial en PYMES. *TEC Empresarial*, 1 (1), 44-48. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28256359_Cooperacion_Empresarial_en_PYMES
- Attomo (s.f.). *Attomo_peru*. Recuperado de: https://instagram.com/attomo_peru?igshid=7ywj4bdtjm7
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Estrategia: el referente en estrategia, gestión y negocios*, (22), 71-80. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4126/4094>
- Banco Mundial. (2016). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos.* Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca: cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios.* Buenos Aires: Granica
- Black Zeppelin (s.f.). *Blackzeppelin.tshirts*. Recuperado de: <https://instagram.com/blackzeppelin.tshirts?igshid=143bekx7420cx>
- Blackett, T. y Boad, B. (2001). *Co branding. La ciencia de la alianza.* Buenos Aires: Prentice Hall.
- Brochagorda (s.f.). *Brochagorda*. Recuperado de: <https://instagram.com/brochagorda?igshid=1695dgvk5gy7o>
- Caldevilla, D. (2009). La importancia de la identidad visual corporativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. (103), 1-26. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/290232760_La_importancia_de_la_Identidad_Visual_Corporativa
- Casette (s.f.). *Tienda Casette*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/tiendacasette/>

- CENTRUM PUCP Business school (2010). *Sector textil del Perú*. Recuperado de: [https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Conoce los 10 rubros más exitosos del 2017 para emprender (28 de diciembre de 2017). *PERÚ 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/conoce-10-rubros-emprender-exitosos-ano-fotos-389305>
- Coriat, J. (2017). *El irremplazable rol de la marca: su brand equity*. Recuperado de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110786>
- Coriat, J. (2019). El brand equity y el valor de marca. *Revista Digital de la Carrera de Marketing de la Universidad de Lima*, 2(2), 10-13. Recuperado de: http://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/page/file/revista_marketing_trends_2.pdf
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista ciencias de la educación*, 19 (33), 228-247. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/302415291_Validez_y_confiabilidad_de_los_instrumentos_de_investigacion_para_la_recoleccion_de_datos
- Cuy Arts (s.f.). *Cuy Arts*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/cuyartsperu/>
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. (2ª ed.). Madrid: Esic. Recuperado de: https://www.academia.edu/14633399/An%C3%A1lisis_de_Correspondencias_Santiago_de_la_Fuente_Fern%C3%A1ndez
- Decreto Supremo N° 015-2019-SA. Diario oficial El Peruano, Lima, 14 de junio de 2019.
- Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios* 2 (3), 46-56. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621764007.pdf>
- El empleo en la industria textil peruana creció un 7,6 % en 2018. (2 de mayo de 2019). *Fashion Network*. Recuperado de: <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-empleo-en-la-industria-textil-peruana-crecio-un-7-6-en-2018,1094713.html>
- El Gobierno seguirá apoyando a la industria textil. (25 de agosto de 2009). *Gestión*. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/noticia/333037/araoz-gobierno-seguira-apoyando-industria-textil>
- El Perú sobre la piel (29 de julio de 2019). *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/domingo/2019/07/29/el-peru-sobre-la-piel/>
- Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo? (09 de febrero de 2018). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costos-226939-noticia/>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3), 24–33. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6896052&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Fast fashion: ventas en Perú ya llegan a más de US\$ 2,000 por metro cuadrado. (20 de mayo de 2019). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/fast-fashion-ventas-peru-llegan-us-2-000-metro-cuadrado-267418-noticia/>
- Fernández, S., Cordero J., Córdova A. (2002). *Estadística descriptiva*. (2ª ed.). Madrid: Esic Editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=31d5cGxXUnEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=estad%C3%ADstica+descriptiva&ots=gBnQFoMYiT&sig=H-oE0RKL70abbi9Tnf2SV1PY8Y&redir_esc=y#v=onepage&q=tabla%20de%20frecuencias&f=false
- Forero, M. F. & Duque, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158–168. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/275836775_Evolucion_y_caracterizacion_de_los_modelos_de_Brand_Equity
- Gaitán, F. (2015). La Importancia de la Realización de Ferias de Mercadotecnia. *Revista Multi-Ensayos*, 1 (2), 57-69. Recuperado de: <http://www.revistasnicaragua.net.ni/index.php/multiensayos/article/view/1995/1921>
- Gil, A., Jiménez, J. (2014). EL contexto económico global de la Pyme. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP* (95), 155-179. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5213948>
- Gliem, J., Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Conferencia llevada a cabo en The Ohio State University, Columbus. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/31591315_Calculating_Interpreting_And_Reporting_Cronbach's_Alpha_Reliability_Coefficient_For_Likert-Type_Scales
- Gutiérrez, E., Gil-Madrona, P., Prieto-Ayuso, A., Díaz-Suarez, A. Conductas apropiadas en Educación Física y el deporte en la escuela y validación de la escala. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 17 (2), 99-110. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2270/227052203011.pdf>
- Hanaysha J., Abdullah H., Abdghani N. (2014). Assessing the Literature on Brand Equity: From Past, Present to Future. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7 (14), 488-499. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/281831435_Assessing_the_Literature_on_Brand_Equity_From_Past_Present_to_Future
- Hangertips (s.f.) *Hangertips*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/hangertips/>
- Hechavarría, D. & Reynolds, P. (2009). Cultural norms & business start-ups: The impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5 (4), 417-437. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/225631174_Cultural_norms_business_start-ups_The_impact_of_national_values_on_opportunity_and_necessity_entrepreneurs
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México DF: McGraw-Hill Education

- Ikarus (s.f.). *Ikarus*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/ikarus.ikarus.ikarus/>
- Ikarus (s.f.). *Ikarus. Patria*. Recuperado de: <https://instagram.com/ikarus.patria?igshid=1kjlylkwtvowd>
- Ikarus (s.f.). *Ikarus taller* Recuperado de: <https://ikarus.pe/serigrafia/>
- Ikarus (s.f.). *Ikarus tienda*. Recuperado de: <https://ikarus.pe/tienda/store>
- Jiménez, A. (2012). Las alianzas empresariales: Estrategia necesaria para la incorporación de las empresas en la era del acceso. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 3 (1), 17-26. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449845035002.pdf>
- Katari-Arts (s.f.). *Katari-Arts*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/katariarts/>
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca: Branding*. (3ª ed.). Mexico DF: Pearson Educacion.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. (3ª ed.). Boston: Pearson.
- Khan, S. & Khan, B. (2017). Measuring brand equity of foreign fashion apparels in the Indian market. *Journal for Global Business Advancement*, 10 (1), 26-42. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/312353698_Measuring_brand_equity_of_foreign_fashion_apparels_in_the_Indian_market
- Kim, J.-H., & Hyun, Y. J. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424–438. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001069>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. (14ª ed.). México D.F.: Pearson Educación, 2012.
- La imparable expansión de los centros comerciales en el país. (13 de abril de 2015). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/imparable-expansion-centros-comerciales-pais-188459>
- La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo. (1 de julio de 2018). *20 Minutos*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3382959/0/pymes-microempresas-onu-economia-empleo/>
- La tecnología pionera en no utilizar agua en la fabricación de vaqueros es española y ha creado la eco-iniciativa internacional One Million Liters. (25 de octubre de 2019). *Interempresas.net*. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/257575-tecnologia-pionera-no-utilizar-agua-fabricacion-vaqueros-es-espanola-ha-creado-eco.html>

- Llopis, E. (2012). Claves de marketing para pymes y emprendedores. *MK - Marketing Más Ventas*, 26(279), 62–76. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=faa&AN=76362839&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. (5ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación, 2008.
- Martí, J., Cabrera, y., Aldás, J. (2012). La Publicidad actual: Retos y Oportunidades. *Revista Pensar la Publicidad*, 5 (2), 327-343. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/274117508_La_publicidad_actual_retos_y_opportunidades
- Martínez, C. (3 de febrero de 2017) Contenido orgánico versus contenido promocional en las redes sociales. *TreceBits*. Recuperado de: <https://www.trecebits.com/2017/02/03/contenido-organico-versus-contenido-promocional-en-las-redes-sociales/>
- Mares, C. (sf). Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú. Recuperado de: http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4711/Mares_Carla.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Minnaard, V., Rabino, C., Garcia, M., Moro, L., & Minnaard, C. L. (2002). El uso de gráficas en la escuela: otro lenguaje de las ciencias. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29. Recuperado de: <https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/4908>
- Ministerio de la Producción (s.f.) *Emprendedor peruano*. Recuperado de: https://www.citepapa.pe/wp-content/uploads/2017/10/EL-EMPRENDEDOR-PERUANO.pdf?fbclid=IwAR0sSbncYXA04KjzYNrSx6yOAcqem3Pf-KC_lbq7RT5F4GFqRrbdH0eSFUk
- Ministerio de la Producción (2011) *Estadísticas*. Recuperado de: <http://www.peruembassy.se/images/docs/EstadisticasMicroPequenaEmpresa2010.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2015). *Estudio de investigación del sector textil y confecciones*. Recuperado de: http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf
- Ministerio de la Producción. (2017). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas: los determinantes de su productividad y orientación exportadora: análisis basado en los resultados de la primera encuesta nacional de empresas, 2015*. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.610706&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Mipyme: Lanza reglamento de Programa de apoyo a la internacionalización. (11 de febrero de 2019). *Andina*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mipyme-lanza-reglamento-programa-apoyo-a-internacionalizacion-742110.aspx>
- Moreno, H. & Espíritu, R. (2010). Análisis de las características de emprendimientos y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Portes*. 4 (8) 104-122. Recuperado de: <http://revistasacademicas.uco.mx/index.php/portes/article/view/269/214>

- My Sign (12 de setiembre de 2018). Nuestras 8 concept store favoritas de lima [Entrada en blog]. My Sign. Recuperado de: <https://mysignregalos.com/nuestras-8-concept-store-favoritas-de-lima/>
- Mypes permitirán salir de la pobreza a zonas rurales. (18 de octubre de 2019). *El Peruano*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-mypes-permitiran-salir-de-pobreza-a-zonas-rurales-85533.aspx>
- Oviedo, Heidi & Campo-Arias, Adalberto. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach". *Revista Colombiana de Psiquiatría*. XXXIV (4) 572-580. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/284821545_Aproximacion_al_uso_del_coeficiente_Alfa_de_Cronbach
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement -- empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 142–154. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/43941357_Consumer-based_brand_equity_Improving_the_measurement_-_Empirical_evidence
- Parra, J. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial I*. Recuperado de: https://www.academia.edu/36288389/ESTAD%C3%8DSTICA_DESCRIPTIVA_E_INFERENCIAL_I_FASC%C3%8DCULO_2_MEDIDAS_DE_TENDENCIA_CENTRAL
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 8 (10), 71-81. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>
- Perú está de moda: diseñadores confeccionan prendas con símbolos patrios. (5 de agosto de 2018). *Panamericana*. Recuperado de: <https://panamericana.pe/24horas/locales/249991-peru-moda-disenadores-confeccionan-prendas-simbolos-patrios>
- Perú Moda 2019 logró negocios por más de U\$ 132 millones. (21 de mayo de 2019). *Andina*. Recuperado de: <https://www.andina.pe/agencia/noticia-peru-moda-2019-logro-negocios-mas-u-132-millones-753022.aspx>
- Peruanos gastan en promedio hasta S/ 121 en tiendas de ropa y calzado. (02 de febrero de 2019). *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1406031-peruanos-gastan-promedio-s-121-tiendas-ropa-calzado/>
- Pijuán, A. (2016). *Del supermercado al "concept store": la revolución del retail*. *Moda.es Dossier. Líder en información económica del negocio de la moda*. Recuperado de: <https://www.modaes.com/>
- Políticas para la innovación: cuatro ideas claves. (07 de febrero de 2019). *Confiep*. Recuperado de: <https://www.confiep.org.pe/noticias/emprendimiento/politicas-para-innovar-cuatro-ideas-claves/>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación -Gestión-*. Lima: PUCP. Recuperado de: http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DE-INVESTIGACIO%C3%ACN-EN-GESTIO%C3%ACN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf

- Produce lanzó concurso para impulsar a las mypes del sector textil. (28 de setiembre de 2019). *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2019/09/28/produce-lanzo-concurso-para-impulsar-a-las-mypes-del-sector-textil/>
- Promperú: El 90% de empresas que participarán en Perú Moda 2014 son pymes. (31 de marzo de 2014). *Andina. Agencia peruana de noticias*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-promperu-90-empresas-participaran-peru-moda-2014-son-pymes-500115.aspx>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbac. *TELOS. Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12 (2), 248-252. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Raggio, R. D., & Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14(5), 380–395. Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550078>
- Rojas A., Mavila D., Rojas N. (2011). Insumos ecológicos en la serigrafía textil: *Caso peruano. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*. 14 (1), 34-41. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582006.pdf>
- Rositas J. (2016). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11 (22), 235-268. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.091ac768466244b9bdd6ee01bd2a735a&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Reset (s.f.). *Mundo Reset*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/mundo.reset/>
- Sector textil y confecciones de Perú alcanzaría US\$2.100M en exportaciones al 2021. (22 de mayo de 2019). *América Economía*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-textil-y-confecciones-de-peru-alcanzaria-us2100m-en-exportaciones-al-2021>
- Sector textil y confecciones exportó US\$ 1,400 mllns. (19 de marzo de 2019). *El Peruano*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-sector-textil-y-confecciones-exporto-1400-mllns-76728.aspx>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*. Lima: Universidad ESAN, 2017. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>
- Shrestha, S. (2011). Measuring Consumer-Based Brand Equity: A Case Study of Dairy Milk Brands in Nepal. *Management Dynamics*. 15, 34-48. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323318962_Measuring_Consumer-Based_Brand_Equity_A_Case_Study_of_Dairy_Milk_Brands_in_Nepal
- Spence, M., & Hamzaoui Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037–1054. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235302797_SME_Brand_Building_and_Management_An_Exploratory_Study

- Taller Ikarus (2019, 6 de abril). Conoce proveedores en Gamarra. (Proveedores de Ikarus)
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=uFCn-qrY21I&t=891s>
- Taller Ikarus (s.f.) *Taller Ikarus*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/TallerIkarus>
- Taller Ikarus (2017). Cursos de Estampado Textil en el Taller Ikarus [Mensaje en un blog].
Estampadosjoy. Recuperado de: <http://estampadosjoy.blogspot.com/2017/05/cursos-de-estampado-textil-en-el-taller.html>
- Tanner Jr., J. (2002). Leveling the playing field: factors influencing trade show success for small companies. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 229–239. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12143303&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Tokeinka (s.f.). *Tokeinka*. Recuperado de: <https://www.instagram.com/tokeinka/>
- Tong, X. and Hawley, J.M. (2009). Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (4), 262-271. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/10610420910972783>
- Trout, J., Rivkin, S., & Haas, G. R. A. (1996). *El nuevo posicionamiento: Lo más reciente sobre la estrategia de negocios No. 1 del mundo*. México: McGraw-Hill.
- Value Based Management.net (s.f.). *Summary of the BAV Model of Young and Rubicam. Abstract*. Recuperado de: https://www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html
- Venta de ropa en mercados minoristas creció 36.8% en los últimos cinco años. (06 de mayo de 2019). *Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/produce-venta-ropa-mercados-minoristas-crecio-36-8-ultimos-cinco-anos-nndc-476548-noticia/>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195–211. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/0092070300282002>

ANEXO A: Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Variables	Subvariables	Técnicas Recolección de Datos
¿Cuál es la situación actual del valor de capital de marca de Ikarus?	Analizar la situación actual del valor de capital de marca de Ikarus a través de una auditoría de marca que permita presentar recomendaciones que conduzcan a su mejora y crecimiento.	Auditoría de marca: Inventario y exploración de marca	4 Ps del marketing mix 4 dimensiones de Brand Equity (Aaker)	Fuentes primarias y secundarias
Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Variables	Subvariables	Técnicas Recolección de Datos
¿Qué es la auditoría de marca, marketing mix y el brand equity?	Describir de manera teórica los conceptos de auditoría de marca, marketing mix y brand equity.	Auditoría de marca, marketing mix brand equity	4 ps de marketing Modelos de brand equity	Fuentes secundarias
¿Cuál es el contexto en el que se desenvuelve Ikarus?	Comprender el contexto actual en el que se desenvuelve Ikarus.	Emprendimientos	Emprendimientos en el mundo Emprendimientos en el Perú	Fuentes secundarias
¿Cuál es el resultado del inventario de la marca corporativa Ikarus realizado a través de las 4 Ps de marketing?	Realizar un inventario de la marca corporativa Ikarus, a través de las 4 Ps del marketing.	- Precio - Plaza - Producto - Promoción	- Precio de lista - Descuentos - Costos - Canales de venta - Ubicación - Logística - Portafolio de marca - Características - Marca - Calidad - Publicidad - Venta personal - Promoción de ventas - Relaciones públicas	Entrevistas a profundidad Observaciones Focus group

Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Variables	Subvariables	Técnicas Recolección de Datos
¿Cuál es el resultado de la exploración la marca corporativa Ikarus realizado a través de las dimensiones propuestas por Aaker?	Realizar una exploración de marca a través de las dimensiones propuestas por Aaker.	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Calidad percibida/ Medidas de liderazgo - Medidas de asociación/ diferenciación - Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio premium - Satisfacción/lealtad - Calidad percibida - Liderazgo - Valor percibido - Personalidad de marca - Asociaciones organizacionales - Diferenciación - Reconocimiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Focus group
¿Qué lineamientos se obtienen para la marca corporativa Ikarus a partir de la investigación realizada?	Presentar lineamientos para el posterior desarrollo de la marca corporativa Ikarus.	<ul style="list-style-type: none"> - Producto - Precio - Promoción - Plaza - Lealtad - Calidad/medidas de liderazgo - Medidas de asociación/diferenciación - Reconocimiento 	-	-

ANEXO B: Guía de entrevista a dueño de la empresa

Lugar:

Fecha:

Hora:

- ¿Podría decirnos nombre y la empresa en la que trabaja?
- Cuéntenos acerca de su empresa ¿cómo inició? ¿Hace cuánto inició? ¿Por qué eligió este rubro? ¿Por qué se decidió empezar el negocio?
- ¿Quiénes empezaron el emprendimiento y quienes están ahora? ¿Cuántas personas conforman la empresa?
- ¿De dónde se inspiraron sus diseños?
- ¿Qué dificultades encuentra para crecer siendo un emprendimiento? ¿Siempre fueron formales? ¿Cómo fue su paso a la formalidad?
- ¿Cuál es su meta para su negocio?
- ¿Qué productos vende? ¿De cuánto a cuanto oscilan sus precios? ¿Cómo fue su diversificación a estos productos?
- ¿Quién considera es su público objetivo?
- ¿Tienes clientes fijos o estables? ¿Tienes clientes fieles? ¿Cuál crees que es el beneficio/valor agregado de tu marca?
- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa? ¿Están divididos en áreas?
- Se tiene conocimiento del inicio de la marca en ferias ¿Cómo inició en estas? ¿En cuántas ferias participas? ¿Por qué eligió vender en La Feria? ¿Aparte de las ferias tienen local propio? ¿Qué puede decir acerca de ellos?
- ¿Cómo cree que La Feria contribuye con la empresa? ¿Considera que ser parte de La Feria trae más beneficios que cantidad de ventas?
- ¿Cuáles son sus principales costos?
- ¿Cómo es su contacto con el cliente?
- ¿Sus ventas han aumentado? ¿Utiliza fan page? ¿Cómo es su interacción con el público?
- ¿Con qué problemas cuenta actualmente que les impacte en ventas o en clientes?
- ¿Tienen un plan de marketing? ¿Cómo lo realizan?
- ¿Con cuántas personas cuenta el área de marketing?
- ¿Aparte de redes sociales donde más “marketean sus productos”?
- ¿Qué crees que tus clientes piensan de tu marca? ¿Qué deseas que piensen de tu marca?

- ¿Quiénes crees que son tus principales competidores? ¿Cómo crees que te diferencias de ellos?
- ¿Qué crees que podría mejorar de tu empresa?



ANEXO C: Guía de entrevista a gerente

Lugar:

Fecha:

Hora:

- Ustedes tienen 3 líneas de producto que son Ikarus, Patria y No+TV, ¿cuáles son las características de estas líneas o en qué se diferencian?
- ¿Quién crea los diseños?
- ¿Cuál es el estilo de la marca?
- ¿Cómo ha ido evolucionando los diseños?
- ¿Cuáles son los diseños que salen más?
- ¿Cada cuánto saca nuevos diseños?
- ¿En cantidad, cuántos diseños nuevos sacan al mercado?
- Se tiene conocimiento que la marca utiliza tintes ecológicos ¿esto es comunicado a los clientes?
- Con respecto a la tela, ¿ustedes compran los polos o los confeccionan?
- ¿Cómo es el almacenamiento de los productos?
- ¿Nos puede comentar más acerca de los accesorios?
- Respecto a las tazas ¿cómo hacen serigrafía?
- ¿Qué cree que la diferencia de las otras marcas?
- ¿Cuáles son sus principales costos como empresa? ¿Materia prima? ¿Alquiler?
- ¿Quién se encarga de sacar los productos de acá a las tiendas de Miraflores por ejemplo?
- ¿Cómo hacen descuento?
- ¿Cómo decidieron irse a lo peruano?
- Durante el año, además de los 3 locales, ¿participan con otra marca?
- ¿De estos 3 puntos de ventas, cuál vende más?
- La feria va a abrir los jueves, ¿ustedes van a abrir?
- ¿Y qué cosa crees que lo diferencia?
- ¿Alguna vez han realizado publicidad en radio o en la televisión o periódico?
- ¿Cuál es la diferencia entre cómo se promocionaban antes y ahora?

- ¿Además de las redes tienen algún otro tipo de promoción?
- ¿Ahora hay alguna campaña de promoción fuerte?
- ¿Cómo es la distribución de los productos dentro de la tienda? ¿Tienen alguna forma específica de situar los productos?
- Nos comentó que cuando tienen alto stock hacen las promociones, ¿quién decide que promocionar? ¿De acuerdo a lo que van viendo? ¿Hay algún equipo?
- Si usted tuviera que describir a sus clientes ¿cómo lo describiría o identifica?
- Ahora que están creciendo cada vez más ¿cómo están pensando en llegar a más clientes? ¿Tienen algún plan?
- ¿Les gustaría quedarse por la zona de Barranco?
- ¿Siguen yendo a otras ferias o ya no tanto?
- Desde que se fabrica el producto hasta que llega a la tienda digamos ¿cuánto tiempo es este proceso?
- Digamos que hoy día fabrican un polo ¿dentro de cuánto tiempo esa prenda va a estar en la tienda?
- ¿Primero abrieron el Taller Ikarus como punto de venta?
- ¿En qué punto de venta diría que tiene mayor variedad de producto?
- Respecto al canal online, ¿cómo se maneja este canal? ¿Se venden en página web o por Facebook? ¿Qué tal es el canal para vender?
- Se ha observado que cuentan con prendas para bebés y niños ¿cuándo decidieron fabricarlos o siempre los tuvieron?

ANEXO D: Guía de entrevista a colaborador de Ikarus

Lugar:

Fecha:

Hora:

- ¿Podría decirnos su nombre y el puesto que ocupa?
- Cuéntenos acerca de su experiencia en Ikarus ¿cómo inició? ¿Hace cuánto inició?
- ¿Quiénes empezaron el emprendimiento y quienes están ahora? ¿Cuántas personas conforman la empresa?
- ¿Cómo recepciona el público los diseños?
- ¿Qué dificultad encuentra en Ikarus para seguir creciendo? ¿Cómo has sentido el crecimiento de Ikarus en todo este tiempo?
- ¿Cuál percibes que es la meta del negocio?
- ¿Qué productos cree que vende más? ¿Cómo fue su diversificación a estos productos?
- ¿Quién considera es su público objetivo?
- ¿Crees que los clientes fieles se muestran en redes? ¿Cómo es el comportamiento de los clientes?
- ¿Cuáles son sus principales puntos que mejorar según su percepción?
- ¿Considera que ser parte de La Feria trae más beneficios además de las ventas? ¿Cómo cree que La Feria contribuye con la empresa?
- ¿Cómo es su contacto con el cliente?
- ¿Sus ventas han aumentado? ¿Utiliza fan page? ¿Cómo es su interacción con el público?
- ¿Con qué problemas cuenta actualmente que les impacte en ventas o en clientes?
- ¿Cuenta con un plan desarrollado para redes?
- ¿Con cuántas personas cuenta el área de marketing?
- ¿De qué maneras promocionan los productos?
- ¿Qué crees que podría mejorar la empresa en cuanto a redes?
- ¿Cuáles son las redes sociales con las que interactúas? ¿Con que red social se tiene mayor interacción? ¿Hay ventas online?
- ¿Con que frecuencia publican en redes sociales? ¿Qué preguntan los clientes?

ANEXO E: Guía de entrevista a gerente general de La Feria de Barranco

Lugar:

Fecha:

Hora:

- Coméntenos sobre los inicios de La Feria.
- Nos comenta que usted es la gerente general, ¿cómo está conformado este equipo?
- ¿Qué tipo de empresa es La Feria según su razón social? Y ¿cuál es su producto?
- ¿Cómo pasaron de estar algunas fechas a volverse permanente?
- ¿Cómo fue inicialmente el contacto con las marcas? ¿Ellos llegaban? ¿ustedes los llamaban?
- ¿Cómo deciden qué marca entra a La Feria?
- ¿Cuál es el objetivo de La Feria para el futuro?
- ¿Ha pensado que La Feria te puede ayudar a conectar con tu público objetivo?
- A parte de la venta de un stand, hay artistas que se presentan ¿cómo comenzó? ¿Cuándo comenzaron a hacer este tipo de eventos? ¿Y ese tipo de eventos complementarios apoya a que venga más gente, a que haya más ventas?
- ¿Cómo eligieron la ubicación de La Feria? ¿Cómo decidieron que La Feria fuera de acceso gratuito?
- ¿Tienen algún plan de marketing establecido?
- ¿Cuáles son las marcas más populares?
- ¿Qué tipo de marcas se encuentran en La Feria? ¿De qué rubros?
- ¿Cómo considera la rotación de las marcas? ¿Y desde el principio hay una marca con la que siempre estén?
- ¿Por qué decidieron llamarla La Feria y no ponerle otro nombre?

ANEXO F: Guía de focus group

Lugar:

Fecha:

Hora:

- ¿Cada cuánto tiempo compran ropa o accesorio y qué buscan cuando compran estos productos?
- ¿En dónde suelen realizar sus compras?
- Si conocen marcas independientes y tiendas de retail, ¿cuál prefieren?
- Sobre la marca Ikarus, ¿Hace cuánto lo conoces?, ¿Cómo lo conociste?, ¿Por qué medio realizaron la compra?
- ¿Alguna vez han comprado online?
- Si tuvieran que describir el estilo de la marca en 3 palabras, ¿cómo lo describirían?
- ¿Qué opinan de sus puntos de venta?, ¿cuáles conocen y a cuáles han ido? y ¿qué líneas o estilos de marca identifican?
- ¿Alguna vez, usando algún producto, te dieron algún cumplido o te preguntaron por el producto?
- ¿Qué puntos de venta de Ikarus conoces? ¿Qué te gustó o no del punto de venta? y si conociste La Feria ¿a quién conociste primero? ¿A Ikarus o a La Feria?
- Cuándo fuiste a La Feria ¿Reconoces a una marca?
- ¿A qué asocian la marca Ikarus?
- ¿Se consideran leales?

ANEXO G: Guía para observaciones en los puntos de venta

Producto

- ¿Qué productos se encuentran en el local? ¿Cómo están expuestos?
- ¿Cuál es la variedad expuesta en cuanto a productos, tallas y diseños?
- ¿La calidad es la misma en todos los puntos de venta?

Precio

- ¿Los precios son los mismos en todos los locales?
- ¿Qué promociones tienen?

Plaza

- ¿Cómo es el lugar donde se encuentra el punto de venta? ¿Es un lugar comercial? ¿Qué tiendas hay alrededor?
- ¿La tienda es fácilmente visible? ¿Tiene una ubicación accesible?
- ¿Cómo es la decoración?

Promoción

- ¿Cómo están anunciadas las promociones en el punto de venta?
- ¿Se invita a los clientes a seguir la marca en redes?

General

- ¿Cómo es el comportamiento de compra de los clientes? ¿Llegan al punto de venta con la intención de realizar una compra o es una compra por impulso en el momento?
- ¿La marca es reconocida fácilmente? ¿Llama la atención? ¿Qué productos gozan de mayor atracción para el público?
- ¿Cómo es el perfil de las personas que se interesan en los productos? Si dicen algún comentario ¿cuáles son?
- ¿Cómo es la atención en el lugar? ¿Cómo es el comportamiento del personal de venta?

ANEXO H: Guía de encuesta aplicada a clientes Ikarus

Percepción de clientes Ikarus

Estimado cliente,

Como parte de una investigación académica liderada por alumnas de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), estamos realizando una encuesta con el fin de identificar la percepción del cliente de Ikarus acerca de esta marca, completar esta encuesta te tomará entre 3 a 5 minutos.

La información que brinde en la mencionada encuesta será muy valiosa para nuestra investigación, estrictamente confidencial y utilizada sólo para fines académicos. Recuerda que no existen respuestas correctas o incorrectas y agradeceremos su colaboración de parte del equipo de tesis.

***Obligatorio**

- 1. Acepto participar voluntariamente en esta investigación y reconozco que la información que yo provea en el curso de esta encuesta es estrictamente confidencial y solo será utilizada para fines académicos. ***

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 2.*
 No *Deja de rellenar este formulario.*

- 2. He realizado la compra de algún producto Ikarus ***

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 3.*
 No *Deja de rellenar este formulario.*

- 3. He visitado el stand de Ikarus en la Feria de Barranco ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

- 4. Correo electrónico o celular (el que prefiera) ***

- 5. Sexo ***

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino

6. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Menor a 20 años
- 20 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35
- 36 - 40
- Mayor a 40 años

Experiencia con la marca

7. Conozco la marca: *

Marca solo un óvalo.

- Desde este año
- hace 1-3 años
- hace 4-5 años
- más de 5 años

8. Conocí la marca en: *

Marca solo un óvalo.

- Tiendas físicas
- Feria Independiente
- "La Feria" de Barranco
- Redes Sociales (Facebook, Instagram)
- La feria del Jockey
- Recomendaciones de familiares y amigos
- Otros: _____

9. De los puntos de venta en los que he comprado productos Ikarus, mi favorito es: *

Marca solo un óvalo.

- Tienda Miraflores
- Taller Ikarus
- "La Feria" de Barranco
- Redes Sociales (Facebook, Instagram)
- Otros: _____

10. **He comprado los siguientes productos de la marca: ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Polos
- Tazas
- Libretas
- Mochilas
- Gorros

11. **He comprado productos de la marca para: ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Regalo
- Uso Personal
- Evento especial
- Compras para enviar al extranjero

Atributos de la marca Ikarus

12. **Con respecto a los atributos de la marca Ikarus, responda cada afirmación en un rango entre Totalmente en desacuerdo y Totalmente de acuerdo. Marcar 1 valoración por afirmación ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De las marcas de ropa urbana que conozco, Ikarus es la que más recuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He escuchado comentarios de la marca Ikarus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé cuál es el propósito de la marca Ikarus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo una opinión de la marca Ikarus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La primera vez que vi la marca, sus diseños me llamaron la atención en comparación del resto de marcas que conocía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Con respecto a los atributos de la marca Ikarus, responda cada afirmación en un rango entre Totalmente en desacuerdo y Totalmente de acuerdo. Marcar 1 valoración por afirmación *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En cuanto al MATERIAL que utilizan, a comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus tiene PRODUCTOS de alta calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En cuanto los DISEÑOS que realizan, a comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus tiene PRODUCTOS de alta calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus brinda una ATENCIÓN de alta calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que Ikarus es la mejor marca que conozco en cuanto a calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comparación de otras marcas de ropa urbana, considero que si compro productos de Ikarus todos tendrán la misma calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En comparación con otras marcas de ropa urbana, considero a Ikarus como la marca líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En comparación con otras marcas de ropa urbana, considero que la marca Ikarus está creciendo en popularidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En comparación con otras marcas de ropa urbana, Ikarus fue la primera en innovar en diseños.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Con respecto a los atributos de la marca Ikarus, responda cada afirmación en un rango entre Totalmente en desacuerdo y Totalmente de acuerdo. Marcar 1 valoración por afirmación *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considero que la marca Ikarus proporciona una buena relación calidad-precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo una razón por la cual comprar la marca Ikarus sobre la competencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La marca Ikarus tiene una personalidad única	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que la marca Ikarus es interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que tengo una imagen clara del tipo de persona que usaría la marca Ikarus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Admiro a los emprendedores de la marca Ikarus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los productos Ikarus están hechos por emprendedores en los que confío	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El emprendimiento que realiza la marca Ikarus tiene credibilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikarus es diferente de otras marcas de ropa urbana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



15. Con respecto a los atributos de la marca Ikarus, responda cada afirmación en un rango entre Totalmente en desacuerdo y Totalmente de acuerdo. Marcar 1 valoración por afirmación *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Si el precio de las marcas de la competencia fuera 5% menor que la marca Ikarus, seguiría comprando en Ikarus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sentí muy satisfecho con mi última experiencia de compra de Ikarus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compraría productos de la marca en otra oportunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La marca Ikarus es una de las 5 marcas que más compro y uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaría cualquiera de los productos de Ikarus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



ANEXO I: Resumen de entrevistas y focus group

Nombre	Puesto	Fecha	Hallazgos
Alejandro Mendoza	Personal de Redes Sociales y logística de Ikarus	08 de mayo de 2019	Diferenciación de Ikarus Importancia de calidad Productos: lanzamiento y promoción Diseños: Evolución y presentación Marcas de Ikarus Marketing digital Puntos de venta: comportamiento del consumidor, ventas esperadas Logística y reposición
Andrea Dupeyrat	Gerente general de La Feria	12 de abril de 2019	Historia de La Feria: Inicios, motivo de apertura, elección de la ubicación geográfica Marcas que participan en La Feria: proceso de selección, costo de alquiler, rotación Estrategias de marketing de La Feria: publicidad, eventos, público objetivo, ventas esperadas Proyectos a futuro
Yessica Berrú	Gerente de Ikarus	24 de mayo de 2019	Proceso de producción de los productos de la marca Tipos de productos Estilo de la marca Materia prima Costos Promoción Distribución Venta personal Diseños
Joy Susano	Dueño y director de Ikarus	6 de febrero de 2019	Inicios de la marca Participación en ferias: ventajas y desventajas de las ferias
		13 de marzo de 2019	Antecedentes en el rubro Inicios de la marca: motivación, diseños, puntos de venta. Ventajas y desventajas de las tiendas de consignación y ferias. Puntos de venta Taller de serigrafía Ikarus Diseños: inicios, proceso de creación Marketing: Público objetivo, publicidad, redes sociales Equipo Ikarus Proyecciones para el Taller Ikarus y marca Ikarus
		03 de junio de 2019	Nombre de la marca y las 3 líneas
Focus 1	Clientes de Ikarus	04 de mayo de 2019	Experiencia con Ikarus Conocimiento y afinidad por la marca Estilo, originalidad y calidad Aspecto a mejorar de la marca Diferenciación de Ikarus Puntos de venta Aspectos importantes al realizar una compra Identificación de otras marcas
Focus 2	Clientes de Ikarus	04 de mayo de 2019	

ANEXO J: Resumen de observaciones a puntos de venta

Observación 1

Lugar: Tienda Miraflores

Fecha: 17/05/19

Hora Inicio: 6:00 pm

Hora Fin: 8:00 pm

Se encuentra fácilmente la tienda de la Avenida Diez Canseco, a 2 cuadras de la avenida Larco, la cual es una calle bastante transitable, con bastantes turistas; sin embargo, la calle donde se encuentra Ikarus es menos comercial, las personas que caminan por la Av. Diez Canseco parecen estar de camino a otro lugar. Cerca al local se encuentra el instituto Cibertec, algunos hoteles, cafetería, peluquería, joyerías y una tienda de ropa.

Ikarus se encuentra dentro de una galería pequeña ubicada en un semisótano, en esta se encuentran otras tiendas, una de souvenirs peruanos Hangertips y una de prendas diseños alternativos Cassette. Los locales de las 3 marcas cuentan con vitrinas que las hacen visibles desde la parte exterior, pero sus clientes deben ingresar a la galería para poder entrar a cada tienda. En el segundo piso de la galería se encuentra una librería, agencia de viaje y una cerveteca. Se observa que el local de Ikarus es bastante amplio y cuenta con variedad de productos y accesorios.

Las personas que transitan por la calle son de todas las edades y se observa que se encuentran atraídas hacia los diseños mostrados por Ikarus en la vitrina, sin embargo, no llegan a ingresar, esta situación se repite con los turistas que pasan cerca al lugar. Una señorita de 25 años se anima a entrar, observa varias prendas y pregunta si la tienda cuenta con probador, la vendedora responde que no, pero que se puede probar el producto por encima de la prenda que está usando, a lo que la cliente sugirió que se debería implementar uno. Luego de pasados 30 minutos desde que la persona ingresó a la tienda, realiza la compra de varios productos, incluidos algunos que se encontraban en la canasta de ofertas. Se observa a jóvenes que ven los productos, preguntan sobre algunas prendas y tallas, pero luego de unos 20 minutos se retiran de la tienda sin comprar. La mayoría de clientes se enfoca en los polos y poleras, casi no prestan atención a los accesorios, a pesar de que están bien expuestos y se ve más bastante variedad; por otro lado, hacen buenos comentarios sobre los diseños si se encuentran en grupo.

En la noche, las luces de la vitrina de Ikarus se iluminan, atrayendo la atención de los consumidores. Cabe resaltar que esta vitrina es bastante amplia, lo que les permite exponer tanto los productos, como el nombre de la marca, su horario de atención y una promoción vigente.

Observación 2

Lugar: La Feria de Barranco

Fecha: 18/05/19

Hora Inicio: 5:45 pm

Hora Fin: 7:20 pm

La avenida principal de Barranco es mayormente visitada los fines de semana, está en zona comercial y alrededor de diversos lugares de comida y de visita de turistas. La Feria se encuentra en una

zona turística bohemia. Al entrar se pudo observar que el ambiente es al aire libre y todos los stands son medianos y variados. Aun siendo de noche, se podía observar el lugar porque la iluminación externa e interna es igual para todos los stands, además, el stand de Ikarus geográficamente está bien ubicado: cerca de zona de comidas y de sitios para conversar. Hay tiendas de chocolates y de ropa de tejer alrededor, pero mayoritariamente se encuentra ropa de mujer, muy similares entre ellas.

La calidad percibida de las tiendas cercanas de ropa es distinta y algunas hechas a mano. En cuanto al stand de Ikarus, las prendas están expuestas a simple vista y se encuentra al medio de La Feria. Diez minutos luego de observar a las personas pasar, llegaron 2 chicos de 30 años aproximadamente buscan polos negros y la vendedora los guió hacia los polos negros para hombre, al mismo tiempo una mujer, al pasar, vio los polos de niño y mostró a su familia el polo que, como comenta, compró anteriormente.

Siendo las 6:10 pm, entraron dos mujeres para ver polos de hombre y la vendedora les comentó de la oferta de dichos polos en talla S, se les escuchó consultar su precio. Luego de 8 minutos, se vio a una pareja mirar polos y caminar por todo el stand. Al de elegir los polos más gustados, se comenzó a probar 2 polos blancos y uno azul. Como no hay probador, el joven debe sacarse el polo para probarse la talla y la joven mira el polo intentando medir si le quedará el polo para no tener que ponérselo. Al final el joven compró dos polos con tarjeta y la mujer no logró completar la compra.

A lo largo de los minutos las personas pasaban mirando el stand, pero no llegaron a entrar o a mostrar más interés en los productos hasta que a las 6:30 pm entró una mujer de 25 años aproximadamente a mirar los polos de reajo y comentó “Qué lindo escudo”, hablando sobre un polo en específico de la línea Patria.

Luego de las 6:30 pm la concurrencia de personas en La Feria bajaba y el clima se hacía más frío, entonces entró una pareja entre 25 a 30 años para mirar polos de niños y buscar tallas, seguidamente entraron 4 personas de la misma edad de la pareja aproximadamente a mirar polos de la línea Patria y comentó que le parecía bonita la línea peruana. Luego de unos minutos se fueron las personas sin realizar una compra. 10 minutos pasaron y las personas solo pasaban por el pasadizo de La Feria hasta que un joven de alrededor 20 años va directamente hacia un polo negro con un diseño específico y pregunta por el precio, la vendedora le comenta que hay varios diseños y se va, parecía que solo deseaba saber el precio. Como a las 6:50 pm las personas dejaron de entrar al stand de Ikarus, se ingresó al local para consultar diseños y tallas, ahí es cuando se pudo observar que los polos y poleras mostradas son mayormente en talla S y en polo de niño (a); además, los polos de talla M se encuentran en un mostrador y los accesorios como mochilas, gorros, tazas y libretas se ubican al fondo, es decir, hay que entrar al stand para ver mejor todos los modelos de accesorios. La fuera de ventas fue atenta y amable, asimismo, escuchó todo lo que le preguntaba y me comentó las ofertas cuando se realizó la consulta.

Observación 3

Lugar: La Feria de Barranco

Fecha: 19/05/19

Hora Inicio: 4:00pm

Hora Fin: 7:00 pm

Se ingresa a La Feria, hay un estacionamiento de bicicletas en la parte exterior, sin embargo, no se ven estacionamientos de autos cercanos, hay un letrero que indica que son *pet friendly*. Se llega al stand de Ikarus, el cual se encuentra en el pasadizo central, en una esquina, cerca de la zona de comida y de bancas para sentarse a conversar y comer. Cerca se encuentra un stand que ofrece artículos peruanos. Durante los primeros minutos no se presenta mucha actividad y en general no se observan tantas personas en la Feria, pero de las que están, la mayoría transita por el pasillo central, a comparación de los pasillos de los lados. Hay bastantes turistas, grupos de amigos y familias, tienden a mirar superficialmente las tiendas, sin detenerse en algún stand y también hacen uso de los espacios para comer.

Respecto al stand de la marca, las personas transitan y miran, pero no todos entran a ver, algunos observan los polos desde la parte exterior del stand, ya que, al estar el stand en una esquina y los colgadores colocados en los bordes, la mayoría de polos son fáciles de ver y evaluar, sin necesidad de entrar al stand. No se observa tanta variedad de accesorios como en la tienda de Miraflores o el Taller Ikarus, hay un enfoque en polos y poleras y las prendas para bebés y niños se encuentran adelante. El stand tiene “paredes de corcho”, lo que coincide con el estilo de sus otros puntos de venta, en una de estas paredes se puede ver el logo de la marca Ikarus con fondo blanco y letras negras, así como también el logo de la línea Patria la cual tiene un fondo rojo y letras blancas. Finalmente, se observa que la vendedora está puesta una polera Ikarus y que se encuentra dispuesta a responder las preguntas de los clientes.

Una mujer joven estaba pasando por el pasillo central, se acerca al stand y luego de unos 15 minutos viendo la variedad de diseños, realiza su compra. Luego se observa un grupo de 3 mujeres acercarse a ver los productos y preguntar por los precios, se retiran, pero regresan unos minutos después, una de ellas se prueban las prendas por encima de la ropa y luego de intentar regatear el precio finalmente compra. Luego de realizadas las ventas, la vendedora dobla y ordena los polos en su sitio, al parecer por tallas, ya que los modelos de cada montón son diferentes. Se observa un señor mirando las prendas, luego toma una foto a un modelo de Star Wars y se retira rápidamente.

Se acerca un joven a mirar la ropa y comienza a buscar tallas y diseños mientras la vendedora lo ayuda. Otro chico extranjero se acerca al stand y empieza a buscar diseños mientras se ve interesado por el diseño del perro peruano, por tanto, la vendedora empieza a buscar la talla adecuada para él, ya que parece que no hay muchas, al final la encuentra y se realiza la compra. Otro cliente, se acerca directamente y pregunta por un diseño en específico y la talla por lo que parece que ya ha realizado compras antes, como la vendedora está atendiendo a otras personas, que están preguntando por precios y diseños, el chico dice que en un rato regresa. Se acercan dos chicas extranjeras a observar los polos de la línea Patria. Una pareja llega y se ponen a ver los polos, le preguntan a la vendedora por los polos con diseño de elefante, lo que puede significar que ya conocen la marca, el diseño buscado no estaba, pero ambos continúan buscando diseños y encuentra un polo de la línea Ikarus, con un personaje de “Breaking Bad” y lo compran, luego comentan sobre la buena calidad del polo. Se acerca otra pareja a observar los polos de niños, que están colocados en la parte delantera del stand, luego empiezan a ver tallas para adultos y buscar entre tallas y diseños. Se acerca una familia al stand y comienzan a ver los polos comentando los diseños de las líneas, observan los polos de niños hasta los polos más grandes, uno de los miembros de la familia consulta por el

punto de venta físico de la tienda y la vendedora da la dirección de la avenida Canadá. Llega a tener bastante movimiento el stand, ya que más personas comienzan a observar los diseños atentamente.

Se puede notar que varias familias preguntan por las prendas para niños y bebés, una familia compra prendas a juego para padre e hijo. Por otro lado, las personas observan la canasta de ofertas. Se observa un patrón respecto a las preguntas de los consumidores acerca de diseños o tallas que no están disponibles, por lo que son intenciones de compra que no se llegan a concretar por falta de stock.

Observación 4

Lugar: Tienda Miraflores

Fecha: 02/06/19

Hora Inicio: 4:00pm

Hora Fin: 7:00 pm

El día domingo a las 3 de la tarde, el grupo de investigación estuvo presente en el local de Ikarus ubicado en la avenida Diaz Canseco 315, la tienda está visible para los transeúntes, cuenta con una vitrina donde se exhiben productos de la marca. Los nombres de las tres líneas de la marca se encuentran en una de las paredes del local; sin embargo, no guarda similitud con los logos de la marca que se encuentra en la página web. Al principio, no hay mucho movimiento en la tienda; las personas que pasaban por la tienda, se detenían a mirar los productos que estaban en la vitrina, una persona entró a consultar por el precio de una maleta y luego se retiró. Entró una chica, la vendedora comentó que era clienta, a consultar por mochilas nuevas; sin embargo, no encontró uno que le gustara y se retiró. Entró un grupo de cuatro personas y empezaron a buscar prendas con diseños peruanos, cuando preguntaron por descuentos, la vendedora comentó que había promoción de 3x1 en los polos que tenían escudos, por tanto, decidieron comprar la promoción y se fueron. Luego entró una chica a ver los polos para damas, y comenzó a elegir entre los diferentes estilos de polos, también estaba interesada por las poleras y preguntó si había más variedad de colores en las poleras y la vendedora dijo que no, compró la promoción de los escudos. En ese momento entraron dos chicas a averiguar también por las poleras, al encontrar los diseños que les gustaban buscaban en su talla; sin embargo, en un par de diseños no había sus tallas, por lo que preguntaron si en la semana traerían más productos y se retiraron. Entró también una chica comentándole a la vendedora que ella seguía la marca desde su tienda en Magdalena, comentó también que los polos que compró hace años aún le duran, se probó diferentes tallas. Luego de un tiempo entraron dos señoras a ver los polos, una de ellas ya había realizado una compra y le comentaba a su acompañante la buena calidad de los mismos, estaba buscando una talla en un tipo de polera; sin embargo, no lo encontró y se retiraron, así se da por concluida la observación. Es importante resaltar que, en el tiempo presente en la tienda, no se observó una interacción mayor entre cliente y vendedor más allá de responder las preguntas que estos realizaban, por lo que en ocasión no a todos los clientes se le informó de la promoción.

Observación 5

La Feria de Barranco

Fecha: 07/07/19

Hora Inicio: 6:00 pm

Hora Fin: 9:30 pm

El día estaba muy frío y lluvioso, había muy poca gente debido al partido final de la Copa América y no se esperaba observar muchas ventas en la tarde del domingo. Se ingresó a La Feria y la vendedora comenta que desde el mediodía hasta el inicio del partido se realizaron ventas, en la tarde, aunque haga frío igual las personas llegan a visitar. Debido a que no llegaban personas al stand se conversó sobre los productos y las ventas en las últimas semanas desde que inició el invierno. Pasó media hora y algunas personas que pasaban por el stand solo miraban los diseños, pero no se detuvieron a preguntar ni tallas ni precios. Se observa que en el stand tiene el logo de Patria mas no el de Ikarus. Luego de un rato llegaron dos chicas a probarse modelos y preguntaron por la talla S. La vendedora atenta les comentó de la oferta actual de tienda y las chicas se mostraron más animadas; finalmente llegaron a realizar la compra y se llevaron 2 polos de animales. Se puede notar que la promoción vigente no está escrita en ninguna parte del stand y que solo se comunica verbalmente cuando las personas preguntan por alguna prenda, la vendedora comenta que cuentan con un cartel que anuncia una promoción, pero que solo se utiliza para una oferta en específico.

Pasaron 45 minutos en los que las personas solo se quedaban en la entrada mirando los polos que mostraban hacia el público, buscaban algunos diseños, pero no llegaron a consultar ni a probarse alguna prenda en especial. Unos muchachos que no pasaban los 20 años entraron animados a buscar polos talla S y M de un diseño específico de un animal para regalar, luego de encontrar los diseños que les gustaron mandaron foto a la persona que iban a regalar para saber qué diseño escoger, además comentaron que la persona a la que le iban a regalar el polo había comprado varias veces productos de la marca, por lo que sabían qué le gustaba, antes de realizar el pago preguntaron si había algún descuento por la compra de más de un producto. Un joven de 35 años se acerca a preguntar por un gorro, menciona que lleva tiempo buscando ese modelo, pero no lo logra encontrar, la vendedora no tiene conocimiento si se producirá ese diseño otra vez, el cliente comenta que la variedad de sus diseños ya no es tanta como hace unos años y que le gusta la marca. Cerca de las 8 pm llegaron dos hombres de 30 a 35 años a buscar polos y consultaron precios, luego que la vendedora les comentó sobre un cesto en donde encuentran polos en oferta si compran 2. Las dos personas fueron y escogieron cada uno dos polos para comprar con tarjeta. La vendedora preguntó los números de DNI y la herramienta que utilizan conecta con sus nombres para realizar la boleta y añadir sus nombres al historial de ventas. Al momento de la entrega de los últimos dos polos, uno de ellos le comenta que desea una bolsa grande extra para regalo y la vendedora de manera amable le comenta que le puede dar una más pequeña. La persona se ofusca y se retira del stand con su venta. Finalmente, la vendedora comenta su incomodidad y que es de las pocas veces que le toca afrontar momentos como ese.

Luego se realizó la consulta sobre la facilidad de obtener los datos de los clientes con solo colocar el DNI y dice que es algo nuevo que han implementado. A las 9 pm es el cierre de La Feria y empieza a realizar el cierre del stand, la vendedora guarda los productos en orden en cajas para ser retirado de La Feria, lo cual resulta interesante pues se pensaba que las prendas se quedaban en La Feria, ella comenta que la seguridad solo es de viernes a domingo y los domingos, como ese día, debe guardar todos los productos para llevar a guardar y volverlo a entregar al stand el viernes a la hora de la apertura. Además

comento que no siempre abastecer la tienda con todos los productos que desea ya que el espacio en este punto de venta es pequeño



ANEXO K: Matriz de codificación y listado de códigos

Variable	Indicador	Código	Significado
Producto	Características	ProCar	Las características que acompañan al producto como sus líneas: Ikarus Patria y No+TV y la diversidad de productos que ofrecen
	Diseño	ProD	Diseño que poseen los productos, debido a que estos son su valor añadido
	Marca	ProM	Historia de la marca y su crecimiento
	Calidad	ProCa	Calidad en cuanto a producto y servicio que Ikarus ofrece.
Precio	Precio de lista	PrL	Precio original con el que cuentan los productos, así como su comparación, en cuanto a precio, con marcas cercanas a sus puntos de venta que tengan un estilo similar.
	Descuentos	PrD	Precio de rebaja y ofertas que brinda la marca
	Costos	PrC	Costos incurridos para producir y comercializar la variedad de productos de la marca.
Promoción	Publicidad	PromP	Publicidad pagada de manera online que realiza la marca en distintos medios como Instagram y Facebook.
	Ventas personales	PromVP	Venta “cara a cara” que se realiza en puntos físicos y la forma en que comunican información de la marca.
	Promoción de ventas	PromV	Forma de comunicar sus descuentos y ofertas que realizan para fomentar la venta de algunos productos.
	Relaciones Públicas	PromRP	Distintos modos que Ikarus comunica información sobre la marca
Plaza	Canales	PIC	Aspectos generales de sus puntos de venta
	Canales	PIC (Outlet Magdalena)	Punto de venta que estaba ubicado en Magdalena
	Canales	PIC (Taller Ikarus)	Punto de venta del taller Ikarus que se ubica en Av. Canadá en donde se encargan de la producción y venta de artículos Ikarus
	Canales	PIC (Tiendas Miraflores)	Tiendas de Miraflores: centro comercial Caracol y Av. Diez Canseco
	Canales	PIC (Tiendas de consignación)	Tiendas de consignación en las que la marca ha participado, actualmente ya no tiene este canal vigente.
	Canales	PIC (Ferias comerciales)	Ferias comerciales y stand actual en La Feria de Barranco.

Variable	Indicador	Código	Significado
Plaza	Canales	PIC (Redes)	Redes sociales que maneja Ikarus como Facebook, Instagram, WhatsApp y página web
	Ubicaciones	PIU	Localización geográfica del local.
	Logística	PIL	Distribución de los productos a todos los puntos de venta, incluye la preparación y el stock correspondiente.

Dimensiones	Código	Significado
Segmento	Segm	Segmentación de acuerdo al género, punto de venta o medio de comunicación.
Reconocimiento	RM	Conocimiento de la marca Ikarus medido de acuerdo a comentarios, opiniones y el nivel de recordación.
Calidad Percibida y medidas de liderazgo	CP	Calidad percibida por clientes tomando en consideración diseños, insumos y atención al cliente y liderazgo en el sector.
Medidas de asociación y diferenciación	AM	Elementos que se asocian a la marca Ikarus, tomando en cuenta el valor que posee, la personalidad, credibilidad, emprendimiento y diferenciación.
Lealtad	LM	Lealtad referida a la satisfacción del consumidor en cuanto a la experiencia de compra obtenida y sobre la relación de la decisión del cliente con el precio.

ANEXO O: Diagrama de Gantt de actividades

NOMBRE DE ACTIVIDAD	FECHA DE DURACIÓN	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV
Delimitación del tema de investigación	01 agosto - 31 agosto	■															
Determinación de objetivos de la investigación	01 setiembre - 10 diciembre		■	■	■	■											
Elaboración del índice de la investigación	01 octubre - 30 noviembre			■	■	■											
Redacción del Marco Teórico	01 noviembre - 10 diciembre				■	■											
Redacción del Marco Contextual	01 noviembre - 10 diciembre				■	■											
Elaboración de la Metodología y matriz de consistencia	01 noviembre - 10 diciembre				■	■											
Correcciones del Marco Teórico, Contextual y Metodología	01 enero - 26 febrero						■	■	■								
Acercamiento a la marca Ikarus	01 enero - 28 febrero						■	■	■								
Realización de entrevista inicial con la empresa Ikarus	06 de febrero							■									
Realización de entrevista a Joy Susano	13 de marzo								■								
Realización de entrevista a Andrea Dupeyrat	12 de abril									■							
Realización de focus group	04 de mayo										■						
Realización de entrevista a Alejandro Mendoza	08 de mayo										■						
Realización de observación 1	17 de mayo										■						
Realización de observación 2	18 de mayo										■						
Realización de observación 3	19 de mayo										■						
Realización de entrevista a Yessica Berrú	24 de mayo										■						
Realización de observación 4	02 de junio											■					
Realización de observación 5	07 de julio												■				
Elaboración del capítulo 5 y 6	24 junio - 24 julio											■	■				
Redacción de las conclusiones de la investigación	24 julio - 31 julio												■				
Revisión integral de trabajo de investigación	01 agosto - 05 agosto													■			
Corrección general del trabajo de investigación	31 octubre – 14 noviembre															■	■
Entrega final del trabajo de investigación	14 noviembre																■