

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Gestión de marca para el posicionamiento de MYPES del sector textil confecciones de moda femenina peruana. Caso: CAPITTANA RS S.A.C.

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

CUSTODIO PAUCAR, Sofía Roylith

20120479

SILVA JAIME, María Francedisca

20121097

Asesorada por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, 10 de enero del 2019

La tesis

Gestión de marca para el posicionamiento de MYPES del sector textil confecciones de moda femenina peruana. Caso: CAPITTANA RS S.A.C.

Ha sido aprobada.

Mgtr. Milos Richard Lau Barba
Presidente de Jurado

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
Asesor de tesis

Mgtr. Juan Miguel Galeas Peñaloza
Tercer Jurado

Gracias a mis padres por siempre haberme apoyado en todo mi proceso y vida universitaria, por ser mis consejeros y apoyo incondicional para alcanzar esta mi carrera como meta personal. A mi madre por ser mi guía en todos los aspectos de mi vida y la mejor maestra que la vida me pudo dar para seguir. A Pierre, Cristian y Eli, que son y siempre serán mis amigos y hermanos.

Gracias Fran por haber sido un soporte y amiga desde nuestros inicios en Facultad y haber podido obtener este logro juntas. Y a todos los que me dieron la oportunidad y libertad de ser quién soy hoy. Este trabajo representa el cierre de una etapa, un ciclo lleno de aprendizaje, aventuras y buenos momentos.

Sofía Custodio Paúcar

Aún recuerdo la emoción de los primeros días en la universidad, sigue siendo la misma que me invade mientras escribo estas palabras. Mis padres me dieron la oportunidad de estudiar en la mejor universidad del país. Muchas gracias, Rosario y Walter, por todo su esfuerzo y dedicación desde siempre; Rocío y Mauro, queridos hermanos y compañeros de vida. Sin mi familia no sería quien soy ahora. Este logro no es solo mío, es de ustedes también. Orgullo nuestro.

La PUCP me dio una formación íntegra, grandes amistades y tantos bellos momentos y sentimientos a lo largo de estos años de estudio. El presente trabajo representa el cierre de una etapa de aventuras y aprendizajes para toda la vida. Gracias queridos amigos, personas especiales que estuvieron siempre conmigo; y a ustedes también, Sofi y Eli, compañeras de tesis, quienes han sido un gran soporte desde los primeros cursos en Facultad y juntas hemos podido obtener este logro.

Francessa Silva Jaime

La presente tesis está dedicada a nuestros padres por su apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera; por el soporte diario, esfuerzo y el sacrificio durante todos estos años universitarios. Gracias por nunca dudar de nosotros. Este logro es para ustedes.

Agradecemos también a todos aquellos que estuvieron pendientes de nuestro desarrollo profesional y personal. A nuestros amigos por las experiencias vividas. A nuestros profesores por todo lo compartido y enseñado. A la profesora Agnes Franco, quien confió en nosotras desde el inicio y nos brindó su apoyo y atención.

Finalmente, un agradecimiento especial y meritorio a nuestra querida asesora de tesis, Martha Pacheco Mariselli; gracias de verdad, sin ti esto no hubiera sido posible, nos apoyaste y enseñaste tanto, confiaste en nosotras y esperamos no haberte defraudado.

Nuestra etapa universitaria culminó exitosamente.



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1. Descripción del problema	10
2. Pregunta de investigación	14
2.1. Pregunta general	14
2.2. Preguntas específicas	14
3. Objetivos	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Viabilidad y Limitaciones	17
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	19
1. Marco Conceptual	19
1.1. Micro y pequeñas empresas	19
1.1.1. Definición, conceptualización y características	19
1.1.2. Bondades y dificultades de las MYPES	21
1.2. Marketing	22
1.2.1. Definición, conceptualización y medición	22
1.2.2. Moda y marketing	23
a. Qué es moda	24
b. Marketing en la industria de la moda	25
1.2.3. Marketing Digital	27
a. Redes Sociales	27
1.2.4. Gestión de marca	29
a. Brand Equity	29
b. Modelo de Resonancia de la marca	31
c. Proceso de branding según César Pérez	33
2. Marco Contextual	37

1.1	Industria textil de confecciones	40
1.2	Industria de ropas de baño	40
1.3	Industria de la moda	41
1.3.1	Industria de la moda en el Perú	41
	1.3.2	Tendencias 42
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO		44
1.	Antecedentes de Capittana	44
2.	Descripción del negocio	44
	2.1.	Empresa 44
	2.2	Propuesta de valor 47
	2.4	Proveedores 49
	2.5	Aspecto social 50
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA		59
1.	Alcance de la investigación	59
2.	Diseño de investigación: Estudio de caso	59
	2.1	Etapa I: Aproximaciones al tema de investigación 62
	2.2	Etapa II: Investigación de campo 62
3.	Técnicas e instrumentos de Recolección de datos	63
	3.1	Focus Group 63
	3.2	Encuestas 64
	3.3	Entrevistas 64
	3.4	Observación de campo 65
	3.5	Observación participante 66
4.	Análisis de datos	66
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS		68
1.	Posicionamiento de marca	69
2.	Precio del producto	72
3.	Diseño del producto	74

4. Calidad del producto	75
5. Punto de venta	76
6. Imagen de marca	77
7. Comunicación	79
CAPITULO 6: ANALISIS	81
1. O.S.1: Identificar las estrategias de gestión de marca que ha desarrollado Capittana para alcanzar su posicionamiento deseado.	81
2. O.S.2: Identificar como se posiciona Capittana en la percepción de sus consumidores a partir de sus estrategias de gestión de marca.	89
2.1 Conciencia	90
4.1.1 Desempeño	91
4.1.2 Imagen de la marca	92
2.3 Opinión	93
2.3.1 Juicios hacia la marca	93
2.3.2 Sentimientos hacia la marca	94
2.4 Relación – Conexión	94
3. O.E.3: Identificar los desafíos que tiene Capittana con respecto a su competencia y consumidores.	95
3.1 Desafíos de la competencia	96
3.2 Desafíos de los consumidores	97
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
1. Conclusiones	100
2. Recomendaciones	101
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	12019
ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA	120
ANEXO C: GUÍA DE ENCUESTA	125
ANEXO D: GUÍA DE FOCUS GROUP	127
ANEXO E: OBSERVACIONES	129

ANEXO F: RESULTADOS CUANTITATIVOS

133

ANEXO G: CANVAS DE CAPITTANA

137



LISTA DE TABLAS

- Tabla 1: Clasificación de empresas
- Tabla 2: Lista de participantes de la investigación
- Tabla 3: Etapas de los modelos teóricos
- Tabla 4: Lista de participantes en la investigación.
- Tabla 5: Matriz de consistencia



LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Brand Equity o Valor de marca
- Figura 2: Resonancia de marca
- Figura 3: Modelo de asociación
- Figura 4: Proceso de *branding*
- Figura 5: Otros países en los que se encuentra Capittana
- Figura 6: Línea de evolución de Capittana
- Figura 7: Estructura organizacional de Capittana
- Figura 8: Diseño de las piezas de Capittana
- Figura 9: Elaboración de las piezas de Capittana
- Figura 10: Filosofía de marca de Capittana
- Figura 11: Post 1 en la cuenta de *Instagram* de Capittana
- Figura 12: Post 2 en la cuenta de *Instagram* de Capittana
- Figura 13: Post 3 en la cuenta de *Instagram* de Capittana
- Figura 14: Historia destacada 1 en la cuenta de *Instagram* de Capittana
- Figura 15: Historia destacada 2 en la cuenta de *Instagram* de Capittana
- Figura 16: Ropas de baño de Capittana
- Figura 17: Salida de baño de Capittana
- Figura 18: Gorras de Capittana
- Figura 19: Bolsos de Capittana
- Figura 20: Ropas de baño de Capittana Man
- Figura 21: FODA para Capittana RS SAC
- Figura 22: Flujograma del trabajo de campo
- Figura 23: Presentación de la marca en *Instagram*
- Figura 24: Posicionamiento (deseado) de Capittana en el mercado nacional
- Figura 25: Precio promedio de ticket en el mercado nacional
- Figura 26: Precio promedio de ticket en el mercado internacional
- Figura 27: Principales atributos percibidos por los consumidores de Capittana
- Figura 28: Identificación de las consumidoras con la marca
- Figura 29: Logotipos de Capittana a lo largo de los años
- Figura 30: Facebook de Capittana
- Figura 31: *Instagram* de Capittana
- Figura 32: Ropas de baño para tu tipo de cuerpo – *Instagram* de Capittana
- Figura 33: *Post* de *influencer* de Hong Kong usando Capittana – Nina Sieber
- Figura 34: *Post* de *influencer* de Perú usando Capittana – Carolina Braedt

- Figura 35: Edad de las participantes
- Figura 36: Nivel socioeconómico de las encuestadas
- Figura 37: Medio de conocimiento de la marca de las encuestadas
- Figura 38: Redes sociales en las que las encuestadas siguen a la marca
- Figura 39: Frecuencia de compra de las encuestadas
- Figura 40: Puntos de venta que conocen las encuestadas
- Figura 41: Nivel de satisfacción de las encuestadas, siendo 1 el menos y 5 el mayor
- Figura 42: ¿Recomendarían las encuestadas a la marca?



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de marca desarrollada por una empresa de ropas de baño del mercado local, Capittana R.S. S.A.C.; la cual se ha realizado a través de una metodología mixta, predominando el análisis cualitativo.

Capittana es una empresa peruana con más de cuatro años en el mercado, siendo una de las más destacadas en su rubro. La empresa ha desarrollado una serie de estrategias y procesos de *branding*, los cuales están centrados principalmente en la creación de valor de marca; tanto para la organización como para sus clientes y consumidores. Esta investigación espera servir de guía y herramienta de apoyo para MYPES del sector de moda con características similares a la señalada que planeen desarrollar y gestionar su marca.

Para analizar las estrategias que ha implementado la marca, en primer lugar, se ha evaluado los procesos internos y externos que influyen en el sector en que la marca se desarrolla a través de entrevistas a profundidad con los dueños de Capittana. En segundo lugar, con el fin de contrastar la información brindada, se aplicaron encuestas a las consumidoras de la marca y se realizó un *focus group* con las mismas. Finalmente, la información obtenida de ambas categorías se analizó según la teoría de Resonancia de marca de Kevin Keller y el Proceso de *branding* de César Pérez.

Como resultado se evidenció que el *branding* no ha sido desarrollado de manera orgánica, sino que se realizaron una serie de estrategias. Asimismo, gran parte de la información brindada por los dueños de Capittana es contrastada por las consumidoras.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está desarrollada a partir de una de las problemáticas identificadas en las MYPES del sector textil confecciones, centrada en el desarrollo de estrategias de gestión de marca para el posicionamiento de estas en el mercado. Se han investigado las estrategias de *branding* desarrolladas por Capittana y lo percibido por sus consumidoras.

En el primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, a partir de ello se plantean los objetivos y preguntas de esta investigación. Asimismo, se justifica y se explica la viabilidad de la misma.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico y contextual, el primero abarca los conceptos, características y las bondades y dificultades de las MYPES; así mismo, se exponen las principales teorías de marketing y *branding*, describiendo las estrategias que permiten el posicionamiento de una marca. También se explica el proceso desarrollando por la industria textil, de ropas de baño y de moda en el Perú; también, se analizan las tendencias y la repercusión que tiene en el desarrollo de una marca.

En el tercer capítulo se explica el modelo de negocio y las principales características de la empresa elegida como caso de estudio. En el cuarto capítulo se describe la metodología en la que se basa la presente investigación, detallando las herramientas cualitativas y cuantitativas que se han utilizado para la recolección de datos y el análisis de estos.

El quinto capítulo comprende los hallazgos obtenidos a través de las diferentes herramientas utilizadas. La información cualitativa recolectada se obtuvo a través de las entrevistas realizadas a los dueños de la empresa y expertos en temas de *branding*, el *focus group* realizado con consumidoras de la marca Capittana y la observación participante en campo para analizar el comportamiento de las consumidoras de la marca. Asimismo, se obtuvo información cuantitativa sobre la percepción de estas a través de una encuesta online estructurada a 166 personas.

En el sexto capítulo se analizan los hallazgos, relacionando las teorías desarrolladas en el marco teórico con los objetivos planteados para la investigación los cuales se han centrado en las variables de precio, diseño, puntos de venta, posicionamiento, imagen de marca, comunicación y calidad.

Por último, en el séptimo capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación que permitan contribuir con el posicionamiento de la empresa en

estudio, las MYPES de dicho sector y de moda en general, con un enfoque en la realidad del mercado nacional.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Descripción del problema

El objetivo principal de las prendas de vestir es cubrir el cuerpo para protegerlo de los estragos del clima y la geografía. Sin embargo, más allá de ese uso funcional, a lo largo de los siglos, a estas prendas se les han atribuido capacidades de comunicación, aspiración y distinción social (Saim, 2014). Ha sido la moda la encargada de determinar cuáles son las prendas y los usos apropiados a ellas, en qué momentos o estaciones determinados del año; qué materiales, accesorios o diseños van a utilizarse en la confección y cómo esos combinan para generar esta capacidad de comunicación, aspiración y distinción que se quiere relevar.

La primera etapa de la industria de la moda consiste en la producción de los hilos y las telas que luego darán vida a las prendas de vestir (Saim, 2014); asimismo, esta industria tiene procesos específicos que requieren mano de obra y maquinarias especializadas para lograr fabricar las vestimentas, y todo esto forma parte de otra industria llamada textil y confecciones. La producción y distribución de productos textiles es una actividad que tiene un impacto directo e indirecto, incluso en áreas no relacionadas con la manufactura. Esta es una industria muy importante para la economía mundial, sobre todo para los países donde se llevan a cabo algunos de sus segmentos clave, que además depende de una innovación continua necesaria para su desarrollo (Saim, 2014).

Ahora bien, el desarrollo constante de la industria textil y confecciones, y las nuevas tendencias a nivel nacional e internacional generan una demanda progresiva de diversos productos y espacios que han llamado la atención de emprendedores e inversores para satisfacerla a través de micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo trabajo se ve reflejado en una diversidad de eventos, ponencias y desfiles de modas, en todas partes del mundo. A la aparición de emprendimientos de moda y START UP's, que responden a la demanda en los últimos años, se suman nuevas propuestas empresariales que han tenido una gran acogida por las empresas del sector de la moda. Son muchos los ejemplos de esta dinámica, en la que algunas innovaciones han sido en el formato del negocio, de la forma en que se organiza la producción o elaboración de las prendas, la forma en que se articulan empresas vinculadas a su desarrollo (proveedoras de insumos, máquinas herramientas, materiales, accesorios, servicios

adicionales de diseño, entre los más importantes), que incluso han generado clústeres o aglomeraciones empresariales, que funcionan a nivel local, regional, nacional e internacional.

En las últimas décadas, este sector ha tenido una alta incidencia en la apertura comercial: por un lado, la competencia de una industria más desarrollada, con tecnología y con un importante componente de moda y diseño, y con una productividad que les permite ofrecer mejores precios; y, por otro lado, la presencia de una tendencia a relevar las características típicamente peruanas (incluso de las culturas milenarias e indígenas del país), así como una creciente calidad de los diseñadores de moda, escuelas de diseño, costura, uso de materiales, que ha permitido un crecimiento que va de la mano de una demanda interna creciente en el país por este nuevo concepto de consumo de la prenda textil.

En el Perú la mayoría del comercio desarrollado por MYPES de la industria textil y confecciones influidas por la moda, se ubican en el Emporio Comercial de Gamarra; sin embargo, existen otras que se ubican en Galerías o calles conocidas, como la Avenida Conquistadores y Avenida Larco, y en todo el resto de Lima. Muchas tienen un local establecido, otras tienen varios locales en distintos distritos que van acorde con su público objetivo y algunas más solo se manejan mediante *showrooms* o solo por ventas a través de sus plataformas digitales o redes sociales. Asimismo, si se habla acerca de la producción, San Juan de Lurigancho es el distrito con la más alta concentración de pequeñas empresas del sector textil, las cuales abastecen al conglomerado de Gamarra (Inche, 2009).

En un estudio desarrollado por Juan Pablo Cock, Mariano Guillén Zender, José Ortiz Herrera y Franklin Trujillo Cabrera para el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM), en el 2003 la producción textil nacional se expandió debido a la mayor demanda proveniente de las empresas de confecciones orientadas al mercado externo (beneficiadas además por la vigencia del ATPDEA, Ley de Preferencias Arancelarias Andinas), así como por las mayores compras de Chile, Italia y Colombia. Ello compensó el escaso dinamismo de la actividad textil orientada al mercado interno afectada por la mayor competencia en precios de los textiles asiáticos y al mayor uso de los hilados procedentes de EE.UU. y Argentina. Tal y como lo comenta el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, en dicho periodo la industria textil utilizó el 54,6% de su capacidad instalada (INDEC, 2015).

Así mismo cabe resaltar que el anuario estadístico “Perú en números 2016” del Instituto CUANTO, evidencia que la producción en unidades para ropas de baño en el mercado local fue de 196 244 (2012), 122 233 (2013), 87 844 (2014), 70 970 (2015), 15 204 (a mayo del 2016). Esto detalla que esta producción ha disminuido en más de un 53% desde el año 2012 al 2015,

debido principalmente al ingreso de marcas del exterior. Asimismo, la disminución en la producción masiva de ropas de baño podría deberse a que, hoy en día, las marcas apuntan más a la exclusividad en los diseños que a una producción en escala, tal y como ocurre en el caso de marcas como Capittana, Beso d Sal, entre otras MYPES del sector local.

Por otro lado, el consumo local de moda sigue en alza en el Perú. “El incremento del poder adquisitivo y la ampliación en la oferta, han hecho que el consumidor peruano se vuelva cada vez más atraído a ese sector” (*Fashion Network*, 2017). La oferta y demanda de servicios de la moda crece en el país, diversificando los oficios más allá del clásico diseño de modas. Según la revista electrónica: *Fashion Network*, se estima que el poder adquisitivo en términos de consumo moda se ha incrementado en un 30 % durante los últimos 5 años, con una media que supera el equivalente a un salario mínimo mensual vigente al año actual (850 soles). Esto se debe principalmente al gran incentivo que ha recibido la descentralización del comercio, que hasta hace menos de 10 años estaba focalizado solo en Lima, y que ahora se estaría desarrollando en las principales provincias del Perú como: Arequipa, Trujillo, Cusco, Huancayo y ciudades intermedias.

En relación a ello, según el “Estudio global de Nielsen sobre productos *premium*” (2016), el peruano considera comprar productos *premium* principalmente en ropa y calzado (41%), seguidos de electrónicos personales (35%), lácteos (35%), productos de cuidado capilar (34%), de cuidado corporal (33%) y de cuidado oral (32%). Cabe resaltar, que para la encuesta, producto *premium* es aquel con un precio 20% superior al promedio de la categoría. (NIELSEN, 2017)

El reporte de Nielsen también resalta que el 30% de peruanos percibe que el precio de los productos *premium* está justificado en la calidad y seguridad que ofrecen. Además, “más allá de los beneficios funcionales, los consumidores adquieren productos *premium* por el sentimiento de satisfacción y posicionamiento de su imagen”, explicó Carlos Altieri, de la consultora Nielsen (NIELSEN 2017).

Si bien el incremento en la demanda, como consecuencia del crecimiento económico de las dos últimas décadas permitió la aparición de MYPES en el sector, de acuerdo con investigaciones y estadísticas publicadas por el Ministerio de la Producción en el año 2011, ocho de cada diez MYPES fracasan en sus primeros cinco años (PRODUCE, 2012). Considerando como uno de los principales factores, de tal realidad, la informalidad, los pocos o ausentes conocimientos en gestión empresarial, el desorden organizacional de la misma, la ausencia de información actualizada y consistente para la correcta toma de decisiones y estrategias. La tasa de supervivencia de MYPES formales al año 2012 era de 63.7% de acuerdo

con estadísticas propias de la SUNAT, como lo informa el CLADEA, Consejo Latino Americano de escuelas de Administración (CLADEA, 2015)

Luciana Paulise, ingeniera de calidad y MBA., además de ser propietaria de *Biztorming Training & Consulting*, en su estudio sobre emprendimiento, contextualiza que existen ocho factores por los que una MYPE fracasa tales como: el liderazgo y la visión incompleta de los componentes de la empresa; el equipo y capacitación; el mercado y el cliente; la planificación estratégica; la operación y procesos productivos; mala gestión de proveedores; resultados y falta de gestión de indicadores y, por último, la mejora continua y poca adaptación al cambio (Paulise, 2015).

Es necesario señalar, que los emprendimientos de moda peruana también se encuentran afectados por este fenómeno que comporta una serie de dificultades de gestión empresarial y de marca, pues según un informe de la Sociedad Nacional de industria al 2013, el 90% de confecciones peruanas no tiene una marca propia y esto forma parte de una de las barreras de crecimiento para los emprendedores: no poder desarrollarse en el mercado bajo el posicionamiento y reconocimiento de una marca (Sociedad Nacional de Industrias, 2013).

Por otro lado, para D'Andrea en su libro "La esencia del marketing", construir y gestionar una marca es una de las claves para el posicionamiento de una marca, así la empresa podría generar capacidades e instrumentos que permitan fidelizar clientes, crear relaciones a largo plazo que en un futuro permitirán aumentar las ganancias. Asimismo, permite diferenciarse en un mercado altamente competitivo con productos similares, para lo cual se necesita elegir uno de los atributos más característicos del producto, su ventaja competitiva, y trabajar en la recordación inmediata; es decir, que las personas al pensar en un producto o necesidad específica, piensen, en primer lugar, en dicha marca y la compren. A este consumidor, no le importará pagar el precio que establezca la empresa pues, para él, crea un valor mayor a dicho precio.

No obstante, posicionar una marca no es algo empírico sino deberá ser planificado para conseguir sus objetivos con éxito. Para lograrlo, se realiza una planificación estratégica que tenga como objetivo posicionar dicha marca con base en su ventaja competitiva. Si bien hay casos en los que algunas marcas realizan este trabajo de manera más ligera y lo hacen con éxito, llega un punto en el que su competencia los alcanza y tienen que empezar a idear un programa de estrategias y acciones en contra de ello. Por otro lado, hay otros casos en los que esta visión de posicionamiento de marca parece estar desarrollada desde el nacimiento de la empresa y se realiza una planificación estratégica acorde a ello.

Algunas de las características antes mencionadas, están presentes en Capittana R.S. S.A.C., una marca de ropas de baño nacida en el 2014, que actualmente tiene alta notoriedad en el mercado y que contaría con un posicionamiento basado en sus diseños originales y la calidad de sus productos. Esta empresa, según conversaciones con la dueña y CEO, nació con la idea de posicionar su marca de modo tal que perdurará en el tiempo y que sea la primera opción cuando alguna consumidora pensará en adquirir un bikini o ropa de baño. Actualmente cuenta también con una línea de ropa de baño masculina y de niños y accesorios de playa como pareos, turbantes, bolsos, entre otros y mantiene una estrategia de internacionalización en proceso.

Entonces se ha elegido a Capittana, para estudiar su proceso de gestión de marca, pues presenta características relevantes para investigación como ser una MYPE dentro del sector textil confecciones y moda peruana femenina, tiene tiempo significativo en el mercado de más de 4 años de operación, está dentro de las marcas reconocidas de su sector, cuenta además con una estrategia de internacionalización y se tuvo el acceso necesario a información de la misma.

2. Pregunta de investigación

2.1. Pregunta general

¿Qué estrategias de gestión de marca ha desarrollado Capittana para posicionarse en el mercado y cómo éstas son percibidas por sus consumidoras?

2.2. Preguntas específicas

- I. ¿Cuáles son las estrategias de gestión de marca que ha está desarrollando Capittana para alcanzar su posicionamiento deseado?
- II. Según la percepción de sus consumidores, ¿cuál es el posicionamiento real Capittana?
- III. ¿Cuáles son los desafíos que tiene Capittana con respecto a su competencia y consumidores?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Identificar las estrategias de Gestión de marca desarrolladas por Capittana para posicionarse en el mercado versus lo percibido por los consumidores de la marca.

3.2. Objetivos específicos

- I. Identificar las estrategias de Gestión de marca que desarrolla Capittana para alcanzar su posicionamiento deseado.

- II. Identificar cómo se posiciona Capittana en la percepción de sus consumidores a partir de sus estrategias de gestión de marca.
- III. Identificar los desafíos que tiene Capittana en la gestión de marca con respecto a su competencia y consumidores.

4. Justificación

Olegario Eugenio Huamán, Eddy Manfredo Carrera Bazán, Nixon Teodoro Romero Quevedo y Segundo Arístides Serrano Panduro (2017), estudiantes de la maestría de gestión estratégica por CENTRUM afirman que la industria de la moda, se ha desarrollado progresivamente de la mano de importantes referentes nacionales e internacionales que decidieron apostar por Perú (Carrera, et al 2017); tal es el caso de marcas de alcance y reconocimiento mundial como Zara, H&M, Forever 21, Armani, Victoria Secret, y dentro de aquellas de origen peruano podemos encontrar a Ani Álvarez Calderón, Emporium, Dunkelvolk, Butrich y entre otros. El crecimiento de la industria de la moda es inminente; actualmente ya se realizan importantes eventos para mostrarla e impulsarla, entre ellos destacan: Perú Moda, Perú Gift Show y Lifweek.

Con ello, la industria de la moda en el Perú se ha enriquecido y revalorizado, desarrollándose en diversos ámbitos; desde la aparición de nuevas escuelas de moda como Chio Lecca, Sellenne, el Instituto de Moda y Diseño, entre otros, así como la apertura a nuevos líderes de opinión en temas de moda y textiles denominados “*Influencers*” en moda o *fashion bloggers* como *Le coquelicot blog*, *Fashaddicti*, *Cinnamon Style*, entre otras y otros. Asimismo, esto ha generado la aparición de nuevos diseñadores, que en conjunto, motiva a una mayor inversión y consumo en moda, y dinamiza consigo la economía local. Al 2013, según el director de Exportaciones de la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), Luis Torres, el 57% de la oferta peruana de productos vinculados con la moda local fue generado por micro, pequeña y mediana empresa, esto debido a que, en la medida en que fue aumentando el ritmo de crecimiento de la economía, también se incrementó la capacidad de los consumidores por adquirir productos de marca para mejorar su imagen, como prendas de vestir y accesorios (Torres, 2013). Según el *European Network for Collaborative Practice*, ENCP 2013, dentro del gasto familiar mensual el rubro más importante es el de alimentos (34%); luego está la casa (12%), que implica adquisición de bienes y mejoramiento del hogar; y al final vienen el transporte (9%), la educación (8%) y la ropa (8%). Lo que ha impulsado el crecimiento del consumo se debe principalmente al incremento del nivel de ingresos en los últimos tres años del consumidor tradicional (NSE B), pues, a consecuencia de

un mayor ingreso, han destinado dicho aumento al consumo en ciertas categorías de productos (*European Network for Collaborative Practice* [Gestión], 2013).

La aparición y crecimiento de estos nuevos componentes para la industria ha generado también una oferta variada e independiente dentro de todos los rubros de la moda. Desde las prendas de vestir, zapatos y accesorios; dando como resultado nuevas marcas, dirigidas al sector femenino y masculino, que se van abriendo camino dentro del rubro como MYPES, y aunque nacen con un propósito, no todas ellas llegan a su objetivo y muchas fracasan en su intento (Paulise, 2015).

Según Julio César Acosta Prado en su texto *La caracterización del emprendedor Latinoamericano a partir del modelo "Global Entrepreneurship Monitor - GEM"*, la idea de un negocio tanto en el sector textil como en otros, puede surgir con visiones distintas, la primera es querer emprender un negocio temporal por necesidad con la intención de generar rentabilidad momentánea y luego desaparecer en el mercado en donde los "empresarios" tienen poca estabilidad e incluso se sienten poco realizados en su actual empleo; y la segunda es por "oportunidad, cuando se cree que se tiene un proyecto innovador para un bien o servicio que permite visualizar una ventaja competitiva, o bien, se cuenta con recursos propios para independizarse" (Acosta, 2014) y, emprender un negocio con una visión de perdurar y crecer continuamente. Para esta última opción, es necesario desarrollar una estrategia conducida por la misión y visión de la organización y la identidad con la que esta quiere presentarse en el mercado, esto último se plasma en la construcción de marca. La construcción y gestión adecuada de una marca, de la mano con una estrategia de mercado potencial puede significar la clave del éxito para un emprendimiento. En un enfoque hacia esta investigación, este concepto de emprendimiento, genera una visión de la perspectiva desarrollada por Raffaella Raffo, dueña y fundadora de la marca Capittana; y como desde un inicio tenía la perspectiva de poder crear una marca potencial, con visión a largo plazo para tener un alto posicionamiento en el mercado de las ropas de baño y bikinis del negocio local e internacional.

Para Stalman, una marca lo suficientemente bien posicionada en el mercado y en la mente del consumidor, genera mayor valor agregado y experiencia para dicho consumidor por el hecho de llevarla con él, más allá que por el precio que tengan sus productos o servicios (Stalman, 2014), este es un objetivo al que apuntan muchas marcas que se abren paso en tanto al mercado nacional como exterior, en generar una emoción y relación entre su nombre o icono para con sus clientes y su experiencia de consumo.

Esta investigación busca resaltar la importancia de la Gestión Empresarial para desarrollar al negocio o emprendimiento (dependiendo de la magnitud de operaciones), no solo

comercial o financieramente, sino también a su relación como marca para abrirse paso en el mercado y como la visión de marca como todo engloba una visión estratégica de la Gestión.

Ahora bien, dentro de este sector con una oferta tan variada, ¿cómo una marca se posiciona? Si bien, existe literatura acerca del *branding* y la gestión de marca, esta está basada en mercados distintos al peruano, con un comportamiento de consumidores diferente y un contexto económico también distinto. Este trabajo pretende dar a conocer de la gestión de marca desarrollado para pequeñas y medianas empresas de moda en el Perú en el sector de confección de bikinis y ropas de baño para dama, tomando como caso el modelo de Capittana, que les permitirá contar con una guía de las estrategias más cercanas al contexto en el que se desarrollan por medio de casos de éxito en el sector.

Por otro lado, el desarrollo y gestión de marca corresponde, dentro de la organización a las áreas de Gestión estratégica y Marketing, quienes transmiten la identidad y valores de la organización en el concepto y la idea de marca, lo cual es fundamental para el posicionamiento y crecimiento de una organización. Por ello, este trabajo servirá como una orientación para nuevos emprendimientos que quieran posicionarse tanto en el mercado nacional como internacional.

5. Viabilidad y Limitaciones

El presente trabajo ha sido viable debido a que se ha contado con los recursos necesarios para cumplir los plazos establecidos. Se manejó información al detalle de la marca que es objeto de estudio de esta investigación pues se logró generar un contacto directo y relación con la dueña y fundadora de la marca, Raffaella Raffo, su socio Stefano Raffo y el equipo que la acompaña.

En cuanto a la bibliografía, se ha contado con el acceso a literatura actualizada y relacionada al tema de investigación que respalda el estudio. Además, en el estudio se ha logrado el contacto y entrevistas con expertos en temas de metodología de investigación, Marketing y Gestión Estratégica.

Ahora bien, en cuanto al trabajo de campo, se ha contado con un cronograma que permite la organización y de este y el cumplimiento de los plazos establecidos. Además, se cuenta con una base de datos de las clientas de Capittana que facilitará la aplicación de las herramientas cuantitativas y cualitativas.

De igual forma, es necesario detallar que el tema a investigar, Gestión de marca, que si bien cuenta con el interés y atención de investigadores de alcance a nivel internacional académicamente, no existe una variedad de investigaciones que enfoquen el tema en casos de

pequeñas y medianas empresas que pueda servir como guía referencial a desarrollar para otros emprendimientos del sector o similares. Es un tema atractivo para desarrollar y con interés tanto académico como del mercado competitivo actual.

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones de la presente investigación, se tiene como principal el factor tiempo, el cual no permitió ahondar en una investigación cuantitativa más profunda, lo que representa una oportunidad para futuras investigaciones.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Marco Conceptual

Para poder definir y analizar la gestión de la marca Capittana, se necesitará conocer algunos conceptos con respecto a la teoría que se desarrollará en el caso de estudio, así como conceptos con respecto a lo que es un emprendimiento, la perspectiva del marketing y que es una estrategia de crecimiento y desarrollo, entre otros conceptos. En primer lugar, se debe definir, qué tipo de organización es, cuáles son sus características, limitaciones, factores de crecimiento, etc.; para ello, se utilizará literatura acerca de emprendimientos, MIPYMES y crecimiento empresarial. En segundo lugar, se debe definir los aspectos de la gestión de marca, lo cual empieza desde la teoría de marketing, hasta las estrategias utilizadas.

1.1. Micro y pequeñas empresas

1.1.1 *Definición, conceptualización y características*

Según Nicko Gomero en su artículo de la “Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico” para la revista de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el 2015 (Gomero, 2015), las pequeñas y microempresas son organizaciones producto del emprendimiento de personas que arriesgan pequeños capitales y que se someten a las reglas del mercado.

Por otro lado, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) define a las MYPES como una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente (Sociedad Anónima Abierta, S.A.; Sociedad Anónima Cerrada, S.A.C.; Sociedad de Responsabilidad Limitada, S.R.L.; Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, E.I.R.L.), que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Según el informe desarrollado por PRODUCE, en el año 2003 se aprobó la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N° 28015), la cual fue modificada en muchas oportunidades, sobre todo por el Decreto Legislativo N° 1086. Posteriormente, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) aprobó los Decretos Supremos N° 007-2008-TR y N° 024-2009-PRODUCE, los cuales buscaban formalizar a las MYPES y brindarles las facilidades necesarias para su inserción en la economía peruana. Luego, en el 2009 se aprobó el Decreto Supremo N° 024-2009-PRODUCE en donde diferenciaban a las pequeñas y microempresas de acuerdo con sus montos de ventas y el número de trabajadores. Por último, el año pasado se promulgó la Ley N° 30056, “Ley que modifica

diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, la cual tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), esta ley modifica los criterios de clasificación de las pequeñas, medianas y microempresas, siendo ahora solo el monto de las ventas el único criterio para sus clasificaciones, y ya más no el número de los trabajadores (ver Tabla 1). Esta serie de leyes y medidas tomadas por el sistema gubernamental ha tenido como fin la promoción en la inversión y formalización de las MYPES en el mercado local.

Tabla 1: Clasificación de empresas

	D.D N° 024-2009-PRODUCE		Ley N° 30056	
	Ventas Anuales	Trabajadores	Ventas Anuales	Trabajadores
Microempresas	Hasta 150 UIT	1 a 10	Hasta 150 UIT	No se establece números
Pequeñas empresas	Hasta 1700 UIT	1 a 100	Más de 150 UIT hasta 1700 UIT	No se establece número.
Medianas empresas			Más de 1700 UIT hasta 2300 UIT	No se establece número

Adaptado de: MTPE

El gobierno dispuso que en el 2017 la UIT aumentará de S/. 3,950 a S/. 4,050, lo cual conlleva a que los montos de ventas máximo para la clasificación de empresas se modificarán. Según lo expuesto, las ventas anuales serían la característica principal para diferenciar los diferentes tipos de empresas, para las microempresas no deberán exceder los S/. 607,500, mientras que para las pequeñas empresas deben estar entre los S/. 607,500 y S/. 6, 885,000, y las de las medianas empresas estarán entre los S/. 6, 885,000 y 9, 315,000.

Ahora bien, las MYPES cumplen un papel fundamental en el desarrollo de la economía peruana ya que aportan sustancialmente en la formación del PBI, tanto por el número de puesto de trabajos que ofrecen como lo recaudado por parte del Estado gracias a sus ventas. La

Sociedad de Comercio Exterior del Perú, también conocida como COMEX estima que nueve de cada diez empresas son micro y pequeñas empresas y que aportan el 21,6% del PBI local; sin embargo estas tienen un bajo índice de supervivencia y consolidación empresarial (Avolio, Meneses, & Roca, 2011).

1.1.2 Bondades y dificultades de las MYPES

Según un estudio de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2016), la principal dificultad con la que se enfrentan las PYMES es el tema de la informalidad, el cual aún no ha podido ser resuelto por el Gobierno a pesar de las diversas modificaciones que se han realizado a las leyes y los Decretos Supremos relacionados a las PYMES. Así mismo, en el artículo antes mencionado se hace referencia a que, alrededor del 83,1% de las PYMES, funcionan de manera informal, lo cual genera externalidades que pueden entorpecer el desarrollo del país (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX], 2016). Cabe resaltar que también se estima que aproximadamente 7,7 millones de personas laboran en este tipo de empresas, en donde el 72,5% pertenece a la mano de obra familiar, lo cual conlleva a que se evadan diversos tipos de remuneraciones y servicios por la relación que hay entre ellos (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX], 2016).

“En el Perú las MYPES representan el 98% del total de empresas existentes (94.4% son micro y 3.9% son pequeñas). El 74% operan en la informalidad, quienes se ubican en su mayoría fuera de Lima, y generan empleo de mala calidad (trabajadores y/o familiares generalmente no remunerados) con ingresos inferiores a los alcanzados en las empresas formales similares. Las MYPES además aportan aproximadamente el 47% del PBI del país y son las mayores generadoras de empleo en la economía, aunque en la mayoría de los casos se trata de empleo informal y de mala calidad” (Rivasplata, 2016).

Las MYPES tienen un bajo índice de supervivencia, en el 2011 un estudio del Ministerio de la Producción llegó a la conclusión que ocho de cada diez MYPES fracasan en sus primeros cinco años, siendo la informalidad la causa principal; sin embargo, en la actualidad este tipo de empresas han podido sobrellevar las dificultades que se les presentan gracias a la Ley N° 30056, a través de su entrada a mercados externos y con elevada demanda potencial (Gomero, 2015), pues dicha ley tiene por objeto construir el marco legal para promocionar la competitividad, la formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Asimismo, en la primera Encuesta Nacional a Empresas (ENE) realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI en el año 2015, el 36.7% de empresas respondió que la demanda en los diferentes sectores en los que se encuentran puede llegar a ser limitada (o

al menos perciben que es difícil acceder a ella), el 34.8% señaló que existe dificultad para acceder al financiamiento por parte de entidades financieras formales dado que tienen dificultades para cumplir con los requerimientos en garantías financieras y documentación. En cuanto a financiamiento, el 10% de empresas utilizaron como producto financiero el Factoring (descuento por facturas). En las medianas empresas, el 15%; 12.1% en las pequeñas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

“Por otro lado, el 30.6% señaló la excesiva regulación tributaria lo cual los limita a formalizarse, perciben que al crecer están cada vez más atados a mayores costos tributarios, lo que limita su crecimiento. La mayoría de micro y pequeñas empresas, MYPES, (81.2%) consideran que existe competencia informal para su principal producto, reconocen que esta es la causa principal para evitar que su producto y marca se hagan conocidos, la protección y regulación ante la originalidad de sus creaciones es casi nula en el país. A nivel de segmento empresarial, el mayor porcentaje se presenta en la microempresa (84.2%), mientras que la competencia informal es menor en la mediana y gran empresa (65.3%)” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

Según las dificultades y/o problemas mencionados, existen algunos que limitan tanto la formalización como el desarrollo de las MYPES, siendo estas piezas fundamentales para el desarrollo de la economía en el Perú. Por ello, el Estado está realizando una serie de actividades que faciliten y simplifiquen la formalización de las MYPES, considerando esto como el primer paso para su desarrollo (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

1.2 Marketing

1.2.1 Definición, conceptualización y medición

Esta investigación busca estudiar las estrategias de y gestión de marca de una MYPE. Preferentemente para el desarrollo de la investigación, se iniciaría explicando desde los conceptos más generales hasta llegar al desarrollo de la marca como tal. Para definir a una ciencia tan cambiante y flexible como es el marketing, dentro de la gestión de negocios existen una diversidad de definiciones, para esta investigación se tomó algunos de los expertos y autores más reconocidos en la materia.

Según Jerome McCarthy y William Perranault (2001), “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las

necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente" (McCarthy & Perranault, 2001).

Asimismo, Stanton, Etzel y Walker (2007), proponen la siguiente definición de marketing: del "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Para Philip Kotler (2017) el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 2017).

Por otro lado, Roger Kerin (2014) en su libro "Marketing" menciona que existen cuatro requisitos para que exista marketing, dos o más partes, individuos u organizaciones, con necesidades insatisfechas; deseo y capacidad de ambas partes de satisfacerlas; una forma de comunicación entre ellas; y algo que intercambiar, un mutuo beneficio (Kerin, 2014).

De esta manera, se puede entender desde las diferentes definiciones señaladas anteriormente que el marketing es conjunto de acciones destinadas a satisfacer las necesidades del público objetivo que da como resultado un beneficio mutuo entre ambas partes. Ahora bien, el marketing como rama de la gestión se divide en siete sub áreas según el departamento y la estructura organizacional que poseen las diferentes organizaciones y dependiendo de las funciones que dichas sub áreas desempeñen (Muñiz, 2014); es así que se componen de Investigación de mercados; Programación y desarrollo del producto, Fijación de precios; Canales de distribución y logística; Comunicación integral: publicidad, Comunicación e imagen de la marca en donde se encuentra en específico el *Branding*, relaciones públicas (RR. PP.), marketing directo, promoción, etc.; Organización del departamento comercial. Ventas inteligentes; e Internet y nuevas tecnologías (Muñiz, 2014).

En la siguiente sección del estudio se definirá el concepto de marca y *branding*, a fin de central y enfocar más la investigación al caso de Capittana. Según Keller (2008), diseñar y entregar un servicio o producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos de un consumidor es un prerrequisito para lograr un marketing exitoso que acompañará el éxito de la marca y la organización.

1.2.2 Moda y marketing

a. *Qué es moda*

A este concepto se le asocian diferentes conceptos, los cuales cambian de acuerdo con los diferentes factores contextuales que nacen hoy en día y que varían a lo largo de cada región, país o continente en el mundo. “La indumentaria de una persona, ya sea un sari, un kimono o un traje, es la clave esencial de su cultura, clase, personalidad o incluso religión” (Fukai, 2006). La moda lleva hoy en día una carga de aspectos socio cultural. Si bien no es fácil lograr un consenso en la definición de moda como tal, debido a los diferentes enfoques que pueden llegar a tener cada uno de los referentes o entidades en la industria, esta investigación buscará identificar variables en común entre aquellas definiciones más notables.

Por otro lado, de acuerdo con la editorial *Policy Fashion Theory* la moda se define como: “*The Journal of Dress, Body & Culture, fashion is defined as "the cultural construction of the embodied identity.*” (Fashion Theory, 2010)

Así mismo, grandes diseñadores del espacio de carácter internacional definen a la moda de diversas maneras, tal como se detalla a continuación:

"Fashion is what you're offered four times a year by designers. And style is what you choose." —Lauren Hutton

"Style is a way to say who you are without having to speak." —Rachel Zoe

"Fashion also alludes to the way in which things are made; to fashion, something is to make it in a particular form. Most commonly, fashion is defined as the prevailing style of dress or behavior at any given time, with the strong implication that fashion is characterized by change. As Shakespeare wrote, "The fashion wears out more apparel than the man." (Steele, 1999).

Fashion is always of the time in which you live. It is not something standing alone. But the grand problem, the most important problem, is to rejuvenate women. To make women look young. Then their outlook changes. They feel more joyous. — Coco Chanel

Fashion is about dressing according to what is fashionable. Style is more about being yourself. — Oscar de la Renta

Según los diferentes conceptos citados, se concluye que la moda es un conjunto de tendencias, y estas a su vez podrían ser definidas como un patrón acerca de la vestimenta predominante en cada una de las 4 estaciones. Esto incluye tanto accesorios ropa y calzado, así como los diseños, texturas y colores.

Ahora bien, desarrollando la evolución de la moda, Charles Frederick Worth, conocido por muchos como "el padre de la alta costura", fue el primero en poner su nombre en una etiqueta y desarrollar diseños atribuibles y estilísticos como artista y no como artesano, así como en crear colecciones estacionales cuatro veces al año (Eliassen, 2017). Asimismo, al mismo tiempo que aparecían las modistas, se creaba la figura de las modelos para el pase de prendas.

Es así como la industria de la moda fue transformándose, no solo en diseños, procesos o modelos de negocio; sino también en tecnologías y materiales de confección. Esta rápida evolución y alcance en el mercado la ha convertido en una de las principales formas de comunicación, en "una práctica cultural que no solo consta en elegir una prenda al azar, sino que se trata de crear una imagen, que, en cierto modo, tenga significación y un lenguaje propio" (Aco, 2014). La moda implica hoy en día un medio de lenguaje, en el cual las personas comunican el modo en que se sienten, se ven o lo que quiere proyectar en un determinado momento. El denominado "boom" de la moda permite a las personas mostrar parte de su personalidad al vestir, por ello muchas marcas optan por transmitir una imagen de marca que pueda relacionarse con las diferentes personalidades de sus clientes. Pues, la moda no está solo en seguir las tendencias impuestas por grandes marcas o influencers sino en lucir prendas y accesorios a los que se les puede atribuir personalidad y originalidad. Tal y como lo detalla el gran referente de la moda Anna Wintour editora en jefe de la edición de la revista Vogue en Estados Unidos: "Create your own individual style. I am not interested in the girl who walks into my office a head to toe label looks that straight off the runway. I am interested who puts together in an original independent way" (Chiew, 2017).

b. Marketing en la industria de la moda

Internet es una gran oportunidad de visualización para las marcas, más allá de sus tiendas, el *e-commerce* ha supuesto una nueva forma de llegar a los usuarios finales, y las redes sociales una consecución más de su fidelización. Las marcas de moda no han sido la excepción, es por eso que las grandes compañías de este sector estudian continuamente cómo tener mayor presencia en Internet y superar a la competencia de forma original y atractiva a través del marketing y la comunicación digital (Elle, 2018).

Fiorella García-Pacheco, autora del blog de moda Divina Ejecutiva, menciona también que el mercado de la moda no es ajeno al marketing pues una marca, diseñador o emprendedor que quiere transmitir una determinada imagen, diseño o producto al público decidirá, a través del marketing, cómo la presentará ante sus consumidores (2016).

El sector de la moda, entonces, se encuentra muy ligado al mundo de la comunicación en el que la digitalización y el marketing han jugado un papel estratégico referente. Pérez y Luque mencionan que este sector se muestra como una de las áreas más expuestas a la acción de los *influencers*, expertos comunicadores y asesores de imagen de marca, así como de los *millennials*, sus más fieles seguidores e imitadores (2018). Las empresas dedicadas a la moda activan y refuerzan una alianza estos actores digitales pues reconocen la necesidad de ofrecer una respuesta rápida y una imagen creíble que capte la confianza del usuario y potencial cliente; ahora los consumidores buscan personas e instituciones en las que genuinamente puedan confiar. Las marcas y compañías lo han entendido y se han convertido en actores sociales en las redes, además de buscar conectores o personas que logren ampliar su mensaje, de manera eficaz, generando confianza a sus pares (Aco, 2014).

Asimismo, como cualquier otra industria, la moda también tiene su lugar dentro de la coyuntura mediática del día a día; las noticias tanto en los periódicos como en la televisión ya no solo tratan de economía o política, incluyen también factores culturales donde se discuten las últimas tendencias o los eventos relacionados a la moda (Aco, 2014). Anuncios de moda, revistas, películas de moda, sitios web y la fotografía son algunos de los sitios de medios analizados como una manera de comprometerse con una serie de temas centrales para la comprensión no sólo de moda, sino de la sociedad y la cultura también (Bartlett, Cole, Rocamora, 2013:1).

Queda claro que la moda tiene un gran alcance en la prensa, no obstante, otro ámbito más donde tiene presencia es en la televisión; actualmente existen muchos programas dedicados a la industria de la moda, tanto internacional como nacionalmente. Un claro ejemplo en el primer ámbito es “Project Runway”, un “reality show” donde un grupo de diseñadores compiten semanalmente presentando sus diseños ante un jurado; al final de cada temporada, quedan 3 diseñadores, los cuales deben crear una pequeña línea de ropa para el *New York Fashion Week*. El ganador recibe un premio en efectivo, un reportaje en una revista, maquinaria para confección, entre otros premios.

En el ámbito nacional, existen también programas de este tipo. Un ejemplo es “Modo Moda”, un programa transmitido por Movistar TV, el cual es conducido por la *fashion blogger* Tana Rendón, autora del blog *Le Coquelicot*; en él se discuten temas de moda con invitados reconocidos en la industria.

Como se puede apreciar entonces, el marketing de moda va desde los medios convencionales, como lo son la televisión, revistas y periódicos; hasta los no

convencionales, principalmente gracias al internet, las redes sociales y la figura de los *influencers*.

1.2.3 *Marketing Digital*

En esta era de globalización y avances tecnológicos, el marketing ha ido evolucionando debido a las constantes innovaciones que el internet trae consigo y que afectan el desarrollo de este. Si antes las estrategias de marketing estaban enfocadas en los medios tradicionales de publicidad, ahora las plataformas virtuales han ganado su atención y protagonismo.

Un ejemplo de estas plataformas son las redes sociales y los blogs, los cuales albergan comunidades virtuales de usuarios con perfiles e intereses particulares.

a. *Redes Sociales*

Según Savini (2014) la red social se centra en el individuo y hace referencia a la red de relaciones que teje uno alrededor de sí mismo y hacia el resto. Estas no suelen estar jerarquizadas y es poco habitual que existan líderes o moderadores, aunque sí usuarios activos e inactivos.

Las redes sociales pueden y suelen contener múltiples comunidades virtuales pues constituyen una herramienta y ecosistema extraordinario para la creación y el desarrollo de estas (Savini, 2014).

Su principal ventaja hace referencia al objetivo de conectar a clientes y usuarios pues tienen la capacidad de juntar a personas con los mismos perfiles, intereses, motivaciones, etc., lo cual les permite compartir sus ideas y opiniones en un ambiente ideal. Como señala el autor, en las redes sociales se generan tendencias, se crean eventos y opiniones que permiten al empresario conocer mejor a su cliente y segmentarlo (Savini, 2014). Entonces ¿cuáles son las redes sociales más utilizadas y populares?

El panorama de las redes sociales ha evolucionado en el último año y lo seguirá haciendo. Facebook se consolida como la red más popular en el primer puesto rozando los dos mil millones de usuarios, *WhatsApp* ha sobrepasado a *YouTube* ocupando la segunda y tercera posición respectivamente, *WeChat* y *QQ* son servicios de mensajería que ocupan los puestos siguientes e *Instagram* alcanza la posición número seis, seguida por *Ozone*, *Tumblr*, *LinkedIn* y *Twitter* (Burnes y Castillo, 2017). A continuación, se ahondará un poco mejor en las redes sociales más relevantes para este trabajo de investigación.

a.1. *Facebook*

Una de las redes sociales más usadas y populares es, sin duda, Facebook pues cuenta con más de mil millones de usuarios y posee una serie de funcionalidades y una amigable plataforma que le ha permitido ganar aceptación en el público general.

Según la agencia digital Design plus, esta es una plataforma virtual que se caracteriza por incentivar a sus usuarios a compartir experiencias y cuenta con algoritmos que priorizan el contenido que se muestra a cada uno de estos en función de sus intereses y los de su red (Hernández, 2017).

Ellos mencionan, también, que esta red social es para empresas que quieran interactuar con su público más allá de *likes*, aquí lo que se busca son conversaciones reales que aporten a ambas partes (Hernández, 2017). Esta red se consolida, entonces, como ideal para conectar con clientes potenciales y fidelizar a los actuales a través de los grupos.

a.2. Twitter

Otra de las redes sociales más usadas pero que ha venido perdiendo popularidad entre los usuarios es Twitter, una plataforma virtual que permite la interacción entre sus usuarios a través de tweets con un máximo de 280 caracteres.

“Esta es una red de opiniones más que de contenido; es decir, los usuarios utilizan la plataforma para emitir sus opiniones, las cuales van desde el contexto político de un país hasta de los distintos servicios o productos que consumen. Lo cual, a su vez, representa una oportunidad para las empresas de ubicar sus consumidores insatisfechos y mejorar su opinión sobre su marca, así como monitorear a su competencia y atraer los suyos” (Hernández, 2017).

a.3. Instagram

Esta red social es una de las que mayor popularidad ha ido ganando en los últimos años. Su plataforma virtual basa la interacción de sus usuarios en el uso de imágenes y videos, así como en un servicio de mensajería y la opción de subir “stories” y transmisiones en tiempo real.

Los usuarios comparten su estilo de vida y las empresas dan a conocer sus productos y servicios como una experiencia, todo esto reflejado en instantáneas de imagen y video. Como bien dicen, una imagen vale más que mil palabras.

Según la agencia Design Plus, Instagram es la vitrina para las empresas que necesitan mostrar sus productos o artículos en detalle y funciona muy bien para nichos de mercado y marcas de ropa o accesorios (Hernández, 2017).

1.2.4 Gestión de marca

a. Brand Equity

David Aaker, en su libro *Construir Marcas Poderosas* (1996) realiza un análisis bastante detallado de los sistemas diseñados y métodos de medición del *Brand Equity* por *Young & Rubicam*, *Total Research* e *Interbrand*. En función de dicho aporte, propone cuatro conceptos para la generación constante del valor de una marca; los cuales son: el reconocimiento de marca, la lealtad de marca, las asociaciones y la calidad percibida de la misma.

El *Brand Equity*, o valor de marca según Aaker, se basa en el grado de lealtad del consumidor, en la conciencia y reconocimiento, en su recordación, en la calidad percibida, en las asociaciones para con la misma y en cualquier otra ventaja que lleve al acercamiento de la marca para con los consumidores de la misma. Para el autor, un adecuado capital de marca, permite a las empresas una fidelidad consistente, mayor nivel de negociación con los proveedores minoristas, y defensa frente a una fuerte competencia de precios en el mercado. "... conjunto de activos y pasivos a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía..." (Aaker, 1991)

En su libro, Aaker comenta que el reconocimiento de marca permite que la organización pueda determinar el grado de familiaridad que los consumidores poseen con la misma, la asociación con determinados productos, el grado de diferenciación, estima e imagen de poder, y qué marcas poseen mejor nombre, símbolo y slogan al entender de los consumidores. Por otro lado, la lealtad de marca habla de la percepción de los consumidores para recomendar la marca o marcas, cuál es el nivel de satisfacción, cómo fue el trato y la experiencia de compra e interacción con la marca, cuál sería el óptimo precio por la calidad recibida, qué problemas perciben en la marca y la seguridad que le transmite el producto y/o servicio ofrecido por la marca. Las Asociaciones relacionadas con la marca, dan a conocer la personalidad, estereotipos, estilos de vida y zonas geográficas con las que se le asocia a la marca; qué características se les atribuye a los consumidores de ese producto o marca y cuál y cómo la marca estimula a los consumidores, en comparación con otras del mercado, asimismo a través de ella se busca generar sentimientos positivos entre el cliente y la marca.

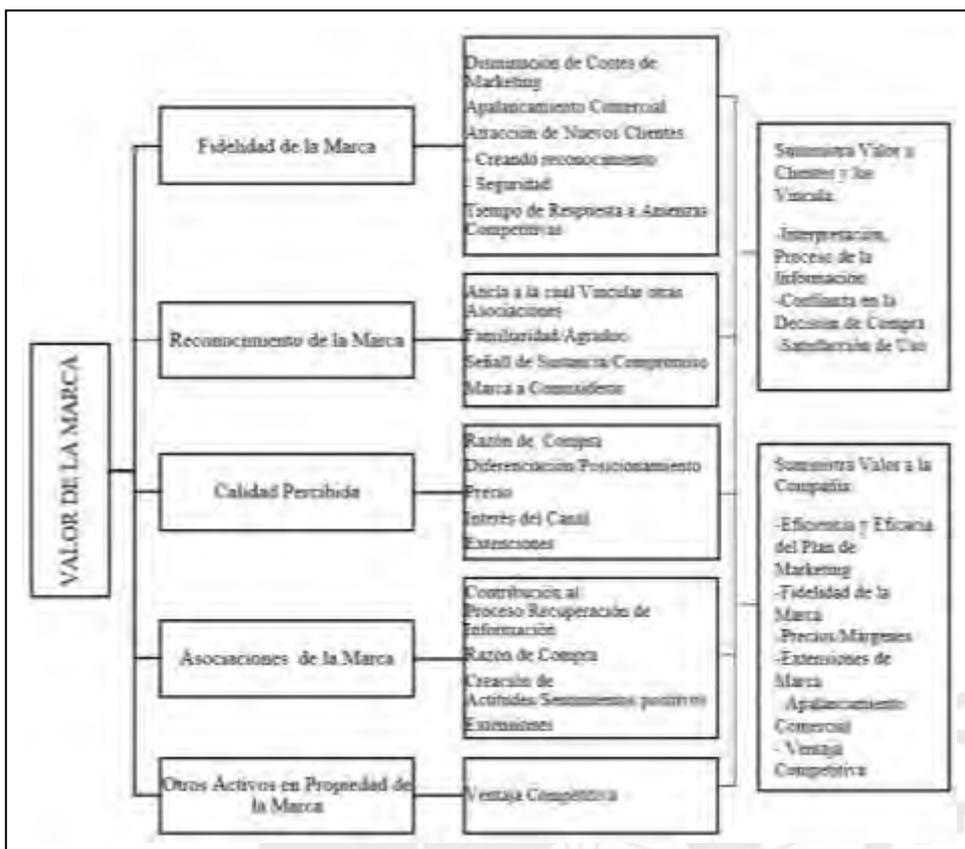
De igual manera y, por último, la Calidad Percibida se relaciona al grado de distinción y en qué se diferencia una marca de las otras ya existentes en el mercado, el grado de flexibilidad que puede darse en sus precios, qué marcas cumplen con la promesa de venta, cuál tiene mayor confianza y responsabilidad percibida por el consumidor y cuáles serían las mejores

combinaciones marca-producto. Sobre este último punto es interesante destacar que la elasticidad de los precios se vincula íntimamente con la marca. Uno de los beneficios de tener una marca respetada y reconocida es que las organizaciones pueden cobrar mayores precios por los mismos productos, lo cual sería un indicador de que una correcta gestión de *branding* permite disminuir la brecha entre el costo de asumir una nueva conducta social y el beneficio percibido (Aaker, 1996).

Según Aaker los consumidores construyen tres niveles de clasificación para las marcas: marcas de primer nivel, segundas y terceras marcas. Las marcas de primer nivel se caracterizan por el valor que se les atribuye en relación con el tipo de producto, el énfasis en la importancia de la trayectoria, un alto nivel de conocimiento por parte de la misma para el servicio o producto que realicen, *expertise* y prestigio. En el segundo nivel se encuentran marcas con buena calificación en una dimensión, pero debilidades en otras; entendiéndose por dimensiones el desarrollo de comunicación, el nivel de conocimiento o *expertise*, la calidad y la distribución. Las terceras marcas están caracterizadas por un precio accesible, escaso diseño y elaboración del *packaging*, menor calidad relativa y distribución limitada (Aaker, 1996).

Un adecuado proceso de gestión de marca, para el autor, permite a los encargados de la toma de decisiones considerar los beneficios emocionales y de autoexpresión de la misma forma que los beneficios funcionales, emplear las cuatro perspectivas de identidad de marca: la marca como producto, la marca como organización, la marca como persona y la marca como símbolo.

Figura 1: Brand Equity o Valor de marca



Fuente: Aaker (1996).

Además, para el autor también se debe tener en cuenta la complejidad del proceso de construcción y gestión de marca. Añadido al hecho de que cada marca conozca su propia identidad, debe comprender su rol en cada contexto en la que esta se desarrolla. En palabras de Aaker: “la relación entre marca (y submarcas) debe clasificarse tanto en forma estratégica como con respecto a las percepciones del cliente” (1996). El éxito de la construcción y la gestión de marca se ha visto reflejado en uno de los mercados más hostiles como el de la automotriz norteamericana, con exceso de capacidad, gran número de competidores, un mercado marcadamente fragmentado y una fuerte y creciente subida de precio construir y gestionar los cuatro activos quien soportan el eje del valor de marca: reconocimiento, calidad percibida, fidelidad y asociaciones de la marca. Considerar la perspectiva del sistema de la marca Capittana y su gestión en el tiempo para generar sinergias en lugar de confusiones en acciones.

b. Modelo de Resonancia de la marca

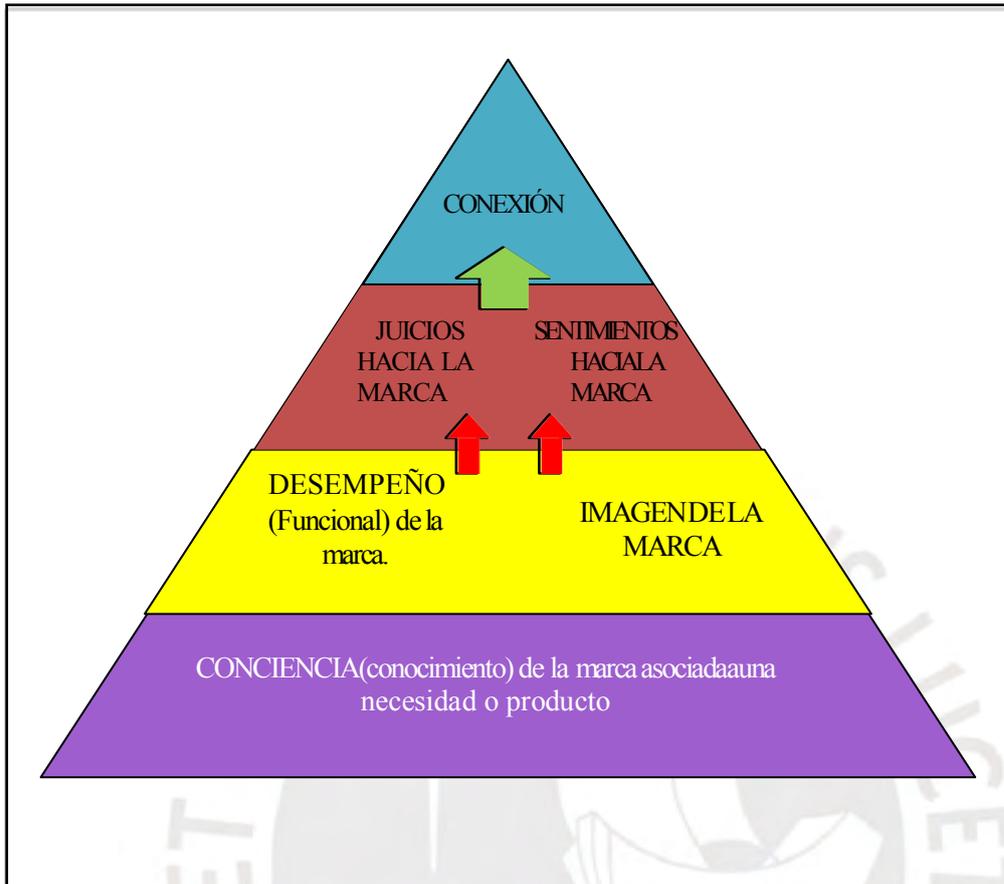
Keller define a la resonancia de marca como la relación que mantiene el consumidor con la marca, ello es fundamental ya que el poder de una marca se basa en que tan presente

puede estar una marca en la mente del consumidor. A partir de ello, Keller propone una pirámide del proceso de posicionamiento de la marca en desde la perspectiva de los consumidores, en donde se tiene como objetivo la fidelización de la marca en la mente de los clientes o consumidores,

Esta pirámide consta de cuatro etapas: la primera etapa es la prominencia de marca que se relaciona a la identificación de la marca (¿quién es?) en donde la empresa debe asegurarse que sus clientes la identifiquen y asocien dentro de una categoría de producto o con alguna necesidad satisfecha. La segunda etapa se divide en el desempeño o rendimiento de la marca e, imagen de la marca, que se relaciona al significado de la marca (¿qué es?), para ello la empresa debe identificar el modo en que se satisface las necesidades funcionales como las características primarias y suplementarias, la fiabilidad y durabilidad, el precio, el estilo y diseño y, la efectividad, eficiencia y empatía del servicio en general; asimismo, se refiere a las propiedades extrínsecas del producto/servicio, como la historia, herencia y experiencia, su personalidad y valores de la marca y, el perfil de su consumidor.

La tercera etapa se divide en los juicios y sentimientos que tienen los consumidores hacia la marca que se relaciona a la respuesta que perciben de la marca (¿qué sienten o piensan los consumidores?), está se refiere a las opiniones y valoraciones personales del consumidor como la calidad percibida, el nivel de superioridad y credibilidad en la marca y cuán consideración pueden tener hacia ella; además, se refiere a las respuestas emocionales que el consumidor tiene con la marca como el afecto, la seguridad, y el orgullo hacia la marca. Por último, la resonancia de la marca se refiere a la naturaleza de la relación que tiene el consumidor con la marca, el cual es el objetivo del branding, generar una lealtad activa y vínculos psicológicos que permitan un sentido de comunidad y compromiso.

Figura 2: Resonancia de marca



Fuente: Kevin Keller (2014)

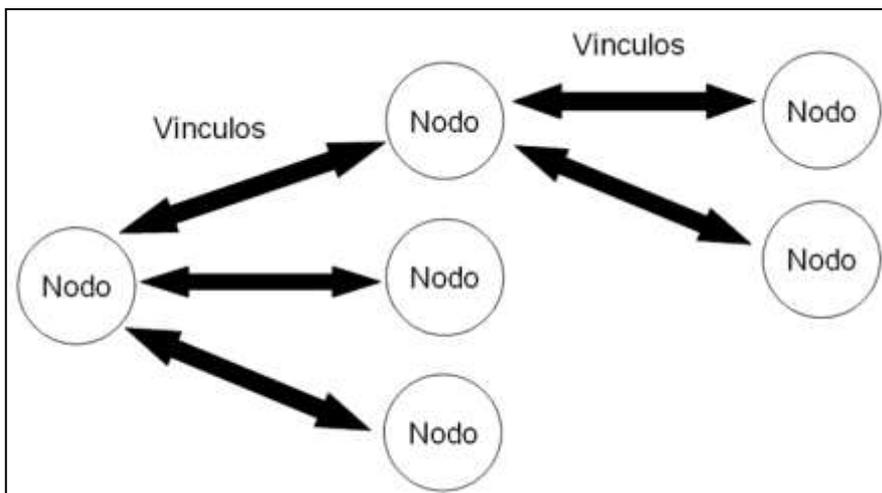
Así mismo esta teoría se ve complementada por la teoría de gestión de marca según Aaker en donde se detalla una perspectiva o posición más organizacional.

c. Proceso de branding según César Pérez

Por otro lado, el autor César Pérez, actual Director Global de Marketing Estratégico en la división de negocio de móviles en las oficinas globales de *Samsung Electronics* en Seúl, habla acerca de las tres etapas del *branding* como modelo de gestión de marca. La creación de marca, Diseño de marca e Implementación de marca, y detalla las actividades clave para el desarrollo de una buena gestión de marca en estas tres etapas.

Cesar Pérez, MBA en The Wharton School, University of Pennsylvania, indica que el posicionamiento de una marca está relacionado al proceso de la memoria, aunque existen diversos modelos para describir el proceso de memoria, él explica el modelo de asociación (véase figura 6).

Figura 3: Modelo de asociación



Fuente: Pérez (2011)

Este modelo relaciona la memoria con nodos y vínculos, en donde los nodos son los que almacenan información y, cuando un consumidor “recuerda” una marca es porque está ocupa uno de los nodos en su memoria.

Tal como se mencionó, el posicionamiento de una marca está relacionado al proceso de la memoria, pues el posicionamiento se define como una asociación fuerte entre una marca y una serie de atributos, es decir cuando existe un vínculo que une los nodos “marca” y “atributos” de esta.

Ahora bien, Pérez explica que para llegar al posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores es necesario realizar una serie de acciones que permitan llevar a cabo la creación y gestión de una marca, la cual comprende tres etapas: en primer lugar, un proceso estratégico que defina el posicionamiento de la marca y su nombre; en segundo lugar, un proceso de diseño en donde se defina la identidad visual y verbal y, el sistema de identidad; por último, un proceso de implementación y control que ejecute los planes de marketing que se permita alcanzar el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores.

En la primera etapa se determina el posicionamiento deseado, en donde se segmenta el mercado al que se apunta, lo cual permite desarrollar la Declaración de posicionamiento, asimismo se establece el nombre de la marca, el cual puede ser descriptivo o abstracto.

En la segunda etapa el posicionamiento se usa como input para el diseño de la marca, el cual comprende actividades de diseño visual, tono de voz y sistema de identidad; dando como resultado un logo, tipografía, colores de marca, ilustraciones y aplicaciones de la misma.

Finalmente, en la tercera etapa, se implementa el plan de marketing, es decir se desarrollan estrategias de comunicación, ventas, precio, *packaging*, distribución y medición del posicionamiento, si está resulta exitosas se podrá determinar el posicionamiento real.

Figura 4: Proceso de *branding*



Fuente: Pérez (2011)

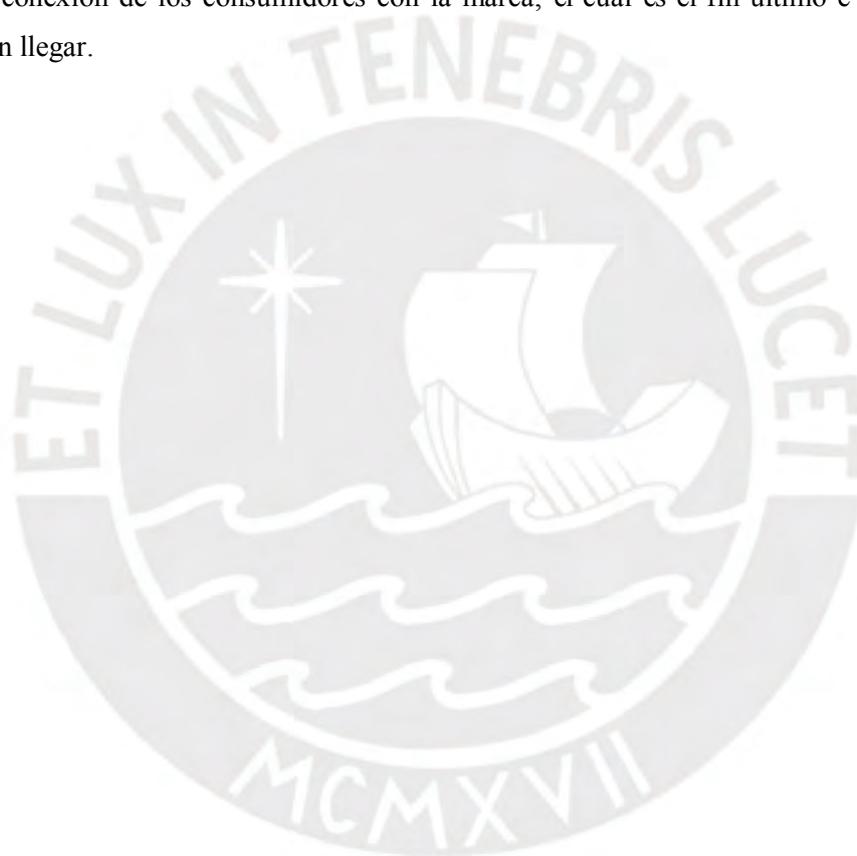
En síntesis, el *branding* es un proceso, el posicionamiento es el resultado de ese proceso, el primero crea y gestiona una marca, y si es exitoso logra construir un posicionamiento claro en la mente de los consumidores (Pérez, 2011)

Con respecto a las teorías consultadas y descritas en los párrafos anteriores, el Modelo de resonancia de marca de Kevin Keller, establece las etapas del proceso de fidelización o conexión del cliente o consumidor de una marca para con la misma. Por otro lado, la teoría del *branding* de César Pérez, describe el proceso que sigue la marca para una adecuada gestión de marca en base a un plan de marketing que le permitirán llegar a esa conexión con su consumidor. Ambas serán la base para poder analizar los hallazgos obtenidos y lograr cumplir los objetivos propuestos en esta investigación pues las variables de estos modelos se relacionan; en otras palabras, las variables dentro de cada una de las etapas del proceso de *branding* se pueden ver reflejadas también en el Modelo de resonancia de marca y pueden ser contrastadas con la opinión de la consumidoras, lo cual representa el objetivo final de esta investigación.

Las variables, entonces, de investigación son diseño, calidad, precio, punto de venta, comunicación e imagen de marca; estas se encuentran ubicadas dentro del modelo de proceso de *branding* en las etapas de planeamiento y ejecución. En estas última se encuentran las 4P's del

marketing, producto, precio, plaza y promoción; diseño y calidad hacen referencia al producto, punto de venta hace referencia a la plaza, comunicación de marca a la promoción y finalmente está el precio. Asimismo, la variable imagen de marca hace referencia a la etapa de planeamiento.

Por otro lado, estas mismas variables de investigación son transversales al modelo de resonancia de marca. Se tiene que, por ejemplo, producto y precio están relacionadas a la primera etapa de conocimiento como a la segunda de significado de marca; las variables de punto de venta, comunicación e imagen de marca están más relacionadas tanto a la segunda etapa de significado como a la tercera de opinión de marca. Finalmente, todas estas etapas llevan a la conexión de los consumidores con la marca, el cual es el fin último e ideal al que todas desean llegar.



2. Marco Contextual

El sujeto de estudio de esta investigación es el caso de una pequeña empresa de moda del subsector confecciones, Capittana R.S. S.A.C. Este capítulo tiene como finalidad describir y presentare el contexto en el que se desarrolla Capittana R.S. S.A.C., para ello se ha dividido en 4 partes. Primero se explicará el contexto macro en el que desarrolla el sector de la moda, partiendo desde su intervención y desarrollo global hasta llegar al ámbito local. Es segundo lugar se describirá el desarrollo de la industria de ropas de baño. En tercer lugar, se describirá el proceso de desarrollo del consumidor peruano y por último se presentará para su mayor comprensión, a la empresa del caso de estudio: Capittana R.S. S.A.C.

Según Calderón y Leyva (2017), en la industria de textiles se pueden distinguir dos subsectores dentro de la gran cadena de valor que constituye la actividad manufacturera textil: la industria propiamente dicha y la industria de la confección. El primer subsector abarca desde la etapa inicial del desmote del algodón hasta la elaboración de telas acabadas e incluye, a su vez, las actividades de hilado, tejido y teñido acabado. Por otro lado, el segundo subsector comprende las actividades vinculadas a la confección de prendas de vestir.

Dentro de la industria textil propiamente dicha, el subsector de producción de fibras, hilados y tejidos cuenta con nueve categorías de productos: fibras naturales, fibras artificiales, tejidos planos, tejidos de punto, tejidos industriales, revestimientos para pisos y productos del hogar, textiles no tejidos y sogas (Calderón & Leyva, 2017). Asimismo, las etapas del proceso productivo de la industria textil se inician con la recolección de materias primas que son: algodón, pelo de alpaca y fibras sintéticas importadas de la industria petroquímica, después se continúa con el procesamiento y finaliza con la obtención de fibras, hilados, y tejidos (Calderón & Leyva, 2017).

Dentro de la industria de confecciones, las etapas del proceso productivo varían de acuerdo con el tipo de prenda que se confecciona. Estos pueden ser desde pantalones, jeans, polos, blusas, ropas de baño, lencería, hasta sábanas, cubrecamas o manteles.

La industria textil es una de las industrias con mayor nivel de interconexión a nivel internacional, además de ser una de las principales fuentes de ingreso y empleabilidad en el mundo dado que las empresas grandes a nivel mundial segmentan su cadena de producción y desarrollo entre diferentes países para aprovechar y tomar ventaja de los beneficios en costos y canales de distribución para sus productos.

Ahora bien, según Pere Lleonart (2015), el comercio textil de confecciones a nivel internacional ha logrado un alcance mayor a los 580,000 millones de dólares hace 11 años (incluyendo Oceanía y las ex repúblicas rusas). Así con \$159, 3 millones, Europa y

Norteamérica. En el continente asiático hay una corriente interna entre los mercados de Japón, mientras que en Norteamérica el desarrollo de la industria se concentra en México y Estados Unidos. El mercado sudamericano negocia intercambio con sus vecinos y pares del norte, mientras que en el continente africano el mercado se desarrolla en la exportación de productos de Marruecos y Túnez. Por otro lado, cabe resaltar que a nivel mundial la producción de la industria de textiles está liderada por Alemania, Estados Unidos y China (Calderón & Leyva, 2017). Esta industria constituye una importante fuente de ingresos y empleo para muchos países, en especial para los que están en vías de desarrollo; las industrias textiles, del vestido, el calzado y el cuero emplean a sesenta (60) millones de personas en el mundo (Industrial Global Union, 2016). Además, en el 2014, la exportación a nivel mundial de ropa movió más de \$480,000 millones (Gestión, 2015).

En el Perú, la industria textil juega un rol estratégico para el desarrollo de la economía nacional; es así como, por sus características y potencial, constituye una industria altamente integrada, generadora de empleos y que utiliza recursos naturales del país (Industrial Global Union, 2015). En el caso peruano, desde los tiempos pre incas el algodón y el pelo fino de camélidos han sustentado el desarrollo de la actividad económica en el Perú; así pues, a inicios del siglo XIX, los comerciantes y latifundistas fueron los propulsores de la inversión industrial a través de las fábricas de tejidos de lana y las hilanderías (Calderón & Leyva, 2017). El nivel de exportaciones del sector textil (no incluye confecciones) en el Perú en el año 2015 alcanzó los US\$ 464 millones en valores FOB, siendo los principales países de destino Ecuador, Colombia y Estados Unidos (Industrial Global Union, 2015). Así mismo en el último reporte mensual de comercio para el mes de septiembre realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo (MINCETUR, 2017) el rubro textil ha seguido recuperándose (creció 12% en julio; 8% en agosto y 24% en septiembre) revirtiendo la caída de los primeros meses del año.

Según Calderón y Leyva, en el 2013, se registró una reducción de 4,0% en relación con el año previo, en especial por la disminución de la actividad de acabados textiles y el crecimiento de las importaciones. En el 2014, la rama industrial que más creció fue la de acabados textiles, sin embargo, la reducción de la producción de cuerdas, cordeles, bramantes, redes y otros productos textiles generó que el crecimiento de la industria textil sea nulo en este periodo. En tanto, durante el 2015, la industria textil se redujo en 5,6%, a causa principalmente del menor dinamismo de la preparación de hilatura de fibras textiles, menor dinamismo de la demanda externa y mayor nivel de importaciones (creció en 4,3 %). Con respecto al año anterior, la industria textil se redujo en 6,2% durante el periodo enero–setiembre 2016 en relación con el mismo periodo del año anterior. Este desempeño, se debe básicamente a la reducción de la preparación e

hilatura de fibras textiles, tejedurías y acabados de productos textiles. (Calderón & Leyva, 2017).

El 87,5% de estos productos es demandado por el mercado interno, en especial, la demanda interna se concentra en tejidos de algodón, hilos e hilados de algodón y tejidos de filamentos continuos y fibras continuas; asimismo, el 12,5% de la producción textil, se destina al mercado externo, los principales destinos de las exportaciones textiles son Ecuador, Colombia, Estados Unidos e Italia (Calderón & Leyva, 2017).

La industria en su mayoría está integrada por microempresas, más del 95 % están ubicadas en Lima (Sociedad Nacional de Industrias, 2014), y presentan la mayor concentración de empresas en el emporio textil de Gamarra, que, actualmente, atraviesa la peor crisis de su historia con el cierre de más de 5,000 locales en los últimos 12 meses (León, 2016). Los principales problemas son el crecimiento desordenado del emporio, la informalidad, ingreso de ropa china a muy bajo precio (Chávez, Macedo, Rivera, & Salinas, 2017).

Por el lado del mercado internacional, la industria textil de confecciones se presenta como un importante impulsor de la economía de los países en desarrollo. Grandes corporaciones como Nike, H&M o Adidas han generado inversiones en países donde el desempleo es abundante, exportando prendas a nivel internacional a precios sumamente competitivos tal y como lo detalla el estudio del International Center for Trade and Sustainable Development (2012). Sin embargo, una vez que se alcanzó este desarrollo y competitividad, los precios y la oferta de empleo descendieron los costos y precios competitivos.

Por ejemplo, Japón entre 1950 y 1960 fue un exportador interesante de prendas de vestir, pero cuando su economía se desarrolló, su precio dejó de ser competitivo. Durante las décadas de 1980 y 1990 ocurrió lo mismo con otros países como Corea y Taiwán, estos también se desarrollaron y luego sucedió lo mismo con países como Malasia, India, Zimbabue, Bangladesh, Sri Lanka, etc. Actualmente, tenemos al principal y gigante China. La mano de obra se ha incrementado notablemente y es el generador del 30% a 40% del empleo del vestir en el mundo (International Centre for Trade and Sustainable Development [ICTSD], 2012).

Según lo mencionado anteriormente, frente a una mano de obra barata en países orientales, muchas empresas internacionales entran al país con un precio por debajo del precio promedio, representando una competencia directa para los emprendimientos nacionales.

1.1 Industria textil de confecciones

La industria textil de confecciones para el mercado local peruano abarca diversas actividades que van desde el tratamiento de hilos y telares, hasta la confección misma de prendas de vestir, artículos de moda y otros artículos categorizados como accesorios. Y es que en la capital (de Perú) encontramos uno de los emporios textiles más importantes de esta industria tal y como lo es Gamarra, en donde se integran diversos procesos productivos, lo que incorpora un valor agregado a sus productos. La calidad y finura de la tradición textil peruana se sustenta en la calidad de sus insumos, como la fibra de alpaca y algodón Pima. Los productos de fabricación e insumos locales llegan a ser altamente cotizados en las respectivas categorías a nivel internacional, tal y como lo detalla el APTT Perú.

El sector textil confecciones aporta en promedio el 1.9 % del PBI peruano (Sociedad Nacional de Industrias, 2014). Siendo de suma importancia para la economía de nuestro país, por ello hoy en día se brindan diversas facilidades para el crecimiento de los emprendimientos de este sector. Este sector es intensivo en mano de obra, y genera cadenas productivas hacia atrás con los proveedores de materias primas, hacia adelante y durante el proceso con las industrias complementarias. Su contribución al empleo es de un 17 %, aproximadamente (Chávez, Macedo, Rivera, & Salinas, 2017).

Con respecto a las exportaciones, el mejor momento para el Perú se dio en el periodo 2009-2012, con un crecimiento promedio del 3.5 % anual, mientras que en el periodo 2013-2015 cayeron un promedio de 14 %. Las causas de esta crisis vienen dadas por el ingreso de marcas de moda rápida “*fast-fashion*”, los elevados precios de las prendas peruanas debido a su calidad y altos costos tributarios y laborales, la debilitación de la demanda por prendas de algodón y la elevada informalidad en el sector. El principal destino de exportación de prendas de vestir peruanas es EE. UU. Con casi un 35 % de la producción, siendo otros destinos Brasil, Alemania, Venezuela y Canadá (Asociación de Exportadores, 2016).

1.2 Industria de ropas de baño

Según Arribasplata los primeros trajes de baño femeninas estaban conformadas por dos piezas que les cubrían los muslos, las piernas y los brazos, pues las mangas eran generalmente de $\frac{3}{4}$ y (Arribasplata, 2011). En esa época las marcas predominantes eran Arena, Roxy, *Aquaspeed*, etc. Estas difícilmente llegaban al Perú y los precios eran altos; sin embargo, en el año 1985, una marca de ropas de baño nacional revolucionó el mercado peruano. Se trataba de Apluzzi, creada por los hermanos Villalobos que, en plena época del terrorismo, vio una oportunidad de negocio y exportación, creando diseños que eran originales para la época y

totalmente basados en la cultura peruana. Empezaron vendiendo estacionariamente y aceptando trabajos para otros en invierno y otoño; luego, vieron la oportunidad de exportar al otro hemisferio y aprovechar el verano y primavera en esa zona del mundo. Es así como empezaron a ir a ferias en Estados Unidos, como el Mercedes Benz Fashion Week Swimwear, y en Francia a la Lyon Mode City y a posicionarse tanto nacional como internacionalmente representando al Perú (Gestión, 2017).

Actualmente, en el Perú el mercado se ha vuelto cada vez más competitivo. Entre las más conocidas, aparte de Capittana, están Cola de Lira, Santa Rosa Swimwear, Vagabondia, Beso de Sal, Toque de Sol, Sal Marina, Kuny, entre otros. Cabe mencionar que muchas marcas internacionales al observar que hay oportunidad de negocio han optado por ingresar al mercado local a un precio promedio del mercado haciendo aún más competitivo el sector. No obstante, según como menciona Raffaella, esto no representa una amenaza latente para el posicionamiento de Capittana, más bien significa un empuje para seguir creciendo e innovando y poder sobrevivir en el mercado (comunicación personal, 15 de setiembre, 2017).

1.3 Industria de la moda

1.3.1 Industria de la moda en el Perú

La moda peruana se viene posicionando desde hace algunos años en el resto del mundo, en el mercado interno también se vislumbra un mayor crecimiento, donde se perfilan nuevos y creativos diseñadores dispuestos a crecer; la mayoría de ellos son jóvenes que prefieren abrir su propia *boutique* que trabajar para otros, debido principalmente a que la preferencia de compra del consumidor promedio no va hacia la marca sino hacia el diseño, lo cual garantiza las ventas si este es bueno (Strategia, 2011, p. 50).

Para el Perú la industria de la moda, según Vega (2015), articulada con la industria textil brinda empleos al 27% de la población económicamente activa (PEA), siendo el punto fuerte la industria textil; pero la moda se sostiene por la innovación, y constantemente cambia al ritmo del desarrollo tecnológico, económico y social (Ponti & Ferras, 2008). Así, por ejemplo, ante la competencia de productos importados de China que hizo disminuir las exportaciones a los comerciantes del emporio de Gamarra, estos buscaron ser competitivos a través de la introducción de nuevos diseños, los mismos que permiten el sostén del negocio y a la vez el crecimiento de la economía del Perú (Vega, 2015).

“Tras el impulso de la moda en el Perú, los últimos 10 años se han abierto entre 40 y 60 nuevos centros comerciales, y superan ventas anuales por USD 7,000 millones en las marcas

nacionales y extranjeras” (Carrera, Huamán, Romero & Serrano 2017); muchas marcas reconocidas en el mercado internacional han optado ingresar al mercado nacional, tales como: la marca española Zara en el 2012, la norteamericana Forever 21 en el 2014 y la sueca H&M en el 2015. Sin duda, la democratización de la moda supone un gran reto para la industria y al Perú le espera la enorme tarea de superar a sus pares de Brasil y Argentina líderes en el sector (Gestión, 2015). El ingreso de nuevas marcas al país también incentiva la creación de oportunidades laborales; según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) la industria de la moda alcanza una cifra aproximada de 250,000 empleos formales y atiende a diversas marcas internacionales de prendas de vestir como Lacoste, Max Mara, Polo Ralph Lauren, Hugo Boss, Armani, entre otros (Mincetur, 2016).

Asimismo, las tiendas por departamentos o en centros comerciales no son las únicas formas que existen en el Perú para vender moda. Capittana utiliza la forma de *showrooms* y ventas en *Concept stores*, las cuales son tiendas con espacios definidos para distintas marcas de distintas categorías; la idea es que una persona que vaya a comprar allá pueda encontrar desde *lingerie* hasta almohadas o lentes de sol. Los ejemplos más conocidos de esta nueva forma de tienda son Vernácula, Fascino la Galería, entre otros.

1.3.2 Tendencias

El mundo de la moda es cíclico, las tendencias de hoy probablemente hayan sido tendencias también en años anteriores y lo que ya pasó de moda probablemente vuelva a estar de moda en unas temporadas más. Eso es precisamente lo que se vive en el mundo de la moda actualmente, las tendencias de los años noventa han vuelto con fuerza. Prueba de ello, es el boom del uso de *chokers*, el terciopelo como material en las prendas de vestir, así como las telas brillantes, los vestidos encima de polos, los estampados tribales, las zapatillas blancas, los parches, los bobos, los *jeans mom*, blusas *off the shoulder*, los bikinis a la cintura o manga $\frac{3}{4}$, etc. Por ejemplo, la reconocida *blogger* internacional, Chiara Ferragni, menciona que esta última fue la tendencia de la temporada primavera-verano 2016 (Zara, 2016).

La industria de la moda en el Perú, como en otros países de Latinoamérica está dictada por las tendencias europeas; varias de las colecciones de diseñadores peruanos conocidos, como Ani Álvarez Calderón o Eduardo Venero están inspiradas en grandes casas diseñadoras europeas.

Asimismo, al igual que en otras partes del mundo existe un fenómeno reciente denominado *fashion bloggers*; las cuales son influencers en temas de moda. Capittana trabaja con varias de ellas; entre las más reconocidas son *Cinnamon style* y *Fashaddicti*; ambas peruanas y con plataformas virtuales que superan los 200,000 seguidores.

Por otro lado, en la entrevista con la dueña y fundadora de Capittana, mencionaba que ella siempre estaba al tanto de las tendencias en moda internacionales y eso era lo que la inspiraba para crear los modelos y los estampados de las ropas de baño (comunicación personal, 15 de setiembre, 2017). En relación con las tendencias mencionadas anteriormente, las que resaltan más en los productos de Capittana son *off the shoulder*, *90's are back* y estampados tribales. Asimismo, usualmente, Capittana lanza dos colecciones anuales siguiendo los estándares de la moda internacional; sin embargo, este año están lanzando una adicional junto con la reinauguración de su tienda en el Jockey Plaza.

En conclusión, muchas marcas actualizan sus productos de acuerdo con las tendencias del mercado internacional, siendo la innovación un pilar fundamental para su supervivencia, por lo cual se realizan diversas colecciones a lo largo del año, cabe resaltar que muchas de las tendencias vuelven a repetirse con el transcurso del tiempo.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

1. Antecedentes de Capittana

Capittana RS S.A.C, en adelante denominada Capittana, es una empresa que inició como un emprendimiento de la dueña Raffaella Raffó con el nombre de *Sereia Swimwear* en el 2012, quien vio en el mercado peruano de ropas de baño una oportunidad con gran potencial. Un tiempo después, en el 2014, cambió su nombre a Capittana y bajo esa denominación ha venido posicionándose en el mercado desde ese entonces.

Desde sus inicios y hasta el año 2015, la producción era realizada en un taller propio en el distrito de Barranco; luego, se tomó la decisión de tercerizarla y así ha venido siendo hasta la actualidad. También, la venta hasta ese entonces era por canales no propios; sin embargo, un año después, en el 2016, se inauguró la primera tienda propia en Barranco. En ese mismo año, Capittana empezó a vender internacionalmente e inauguró su segunda tienda en el C.C. Jockey Plaza. Al año siguiente, se remodeló su segunda tienda y se inauguró la tercera en la Avenida Conquistadores.

Por otro lado, en cuanto a las ferias internacionales, en el año 2016 Capittana participó por primera vez en el Miami Swim Week y así ha venido siendo durante tres años consecutivos.

2. Descripción del negocio

2.1. Empresa

Capittana manufactura y comercializa ropas de baño y accesorios relacionados para el público femenino y masculino. Busca difundir una filosofía de marca inspirada en el empoderamiento de la mujer y su espíritu de independencia a través de sus piezas y creando una comunidad online. Asimismo, pretende lograr ser una de las marcas líderes en el mercado peruano de beachwear, así como continuar diversificando sus líneas de producto y expandiendo su mercado en más países de los que ya se encuentra (véase figura 7). En Perú cuenta con tres tiendas propias ubicadas en Barranco, San Isidro y en el C.C. Jockey Plaza y también venta a consignación en algunos *concept stores* de Lima como Vernácula y en provincias como Chiclayo y Piura.

Figura 5: Otros países en los que se encuentra Capittana



Fuente: Capittana RS SAC



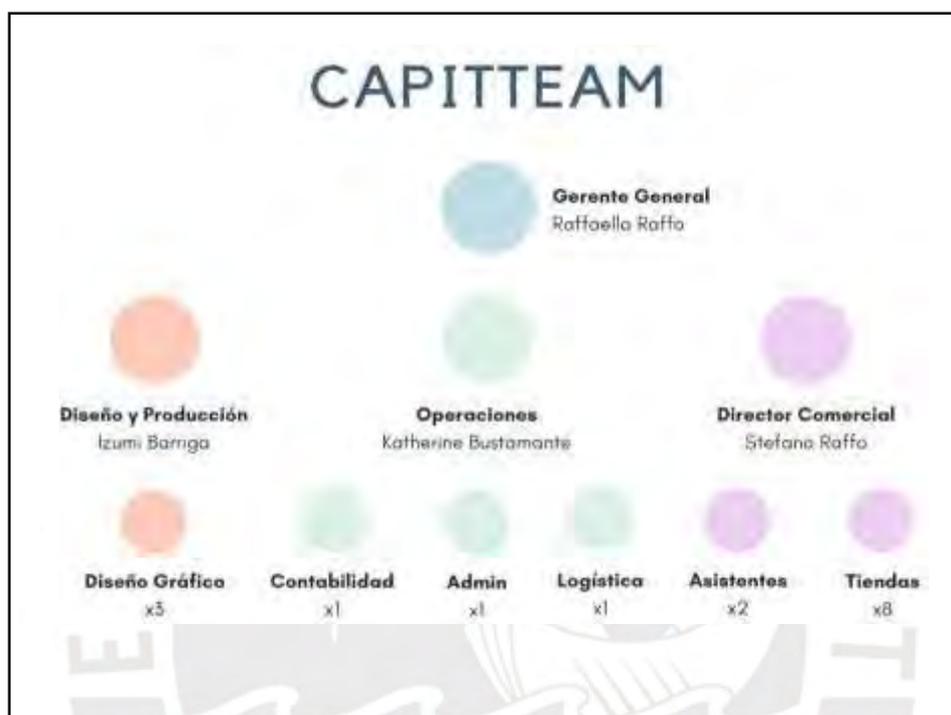
Figura 6: Línea de evolución de Capittana

Fuente: Capittana RS SAC

Por otro lado, Capittana presenta una estructura organizacional definida y flexible, autodenominada *Capitteam*, la cual está conformada por 20 colaboradores (Véase figura 8) funcionales, con conocimiento del negocio y comprometidos con los objetivos de la organización. Está dividida en tres grandes áreas, Diseño y Producción, Operaciones y Comercial; Raffaella Raffó es la Gerente General, involucrada en todas estas áreas, pero más en el diseño de los productos. Asimismo, Stefano Raffó, el otro socio, es quien está a cargo del

equipo comercial; el cual está dividido en dos ramas. La primera es la de ventas por distribuidores y tiendas propias, donde existen dos personas encargadas, una coordinadora y una practicante. La segunda línea está subdividida en sus tres tiendas, con una encargada en cada una y cinco vendedoras en total.

Figura 7: Estructura organizacional de Capittana



Fuente: Capittana RS SAC

Finalmente, Capittana posee un modelo de negocio de producción y venta con una propuesta de valor basada en cuatro pilares que le permiten desarrollarse sosteniblemente y generar un impacto positivo en sus distintos grupos de interés. En cuanto, al proceso de producción, las telas son de diseño propio, elaboradas e importadas de proveedores colombianos; una vez en Perú, los productos son confeccionados y pasan por un exhaustivo control de calidad que permite obtener los mejores resultados. Luego, estos son distribuidos en los distintos canales *offline*, *online* y en el extranjero para su venta final. Todo ello se encuentra plasmado en un modelo Canvas elaborado para la organización (véase Anexo G).

2.2 Propuesta de valor

Como se mencionó anteriormente, Capittana ofrece una propuesta de valor basada en cuatro pilares, los cuales serán explicados a continuación.

El primero es el diseño innovador y a la par con las tendencias de cada temporada, según el portal WGSN; tanto las one piece como los bikinis presentan diseños de estampados y modelos propios en coherencia con toda la colección y la marca. Además, dichos modelos son reversibles, lo cual permite agregar un 100% de valor al producto.

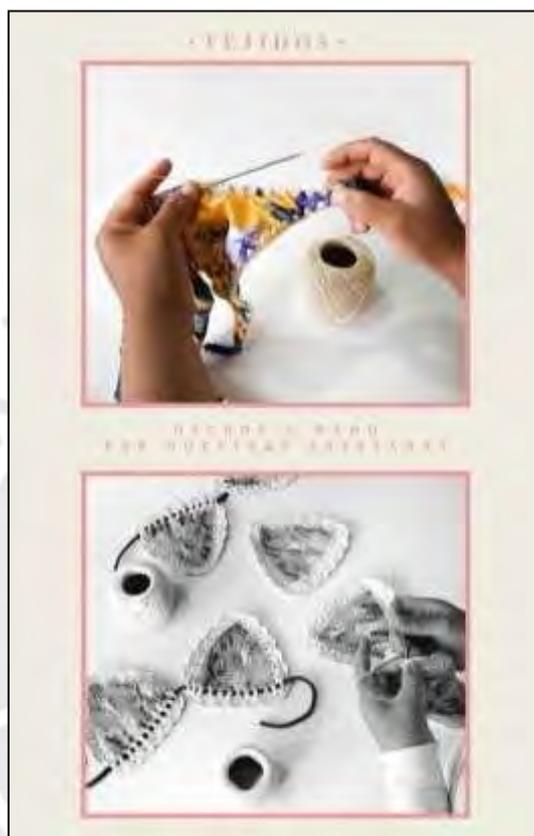
Figura 8: Diseño de las piezas de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

El segundo hace referencia a que los productos son hechos a mano con materiales de calidad. El diseño es propio, la tela es traída de Colombia y la confección es realizada por artesanas peruanas. Esto ayuda a la incorporación de la comunidad femenina como actor importante en la operación de Capittana y aporta al aspecto social y a la filosofía de marca.

Figura 9: Elaboración de las piezas de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

El tercero es lograr una conexión emocional a través de una fuerte filosofía de marca. Capittana representa a una mujer líder, fuerte e independiente que vive la vida con pasión, busca empoderar a la mujer creando piezas que las hagan sentir únicas, femeninas y audaces. Esto a su vez, permite crear una comunidad de *Capittanas* y voceras de la marca.

Figura 10: Filosofía de la marca Capittana



Fuente: Capittana RS SAC

Finalmente, el cuarto pilar es la experiencia de marca holística y consistente en todos los puntos de contacto; producto, *packaging*, servicio, web y comunidad online.

2.4 Proveedores

Una particularidad en el proceso de creación de los productos de Capittana es que primero se centran en la tela y su estampado y luego en el diseño de las piezas inspiradas en esta. En los inicios de la marca, Capittana importaba telas de un proveedor internacional y este le daba exclusividad en Perú; sin embargo, cuando empezó a expandirse al extranjero, algunas de estas telas coincidían con las de marcas internacionales y empezó a perderse dicha exclusividad. Entonces, se tomó la decisión de diseñar los estampados *in house*. Ahora, Capittana trabaja con un proveedor colombiano que confecciona las telas de acuerdo a los diseños propios y especificaciones de la marca y se envían a Perú para su posterior uso.

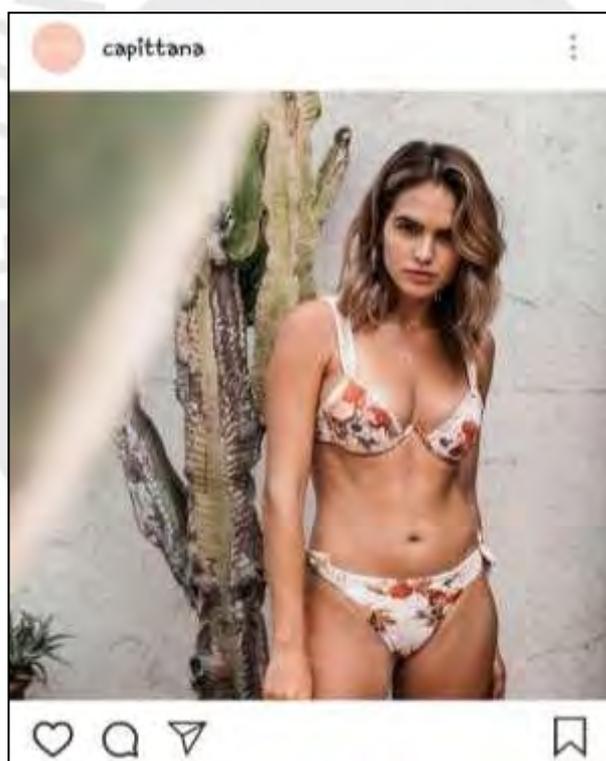
Por otra parte, la marca trabaja también con proveedores peruanos que les facilitan los insumos para poder elaborar los detalles de cada pieza y los demás accesorios que comercializa.

Además, en cuanto a la manufactura, trabajan con un taller de confección en Lima y con artesanas peruanas que les dan los toques finales de originalidad a cada pieza.

2.5 Aspecto social

En este apartado se pueden señalar dos puntos importantes. El primero hace referencia a la filosofía de marca y al mensaje que busca difundir. No solo es vender un producto sino, como se mencionó anteriormente, Capittana busca promover el empoderamiento femenino y representar a una mujer líder, fuerte, independiente, única, femenina, audaz, que sea la protagonista de su propia historia y, como el nombre de la marca, que sea la capitana de su vida. Todo esto a través de su comunidad y de sus piezas. No muestran solo el estereotipo de modelos en sus *posts*, sino resaltan también la belleza de cada mujer; se utiliza las prendas y la comunicación en todos sus canales para transmitirlo.

Figura 11: Post 1 en la cuenta de Instagram de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Figura 12: *Post 2* en la cuenta de *Instagram* de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

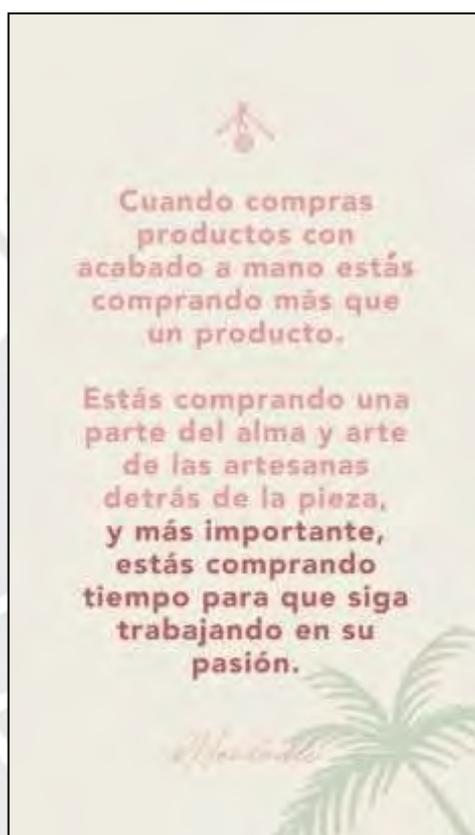
Figura 13: *Post 3* en la cuenta de *Instagram* de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

El segundo punto importante es la promoción del trabajo de las artesanas peruanas en las piezas de la marca. Capittana, creadas por manos peruanas, piezas de arte para enamorar al mundo, es la descripción en su cuenta de Instagram. No solo es el hecho de apoyar al producto nacional sino a las mujeres y madres que son el soporte de su hogar y ven en este trabajo su pasión. Esto se relaciona con la imagen de empresa responsable que quiere dar a conocer Capittana.

Figura 14: Historia destacada 1 en la cuenta de *Instagram* de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Figura 15: Historia destacada 2 en la cuenta de *Instagram* de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

3. Segmentación

Según lo comentado por los gerentes de la organización Stefano y Raffaella, Capittana apunta a un público joven, de mujeres entre 15 y 35 años que son amantes del mar, la playa, la piscina y les gusta lucir bien. En su mayoría pertenecen a un nivel socioeconómico A y B pero, al ser un producto aspiracional, se han identificado también de otros sectores. En otras palabras, debido al rango de precios en los que están sus productos, las personas de dichos niveles los pueden adquirir; sin embargo, hay otras que aspiran a tener una o dos piezas de la marca y se esfuerzan para comprarlos (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). Cabe resaltar, que al tener una línea de ropas de baño para hombre también hay un público masculino identificado con características similares, no obstante, el *target* principal y al que está enfocada esta investigación es el mencionado en las primeras líneas de este apartado.

4. Productos

Las Capittana cuenta con 3 líneas de productos, la primera está orientada a las ropas de baño, la cual se divide en otras 2: bikinis y enterizos con un precio promedio de 369 soles, la segunda con respecto a los accesorios complementarios a ropas de baño, esta línea también está compuesta por accesorios como pareos, salidas, gorras, bolsos y cases para celular como y la última que detalla como “otros”, acerca de la línea de lencería que ha lanzado la marca y en donde también se encuentra categorizada la línea de ropas de baño para hombres.

Figura 16: Ropas de baño de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Figura 17: Salidas de baño de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Figura 18: Gorras de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Figura 19: Bolsos de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Figura 20: Ropas de baño de Capittana Man



Fuente: Instagram Capittana

Finalmente, con la información recopilada con respecto a la marca, sus operaciones y filosofía de marca, y en uso de las herramientas de análisis interno y externo, se puede establecer un conjunto de fortalezas y debilidades, complementadas con oportunidades y amenazas identificadas en secciones anteriores. A continuación, se presenta la matriz FODA para la organización.

Figura 21: Matriz FODA de Capittana

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Productos únicos y originales. • Exclusividad en el diseño. • Tiendas con buena ubicación (centradas en su público objetivo). • Experiencia en el mercado. • Venta y posicionamiento internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta estacional. • Venta en <i>concept stores</i> puede dañar imagen. • Producción tercerizada genera dependencia en tiempos y costos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de cultura de moda peruana. • Mayor oportunidad en la moda masculina. • Mayor capacidad de compra en prendas de alta costura en Lima y provincias. • Facilidades para exportar productos al mercado internacional. • Alcance de redes sociales para promocionar los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta oferta en el mercado nacional e internacional de ropas de baño. • Competencia con marcas nacionales e internacionales. • Copia en los diseños de manera rápida. • El consumidor se ha vuelto más exigente para la fidelización con una marca.
FO	FA

<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el desarrollo de productos únicos y originales de la marca teniendo en cuenta la difusión de moda en los espacios como el LIFWEEK y pasarelas internacionales. • Mayor impulso en el desarrollo de colecciones de prendas masculinas, promoción con influencers masculinos. • Desarrollo de la marca en provincias con embajadores de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una comunicación asertiva con el lanzamiento de las nuevas colecciones frente a otras marcas con presencia en el mercado. • Trabajar con proveedores exclusivos en el estampado de telas, salvaguardándose en él un contrato de exclusividad. • Desarrollo continuo y mejoramiento de la presentación y calidad en los productos ante las expectativas de los nuevos consumidores,
DA	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Los talleres de terceros pueden copiar los diseños y dárselos a otras marcas o trabajar para ellas. • Los clientes no conectan especialmente con la marca cuando visita un <i>concept store</i>, el espacio no está adecuado según el estilo de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta en lugares turísticos en el país con un clima cálido, independientemente de la estación del año. • Promoción de publicidad en redes sociales de prendas masculinas.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. Alcance de la investigación

Con respecto a lo identificado en la investigación se ha decidido darle a la misma un alcance exploratorio descriptivo. Por un lado, los estudios exploratorios buscan examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos. Además, permiten obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras y sugerir afirmaciones y postulados. Por otro lado, los estudios descriptivos buscan detallar cómo son y se manifiestan ciertos fenómenos, situaciones, contextos y eventos, pretenden además medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández, 2010).

Tal como se mencionó en el Capítulo 1, se encuentra poca variedad de investigaciones que enfoquen el tema en casos de pequeñas y medianas empresas del mercado nacional que pueda servir como guía referencial a desarrollar para otros emprendimientos del sector o similares. Asimismo, existe poca bibliografía enfocada a la industria de la moda y textil-confecciones peruana; por lo expuesto, este trabajo de investigación examina temas pocos desarrollados. En la etapa principal, se explora el panorama general de la gestión de marca, luego en las siguientes etapas se describe adecuadamente los componentes de esta para el sujeto de estudio.

Finalmente, como ya se mencionó, este tema de investigación es de un caso en particular, pues se evalúa a una empresa tanto a nivel interno como externo a través de diversas herramientas e instrumentos de recolección de datos para su posterior análisis. Es importante resaltar que si bien Capittana no representa la homogeneidad en el sector de empresas de ropas de baño, en específico MYPES, la empresa comparte características en su modelo de negocio con las mencionadas en el análisis del sector y emprendimiento ; entre otras a las que también se mapeo para el análisis en esta investigación, se obtuvo una respuesta afirmativa por parte de la marca para poder acceder a la información de marca y sus operaciones teniendo en cuenta esto como un factor de alcance para la investigación.

2. Diseño de investigación: Estudio de caso

Existen diversas formas de diseñar una investigación, una de ellas es usando una metodología de estudio de caso; esta variante analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría, utilizando procesos

de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008, p. 364)

La presente investigación utiliza dicha metodología mixta, debido a que se enfoca en el estudio de la marca Capittana y sus factores y estrategias con un enfoque mixto. Este método es especialmente útil para intentar poner a prueba los modelos teóricos aplicándolos en un caso del mundo real como es el de Capittana. Tal y como lo define Viviana Jiménez, cuando un fenómeno como investigadores nos lleva a realizar un estudio profundo del mismo, uno de los métodos ideales que se adapta a este criterio es el estudio de caso. Es un método en el cual se encontrará la forma más profunda de llegar a la esencia del fenómeno, dando a la luz todo cuanto encontremos del mismo dando así un panorama real del objeto o situación que estamos investigando (Jiménez-Chaves, 2012).

A partir de lo antes dicho, se analiza entonces las estrategias de gestión de marca de la empresa Capittana RS S.A.C, a fin de entenderlas a mayor profundidad, tanto en su eficiencia en la implementación o ineficiencia por la falta de las mismas, lo cual contribuye a los desafíos de esta empresa y, a partir de ella, a otros estudios de este sector industrial, pequeñas empresas o emprendimientos.

Por otro lado, en cuanto al enfoque mixto, en primera instancia la investigación ha de tener un enfoque más cualitativo debido a la recolección de información a través de entrevistas y un focus group. Todo ello teniendo en cuenta lo mencionado en el artículo “Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta” de Zuly Pereira para la revista para la revista electrónica Educare:

Los autores y autoras en mención señalan que los diseños mixtos permiten, a las investigadoras y a los investigadores, combinar paradigmas, para optar por mejores oportunidades de acercarse a importantes problemáticas de investigación. En ese sentido, señalan que la investigación mixta se fortaleció, al poder incorporar datos como imágenes, narraciones o verbalizaciones de los actores, que de una u otra manera, ofrecían mayor sentido a los datos numéricos. Igualmente afirman que los diseños mixtos permiten la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y, por ello, facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos. Destacan, también, que los investigadores han de contar con conocimientos apropiados acerca de los paradigmas que van a integrar mediante los diseños mixtos, de modo que se garantice dicha estrategia (Pereira, 2011).

Hernández Sampieri menciona que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para lograr inferencias de toda la información recabada y lograr un mejor entendimiento del fenómeno bajo estudio (2010). Dentro del enfoque mixto, existen diversos diseños; para la presente investigación se eligió el Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), el cual colecta simultáneamente datos cualitativos y cuantitativos pero un enfoque predomina en el proyecto (Hernández Sampieri, 2010, p.365), en este caso es el cualitativo el predominante. Aquí, el enfoque secundario, el cuantitativo, será añadido dentro del principal de modo que permite tener una visión más completa y holística del problema. Se eligió esta alternativa pues, como se menciona, brinda un panorama más amplio de investigación así como un mejor entendimiento del fenómeno de estudio al tener ambos tipo de datos y la oportunidad de contrastarlos y complementarse.

La elección de este diseño, DIAC; se basa en las características del caso. Al tener un alcance descriptivo, la recolección de información de manera cualitativa del caso de estudio será lo principal, para la recopilación de información de ventas, número de clientes e información del mercado; asimismo, el enfoque cuantitativo será complementario para poder conocer si la información primaria obtenida con el primer enfoque es entendida de la misma forma por el público al que se dirige Capittana y, de no ser así, conocer cuál es esta percepción que se tiene de la marca.

Para la elección de la MYPE, en primer lugar se ha realizado un mapeo de las principales marcas del sector textil-confecciones de ropa de baño para mujeres, considerando diferentes variables, como calidad, posicionamiento de marca, preferencia de los consumidores, precio, número de diseños por colección, entre otras. Luego, se investigó la personalidad que tenía cada una de ellas, teniendo en cuenta la percepción de las consumidoras en las herramientas cualitativa como *focus group* y entrevistas, y las características principales que hacían que se diferencien de sus competidores. Asimismo, buscamos a empresas interesadas en seguir desarrollando el posicionamiento de su marca y su crecimiento en el mercado. Finalmente, se escogió a una de las empresas con mayor potencial de crecimiento, tanto por estar diversificando sus productos, implementando estrategias para su posicionamiento en el mercado nacional y estar apuntando al mercado internacional, así como la disposición para colaborar con el desarrollo del tema de investigación.

Por último, la estructura del tema de investigación está conformada por dos etapas, la cual ha permitido llevarnos a una aproximación al problema de investigación, así como alcanzar los objetivos planteados.

2.1 Etapa I: Aproximaciones al tema de investigación

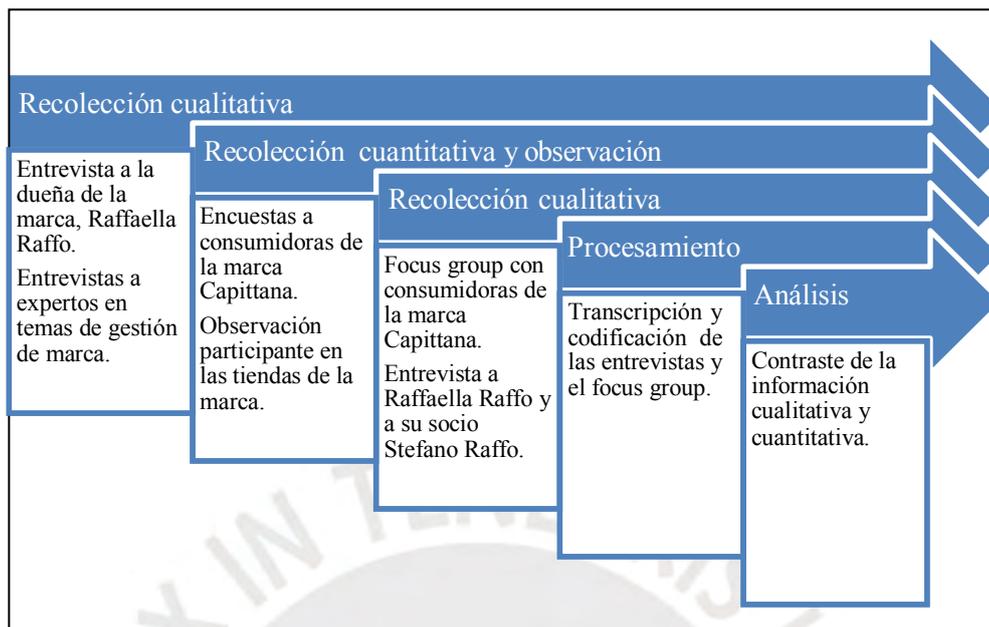
En primer lugar, se eligió el tema a investigar, el cual está alineado a la problemática identificada relacionada a un tema de la gestión, así mismo por el interés del equipo de investigación en el sector de la moda, y la relevancia que tiene el desarrollo de MYPES en el mercado local. Posteriormente, se plantearon objetivos que nos han permitido llegar a una aproximación del problema identificado, para ello se ha recogido información primaria y secundaria a través de diferentes instrumentos de recolección de datos. Luego, se eligió la metodología de la investigación que se seguirá para cumplir con los objetivos propuestos. Finalmente, con la información recolectada se ha desarrollado el marco teórico y contextual de nuestro tema de investigación.

2.2 Etapa II: Investigación de campo

En esta etapa se seleccionó el caso de estudio. Como se mencionó, primero se realizó un mapeo de las principales marcas del sector textil-confecciones de ropa de baños, luego se hizo un seguimiento a las marcas mejor posicionadas en el mercado y a aquellas que tenían características particulares que hacían que se diferenciaban de sus competidores. Finalmente, se seleccionó a la MYPE que había tenido un crecimiento acelerado en un corto periodo, así como una de las mejor posicionadas tanto a nivel como nacional como internacional, a nivel de ventas como de preferencia de las consumidoras. Para la elección del caso, se tomó en consideración la disponibilidad que tenía la organización para la investigación de nuestro tema lo cual permitió evaluar la viabilidad de su desarrollo.

Para el desarrollo de nuestro tema de investigación se ha recolectado información cualitativa y cuantitativa, la cual posteriormente ha sido analizada para poder cumplir con los objetivos planteados y desarrollar los temas propuestos.

Figura 22: Flujograma del trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia.

3. Técnicas e instrumentos de Recolección de datos

3.1 Focus Group

Los *focus groups* o grupos de enfoque consisten en reuniones de pequeños a medianos en los cuales los participantes conversan en torno a uno o más temas en un ambiente relajado e informal (Hernández, 2010).

Según Creswell, el tamaño de los grupos varía dependiendo del tema: tres a cinco personas cuando se expresan emociones profundas o temas complejos y de seis a 10 participantes si las cuestiones a tratar versan sobre asuntos más cotidianos, aunque en las sesiones no debe excederse de un número manejable de individuos (2005). “El formato y naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes y del planteamiento del problema” (Creswell, 2005, citado por Sampieri, Fernandes-Collado y Lucio, 2006, p. 605).

Lo que se busca es analizar la interacción entre los participantes y cómo se construyen significados grupalmente, a diferencia de las entrevistas cualitativas, donde se busca explorar a detalle las narrativas individuales. Los grupos de enfoque no sólo tienen potencial descriptivo, sino sobre todo tienen un gran potencial comparativo que es necesario aprovechar (Barbour, 2013).

El conductor o moderador de las sesiones esté habilitado para organizar de manera eficiente estos grupos y lograr los resultados esperados; de ese modo, manejar las emociones cuando éstas surjan y obtener significados de los participantes en su propio lenguaje, además de ser capaz de alcanzar un alto nivel de profundización. El guía debe provocar la participación de cada persona, evitar agresiones y lograr que todos tomen su turno para expresarse (Hernández, 2010).

Se realizó un *focus group* y se consideró diversas características para la selección de las participantes, quienes cumplen con formar parte del NSE A – B, mujeres entre 15 y 35 años y son consumidoras de la marca Capittana. Todo ello para poder obtener información de las ellas y su percepción de la marca con respecto a las variables de cada uno de los objetivos de la investigación y así poder contrastar dicha información con lo obtenido en las demás técnicas.

3.2 Encuestas

Las encuestas realizadas se han usado principalmente para conocer la opinión de la “muestra” sobre determinados asuntos en su proceso de compra, la percepción con respecto a la Capittana. Se han desarrollado como instrumento de recogida de datos teniendo en consideración las variables objeto y constituyen la parte cuantitativa de la investigación.

La encuesta como herramienta forma parte del reflejo del pensamiento colectivo o de las características generales y la relación entre estas características, en su capacidad para inferir y predecir el comportamiento, pensamiento o sentimiento de la mayoría, en su facultad para ofrecer una visión general de las características de toda una población. “Debido a que el interés se centra en la generalización de los resultados, las técnicas de muestreo son de suma importancia” (Torres, 2005).

Para fines de esta investigación, se utilizó la encuesta aprobada de la tesis “Análisis y propuesta de construcción de marca de una empresa social de Lima: caso de estudio: HOSEG” de los autores Ángela Del Pino Henostroza, Diego Echegaray Luna y Jorge Manrique Campos; además, el target de las encuestadas fue de mujeres entre 15 a 35 años, NSE A y B y consumidoras de la marca. Finalmente, la muestra de 166 es no representativa, la cual coincide con el target mencionado anteriormente.

Cabe resaltar que esta herramienta y sus respuestas se emplearon en la investigación como referencia y complemento para el desarrollo cualitativo del *focus group*.

3.3 Entrevistas

Desde la teoría, se ha empleado la definición de Taylor y Bogan (1997) que entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus

informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, en su libro de “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”.

El uso de la entrevista como herramienta, ha permitido un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se ha logrado con resultado, el hallazgo de respuestas objetivas, así captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la construcción de los objetivos propuestos. Para el análisis cualitativo, se ha empleado las entrevistas como complemento a las técnicas de observación participante y el *focus group* enfocados al estudio de la percepción y comportamiento de las consumidoras de la marca. La herramienta ha permitido a la investigación obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Para la presente investigación, se realizó entrevistas a los dueños de la marca Raffaella Raffo y Stefano Raffo, y a expertos en temas de marketing, gestión de marca y un experto en moda y emprendimiento.

3.4 Observación de campo

Se ha implementado la técnica, para tomar información y registrarla para su posterior análisis. Precisamente se ha empleado el método de investigación de observación científica, cuyo objetivo era poder observar para el análisis a los consumidores o clientes potenciales en el punto de venta, el proceso de compra de las prendas que se venden ahí e impulsos de consumo. Los pasos seguidos han sido:

1. Determinar los objetivos de la observación en tiendas y redes sociales.
2. Registro de datos vía fotografías, *screenshots* y apuntes escritos.
3. Observar cuidadosa y críticamente.
4. Registrar los datos observados en tiendas y redes sociales.
5. Análisis e interpretación de los datos.
6. Elaboración de conclusiones.
7. Elaboración del informe de observación.

Para la presente investigación, se ha visitado las tiendas de Capittana Barranco, San Isidro y el local del Jockey Plaza; así mismo, se ha observado periódicamente las redes sociales de la marca en Facebook, Instagram (red con mayor fluidez en leads) y *Website* (red digital con mayor tendencia a ejecución de compra).

3.5 Observación participante

Como parte del proceso de observación, esta herramienta de investigación ha sido utilizada como instrumento en la parte cualitativa para recoger datos sobre las consumidoras y clientes potenciales de la marca. Ha permitido a la investigación verificar definiciones de los términos que los participantes usan en entrevistas, además de observar eventos que los informantes no pueden o no quieren compartir porque el hacerlo sería impropio, descortés o insensible, y visualizar situaciones que los informantes han descrito en entrevistas, y de este modo advertirles sobre distorsiones o imprecisiones en la descripción proporcionada por estos informantes (Marshall & Rossman, 1999).

En conclusión, las técnicas de la investigación, el diseño y el enfoque de la misma han sido establecidos de modo que pueda cumplirse con los objetivos secundarios y el principal. Asimismo, se elaboró un plan de trabajo con tiempos definidos de manera eficiente para lograr lo planteado. En las siguientes secciones se presentarán los hallazgos y el análisis de esto conforme a la teoría. Así mismo cabe resaltar que Capittana como unidad de análisis ha facilitado de información interna para una mejor comprensión de la unidad de análisis, el contexto y el desarrollo de la misma en el mercado.

4. Análisis de datos

Tal y como se detalló en el capítulo del marco teórico, esta investigación se basa en dos teorías, la primera, la teoría de Resonancia de marca según Keller, quien menciona que este proceso depende de cuatro etapas para su análisis y desarrollo; y por otro lado la teoría del Proceso de *branding* de Pérez, la cual se basa en tres etapas.

Para el desarrollo del proceso de análisis se dividirá la información a analizar de acuerdo con los objetivos específicos planteados en la primera parte de la investigación; que al mismo tiempo se encuentran disgregados según etapas correspondientes a cada uno de los modelos antes mencionados.

Tabla 3: Etapas de los modelos teóricos

Modelo de Resonancia de Marca		Modelo de Proceso de <i>Branding</i>
Conocimiento		Planeamiento para la creación de marca
Desempeño	Imagen de la marca	Planeamiento para el diseño de marca
Juicios hacia la marca	Sentimientos hacia la marca	Implementación y seguimiento del plan de marketing
Conexión		

Fuente: Elaboración propia

Se ha decidido desarrollar el análisis bajo ese formato a manera de poder describir de progresivamente el desarrollo de las estrategias que ha seguido la marca; desde la percepción de la organización (usando el modelo de desarrollo de *branding*) y también desde la percepción de la muestra analizada, que coincide con ser consumidoras de la marca Capittana (usando el modelo de resonancia de marca).

Finalmente cabe destacar que los resultados de aplicación de la batería de herramientas descritas en el presente capítulo; y que son la base de los hallazgos descritos, y posteriormente analizados en los capítulos siguientes, se hallan disponibles (bajo previa autorización) en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/drive/folders/11VBeQfIcbh0tDj_-ToAu2HZUP45idxN-?usp=sharing

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo, se expondrán los principales hallazgos encontrados a través de las diferentes herramientas de recolección para cada grupo de interés de la investigación, quienes son: dueños de la organización, expertos en marketing, gestión estratégica, metodología y moda, clientes potenciales y actuales y, usuarios de las plataformas virtuales de la organización. La información recolectada se ha separado por variables, estas son: posicionamiento de marca, precio, diseño y calidad del producto, puntos de venta, imagen de marca, liderazgo de marca e identidad corporativa. En el proceso de recolección de datos, se han ido implementando datos e información que en un primer momento no estaban previstos, así como se han reagrupado variables que se propusieron en un inicio para un mejor análisis de los resultados.

A continuación se detalla la lista de los participantes en los procesos de *focus group* y entrevistas personales; que han aportado para el proceso de recolección de información.

Tabla 4: Lista de participantes en la investigación.

PARTICIPANTE	HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN	FECHA
Raffaella Raffo	Entrevista	15/09/2017
Stefano Raffo	Entrevista	14/04/2018
Andrés Macara-Chvili	Entrevista	20/04/2018
Alonso Villanueva	Entrevista	20/04/2018
Juan Coriat	Entrevista	21/04/2018
Edward Venero	Entrevista	07/02/2018
Ximena Díaz	Focus Group	24/05/2018
María Rosello	Focus Group	24/05/2018
Ariana Céspedes	Focus Group	24/05/2018
Valery Rivadeneira	Focus Group	24/05/2018
Meribeth Sánchez	Focus Group	24/05/2018
Aracely Jerí	Focus Group	24/05/2018
Kusy Peláez	Focus Group	24/05/2018
Lorena Alfaro	Focus Group	24/05/2018

Fuente: Elaboración propia

1. Posicionamiento de marca

Por el lado de los expertos, Alonso Villanueva indica que definir el grupo objetivo y la propuesta de valor está relacionada al posicionamiento, asimismo menciona que luego de ello se deben plantear las 4P's, con ello se podrá alcanzar el posicionamiento deseado (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

Asimismo, en las entrevistas a profundidad realizadas a los dueños de la empresa, Raffaella y Stefano, han comentado que a pesar de no contar con data exacta del mercado, ellos consideran que Capittana es una de las marcas más reconocidas de ropa de baño en el Perú (comunicación personal, 15 de setiembre, 2017); prueba de ello ha sido su rápido crecimiento en ventas e internacionalización, preferencia por parte del público femenino que se demuestra en el número de seguidoras de la marca en redes sociales y el incremento de número de visitas en sus diferentes puntos de venta. Los dueños de Capittana, indican que el posicionamiento alcanzado se ha logrado gracias a la propuesta de valor que tienen, la cual está basada en cuatro pilares: diseño innovador y a la par de las últimas tendencias, hecho a mano con los mejores materiales, conexión emocional a través de una fuerte filosofía de marca y brindar una experiencia de marca holística y consistente en todos los puntos de contacto. También, los responsables de Capittana consideran que si bien en el mercado existe una gran variedad de marcas, su competencia más directa son Agua Clara, Praia Brava y Toque de Sol, marcas que como las que es objeto de la investigación, participan en el mercado internacional y compiten en ese medio.

Tanto en las encuestas como en el *focus group*, se les pidió a las participantes que señalen las primeras tres marcas en las que piensen cuando se les menciona ropa de baño o bikini (ver Anexo C y D); lo cual dio como resultado que cerca del 100% de personas pusiera a Capittana en su *top 3*. De igual manera, con respecto a esta variable, un 80% de las encuestadas señaló sentirse identificada con la marca Capittana; Finalmente, frente a la petición de ordenar una serie de atributos de los productos de la marca de acuerdo a la importancia que le daban, el atributo más relevante para el 83,6% de las encuestadas fue diseño, seguido por calidad con 75,4%, exclusividad con 59,6%, variedad con 41,5% y finalmente precio con 6%. Mientras que al momento de preguntarles por los mismos atributos, pero ordenarlos en cuanto a importancia al momento de la compra, calidad fue el más relevante, seguido por diseño, precio y exclusividad respectivamente.

Por otro lado, en cuanto a la búsqueda de información en diversos medios locales, se pudo encontrar que Capittana figuraba en varios de los rankings que realizan periódicos, revistas y blogs acerca de las mejores, exclusivas e innovadoras marcas de ropas de baño en Lima.

Además, la marca ha participado en el Lima *Fashion Week* 2016 el principal evento de moda local, en colaboración con la marca Butrich, de la reconocida diseñadora Jessica Butrich, donde presentó su colección primavera-verano 16, así como en el primer, segundo y tercer Swim Week realizado en Miami – EE.UU., realizado en julio del 2016, 2017 y 2018, respectivamente.

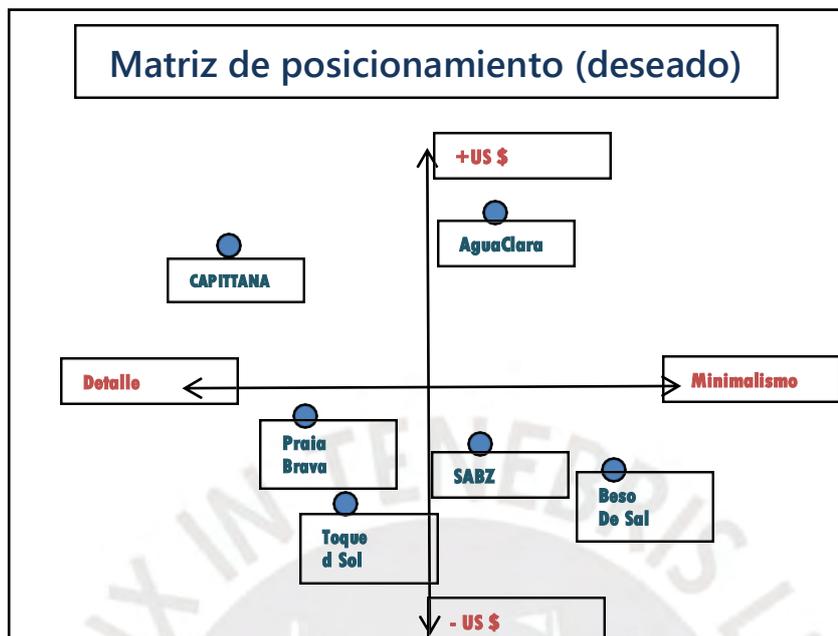
En base a la declaración de posicionamiento, que tiene como fundamento los cuatro pilares de la marca y el conocimiento o *know-how* de sus creadores, Capittana se define como: “Una marca de ropas de baño de lujo, con productos de diseños innovadores hechos a mano” tal y como se puede apreciar en la presentación de la marca en redes sociales. De la misma manera, se pueden extraer las variables o características que resaltan de la marca: lujo, hechas a mano y diseño innovador como variables directas; sin embargo y teniendo en cuenta una mejor interpretación de las variables por las conversaciones con las consumidoras de la marca y socios fundadores, para el mapa de posicionamiento se tomaran en consideración las variables indirectas precio y diseño. Se ha definido precio teniendo en cuenta que es una de las variables más relevantes para la marca y como se encuentra este respecto de otras marcas en el mercado; y diseño como segunda variable ya que, esta es la variable que la marca busca resaltar en su propuesta de valor hacia sus consumidores. Cabe resaltar que según lo comentado y definido por las consumidoras de la marca definen el diseño de los productos de Capittana con los detalles que puedan tener los mismos, por lo que se tomará detalle como segunda variable indirecta para el mapa de posicionamiento.

Figura 23: Presentación de la marca en *Instagram*



Fuente: Instagram Capittana

Figura 24: Posicionamiento (deseado) de Capittana en el mercado nacional



Fuente: Capittana RS SAC

Así mismo y en comparación con Capittana, se pudo registrar a otras marcas del sector en el mapa de posicionamiento de la marca, tales como AguaClara, Praia Brava, Toque d Sol, SABZ y Beso de Sol, identificando a las mismas como competencia directa de la marca en el mercado local, caracterizadas por tener modelos de negocio similares. Para explicar la ubicación de las marcas distintas a Capittana en el mapa de posicionamiento, este se desarrollo gracias a un mapeo de análisis externo, teniendo en cuenta el ticket promedio de principales productos de cada marca. Así mismo y con respecto a la variable diseño, en el focus group y teniendo como guía comentarios de las encuestadas, se le pregunto a las participantes su percepción con respecto al diseño o para el caso puntual, la valoración de detalles en los productos o ropas de baño de las marcas señaladas líneas arriba; así se pudo determinar su ubicación en el mapa.

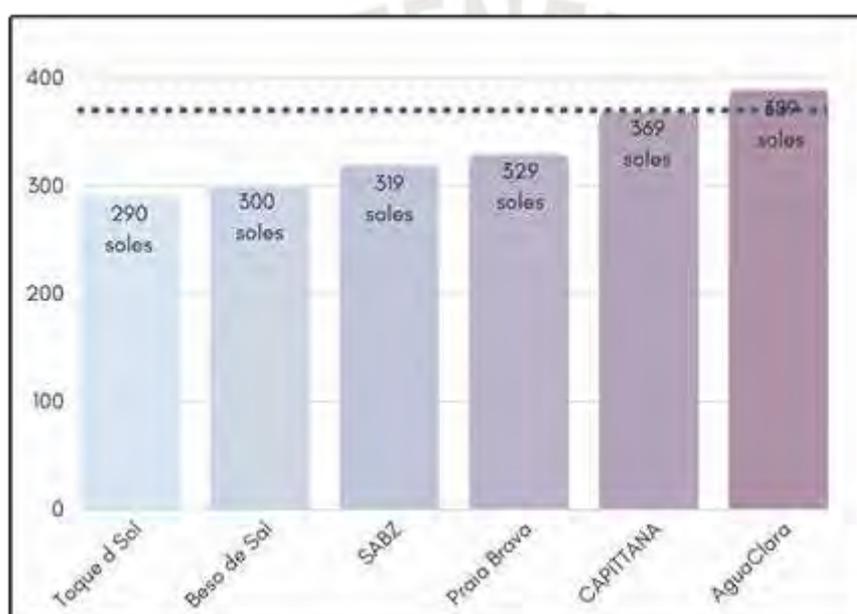
Con respecto al mapa de posicionamiento real, si bien se definieron las variables diseño y calidad, ya que no todas las consumidoras de Capittana presentes en el *focus group* habían tenido experiencia usando las demás marcas para poder determinar su valoración o percepción con respecto a la variable calidad, no fue posible realizar el mismo. Lo cual resulta ser una oportunidad de desarrollo para investigaciones futuras; sin embargo en el apartado de análisis y recomendaciones se podrá determinar la declaración de posicionamiento real, en base a las observaciones y comentarios rescatados por parte de las consumidoras de la marca.

2. Precio del producto

De los datos recolectados a través de la observación de campo, se ha identificado que el precio de los productos de Capittana van desde S/. 169.00 hasta más de S/. 400.00, cabe resaltar que los bikinis que cuestan menos de S/. 200.00 son productos en descuento de dos o más colecciones anteriores por lanzamiento de nueva colección.

Según información del mercado proporcionada por un estudio realizado por la organización, Agua Clara y Capittana son las empresas que tienen el mayor precio promedio de ticket en el mercado nacional, los cuales son de S/. 389.00 y S/. 369.00, respectivamente.

Figura 25: Precio promedio de ticket en el mercado nacional



Fuente: Capittana RS SAC

Según lo expuesto, se ha observado que Capittana en comparación a su competencia local mantiene un precio promedio superior a ellas, frente a ello menciona Raffaella que sus precios son establecidos en relación a sus costos:

“Capittana como que marca la pauta como qué cuánto cuesta un bikini de la competencia, por lo menos la competencia directa, no sé, de Beso de Sal, Toque de Sol, Aplauzzi cuesta exactamente igual, o sea no, no es que nosotros, nosotros yo creo que ponemos los precios y ellos medio que ven y ponen, pero nosotros ponemos en verdad lo que es justo, o sea es el costo que le ponemos menos todas las comisiones del Jockey, de las tiendas, de IGV, etc.” (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017).

Por otro lado, Raffaella menciona que sus precios al ser copiados por su competencia hacen que en el mercado se establezca cierto rango de los precios y los clientes lo tengan como referencia al momento de realizar una compra:

“Me conviene que la competencia o sea tenga el mismo precio que yo porque en verdad así la gente se acostumbra a pagar esa cantidad de plata” (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017).

Con respecto a la información recolectada mediante el *focus group* y las encuestas, una de las variables que las consumidoras menos toman en consideración al momento de realizar una compra es el precio ya que consideran que pagar un precio alto por un producto *Premium* está justificado por la calidad y exclusividad que poseen, tal como fue mencionado en el *focus group*:

“Yo creo que si tú te pruebas algo y te queda bien, es tuyo. O sea si sabes que tienes una buena calidad y ves el precio, entonces lo pagas porque lo vale” (*focus group*, 24 de mayo, 2018).

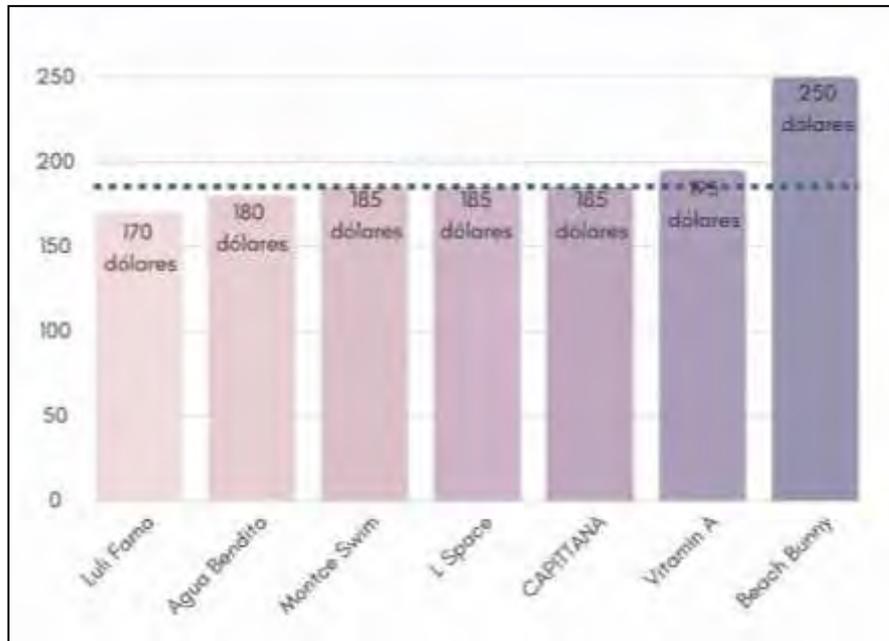
Asimismo, el factor precio no es una variable decisora de compra ya que por el perfil de sus consumidoras éstas se encuentran al alcance de poder acceder a dichos productos. Tal como se mencionó en el *focus group*:

“Yo creo que las chicas que compran varias ropas de baño son las que normalmente paran viajando por todos lados y no pueden publicar repitiendo la foto, la misma ropa de baño y ves que tiene 3 o 4 ropas de baños y obviamente ves que si viajan, si viajan al Caribe, si viajan a otro lugar obviamente tienes la posibilidad de comprarte un traje de baño de Capittana” (*focus group*, 24 de mayo, 2018).

“Si te gusta, te gusta, ¿no? Si te gusta, te queda bien, te quede bien y vas a pagar” (*focus group*, 24 de mayo, 2018).

Por otro lado, Capittana ha ingresado actualmente al mercado internacional con un precio por debajo de sus competidores directos, lo cual le ha permitido tener presencia de marca en 9 países. Según las entrevistas realizadas a Raffaella Raffo, considera que sus modelos son completamente diferentes e innovadores con respecto a los modelos *monótonos* que ofrecen los competidores en el mercado internacional, por ello los precios se mantienen y en algunos casos hasta se aumentan de acuerdo con las comisiones de las tiendas internacionales en donde se vendan los productos de Capittana (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). Según un estudio realizado por la organización, se puede observar que la empresa mantiene un ticket promedio de \$185, un precio que está por debajo de dos de sus grandes competidores: Vitamin A y Beach Bunny.

Figura 26: Precio promedio de ticket en el mercado internacional



Fuente: Capittana RS SAC

3. Diseño del producto

El factor diseño es el más valorado por los representantes de Capittana, ya que es desarrollado por la misma dueña y fundadora de la empresa, Raffaella Raffo, y comercializado por la misma organización; así mismo es la variable de mayor relevancia para las consumidoras de la marca. En las entrevistas, Raffaella recalca que los diseños se producen gracias a la creatividad, pues buscan generar diseños innovadores, a la vanguardia, siguiendo tendencias internacionales e imponiendo algunas en la zona local (comunicación personal, 15 de setiembre, 2017).

El diseño desarrollado por Raffaella representa para Stefano y para muchas de las colaboradoras y consumidoras, la originalidad, la exclusividad y también al empoderamiento de las mujeres.

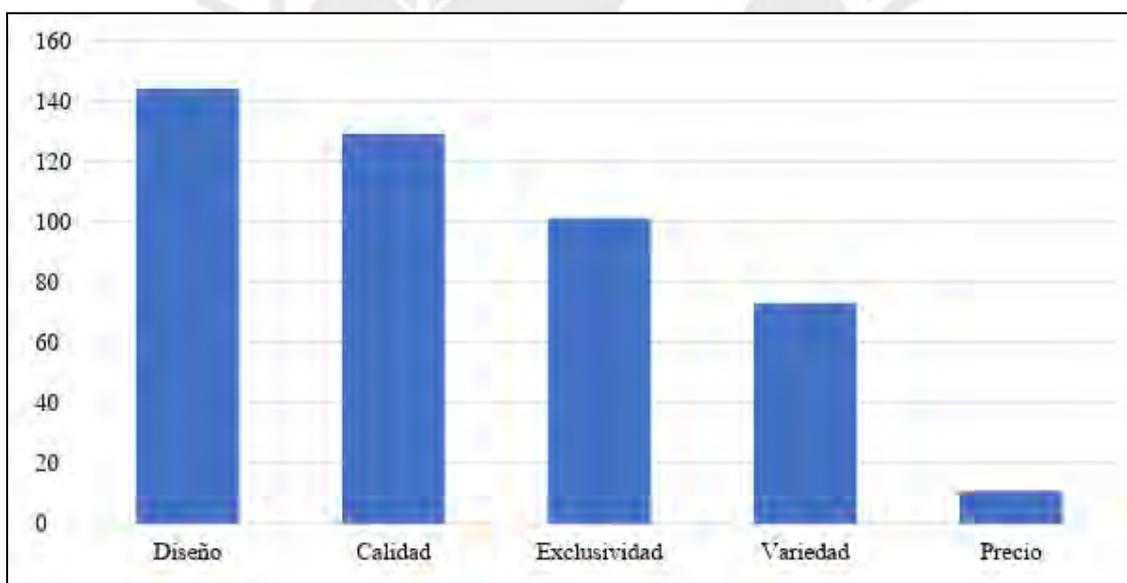
Por otro lado, Stefano y colaboradores de la marca consideran esta variable como el valor agregado tanto de la marca como del producto en sí mismo. “En los diseños, en el valor que le damos a nuestras clientas (...) yo creo que en los diseños y en, y en cómo hacemos las

cosas, no hacemos las cosas a las malas, hacemos las cosas bien pensadas (referente a las colecciones y a la calidad)” (comunicación personal, 14 de abril, 2018).

Así mismo, las consumidoras en el *focus group* describieron que la marca trabaja minuciosamente en sus diseños, ya que las consumidoras tienen una gran variedad que se adecua a los diferentes gustos en moda de ellas “Yo también pienso que es por sus diseños, porque hay mucha variedad, como que algunos son clásicos, otros retro, y otros son colores fuertes, hay para cada gusto” (*focus group*, 24 de mayo, 2018).

De igual manera, entre las respuestas brindadas por medio de las encuestas a clientes y consumidores, el diseño es el factor principal por el cual se motivan a comprar los productos a la marca Capittana y señalan además que este es uno de los factores principales por los cuales escogen a la marca sobre otras que se desarrollan en el mercado (véase Figura 28).

Figura 27: Atributos de la marca según las participantes



Fuente: Elaboración propia

4. Calidad del producto

En cuanto a la calidad de los productos, los dueños y consumidoras de Capittana lo relacionan con el acabado y el material de los productos finales (ropas de baño, bikinis y accesorios de playa). Para ello, la dueña, menciona que tienen una persona encargada para el control de cada uno de los productos, dicha persona revisa con detenimiento cada prenda y

accesorio para cerciorarse de entregar a sus consumidores un producto de excelente calidad y en relación con el precio que pagan por él (comunicación personal, 15 de setiembre, 2017).

Cabe resalta que la confección de los productos de Capittana es tercerizada, por ello, para los dueños de la empresa es fundamental mantener una relación constante con sus proveedores, pues buscan disminuir la merma a través del control continuo y crear una relación de confianza con sus clientes que les permita evitar la devolución de algún producto frente a cualquier imperfección.

Asimismo, Raffaella mencionó que en ciertas ocasiones sus consumidoras les han devuelto productos fallados, frente a ello la organización ha actuado inmediatamente; en primer lugar se ha realizado el recojo de la prenda o accesorio para poder revisarlo y determinar si fue un error de confección o descuido de la consumidora; posteriormente, si es el primero, proceden al cambio del producto a través de la atención del cliente, ofreciéndoles las disculpas del caso para que dicho malestar no se convierta en un desprestigio para la empresa.

“(..) Por eso cuidamos un montón, un montón, un montón, un montón, el control, el control de calidad uno, tenemos una persona como te dije que va y chequea que este todas las flores, la ropa de baño perfectas, que esté todo puesto bien y si es que hay cualquier problema con el bikini, o sea cualquier queja que tengan las consumidoras se lo cambiamos” (Raffo R., 2017).

Por otro lado, según lo comentado por las consumidoras de la marca, ellas consideran a la calidad de los productos y la garantía brindada por la marca como uno de los factores fundamentales para el proceso de compra o como preferencia de la marca.

“Claro, yo creo que si tú te pruebas algo y te queda bien, es tuyo. O sea si sabes que tienes una buena calidad y ves el precio, entonces lo pagas porque lo vale. (...) las calidades no son como las de las marcas comunes” (*focus group*, 24 de mayo, 2018).

Finalmente, en relación con las encuestas, la calidad ha sido el segundo factor más valorado para la decisión de su compra a la marca, el 75.4% de las encuestadas lo considero como uno de los atributos principales de la marca; valoración a la que han llegado por medio de comentarios, referencias de amigas, conocidos o bajo la experiencia y el uso de productos de la marca (ver Figura N° 27).

5. Punto de venta

A nivel nacional, existen tres puntos de venta físicos de los productos de Capittana, los cuales son: Barranco, Santiago de Surco (Centro comercial Jockey Plaza) y San Isidro. Según la observación de campo, las entrevistas a los dueños y el *focus group*, los puntos de venta más concurridos son Barranco y Jockey Plaza.

Por lo comentado por las consumidoras en el *focus group* y las encuestas, estas prefieren comprar los productos en la tienda de Barranco ya que al ser el local principal de Capittana se encuentra gran stock de los diferentes modelos que posee la marca. Por otro lado, el hall que se ubica en el Jockey Plaza también es muy concurrido a pesar del poco tiempo que tiene en dicho centro comercial. Cabe resaltar que gracias al posicionamiento que tuvieron en el mercado, Jockey Plaza invitó a Capittana a ser parte de su nuevo hall gratuitamente por tres meses, en un primer momento para los hermanos Raffo fue una decisión difícil y llena de miedo, sin embargo al ver el éxito que tuvieron decidieron renovar su stand de acuerdo a la personalidad de la marca para poder continuar con el contrato.

De igual manera, según la información recolectada en el *focus group*, la tienda ubicada en el Jockey Plaza es el punto más céntrico de todas sus tiendas y el de más fácil acceso para su público objetivo, sin embargo una de las consumidoras mencionó que el trato de la vendedora de dicha tienda no fue muy bueno para con ella, mientras que las demás consumidoras mencionaron que no han tenido problema alguno con la atención en la tienda mencionada anteriormente. Por otro lado, en sus redes sociales se han podido observar algunas quejas que tienen las consumidoras con la tienda del Jockey Plaza, frente a ello en la primera entrevista que se le realizó a Raffaella mencionó que se había percatado de dichas quejas, las cuales se habían generado por no haber capacitado al personal para la debida atención al cliente, pues consideraron que la tienda solo iba a permanecer por tres meses.

Asimismo, en las encuestas las consumidoras indicaron que los puntos de venta ubicados en el Centro Comercial Jockey Plaza y en Barranco, son los más conocidos y recurridos. Así mismo, como parte del trato desarrollado en los locales de la marca, en cuanto a la experiencia de usuario, se les pidió a las encuestadas que califiquen la suya siendo 1 el mínimo puntaje y 5 el máximo; el 66% le otorgó una calificación de 4, mientras que el 27% y el 6% de 5 y 3 respectivamente. Asimismo, al preguntarles acerca de si recomendarían o no la marca, el 95% dijo que sí lo haría.

6. Imagen de marca

Respecto al proceso de construcción y gestión de marca, tanto Raffaella como Stefano mencionan la importancia de este factor dentro del crecimiento organizacional y comercial que ha tenido Capittana. Para los socios, la construcción de marca ha sido el fundamento de

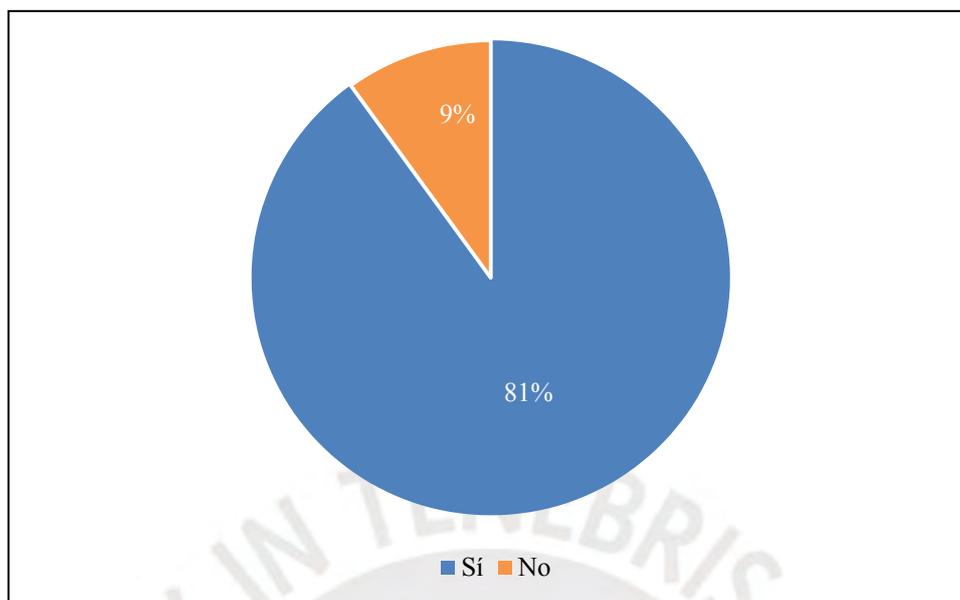
marketing en los cuatro años de existencia, lo cual les ha permitido lograr el alcance que se ha llegado a tener con los clientes internos y externos en el mercado local e internacional. Ambos socios comentan que, desde hace 4 años la marca viene desarrollando herramientas de comunicación que les han permitido generar un mayor nivel de acercamiento hacia sus consumidores recurrentes, a clientes potenciales y a socios estratégicos. Además, tal y como lo describe Stefano, la marca se abrió paso en el mercado internacional por el conocimiento de la misma por parte del público exterior en una boutique en Miami; esto les abrió las puertas a la internacionalización. Así mismo resaltan que la gestión de marca, ha servido como apoyo y soporte para la estructuración tanto de la organización como para la comunicación de la marca misma; esto se relaciona con la identidad de la marca, redireccionando su publicidad y herramientas de marketing directo y marketing digital en redes sociales, puntos de venta, eventos y activaciones dirigidas por las *influencers* de la marca, se resalta de alguna manera en esta acción la exclusividad de la marca con sus canales y medios para comunicar a la misma.

Como lo mencionaron los dueños de la empresa, Raffaella y Stefano, tienen una filosofía de marca que les permite alinear y comunicar la imagen a sus consumidoras a través de sus diferentes medios de comunicación (véase Figura 11).

Por otro lado, en el proceso de *focus group*, se les preguntó a las consumidoras de marca “¿cómo definirían la marca?”, las participantes utilizaron adjetivos relacionados a lo mencionado en el párrafo anterior como innovadora, original, única, auténtica, exclusiva y con buenos modelos. No obstante, también se mencionaron adjetivos como moderna, fresca, detallista y de muy buena calidad. “Originales, porque ellos rompieron como que el típico bikini y comenzaron a poner todo lo que es a crochet, como que más delicado al típico bikini, entonces creo que por eso también llamó bastante la atención y creció como marca”.

Finalmente, con respecto a las respuestas obtenidas en las encuestas, el 81% de las encuestadas se sienten identificadas con la marca (véase Figura 28).

Figura 28: Identificación de las consumidoras con la marca



Fuente: Elaboración propia

7. Comunicación

En las encuestas realizadas durante el proceso de investigación un 71% de clientes, respondió que conoció la marca a través de redes sociales, de las cuales, *Instagram* representa el mayor porcentaje de uso por parte de las consumidoras para con la marca. Por otro lado, también indicaron que conocieron a la marca por diversas *influencers*, ya sea *bloggers* o *youtubers*. Cabe resaltar aquí que ellas no especificaron si por las redes sociales de la marca Capittana o de *influencers*; en todo caso ambas opciones representan una muy buena plataforma de difusión de marca. Por otro lado, se les preguntó también acerca del uso de redes sociales. Las encuestadas respondieron en su totalidad que sí las utilizan y calificaron a *Instagram* como la de mayor uso, seguida por *Facebook* y *Twitter* respectivamente. Además, en cuanto a las redes sociales en las que siguen a la marca Capittana, ellas sobrepusieron *Instagram* de Facebook.

Así mismo, como parte de lo comentado en el *focus group*, las consumidoras detallaron que los principales medios que tienen para comunicarse con la marca y estar al tanto de las promociones, las tendencias y lanzamientos de nuevos productos de la marca, son las redes sociales. En donde el primer lugar se describió a *Instagram* como principal aplicación de contacto con la marca, posteriormente a *Facebook* y por último a la página web.

“Es por lo mismo que hacen muchas promociones en las redes sociales, yo en lo particular más que todo la conocí porque las mismas chicas de, de la televisión este lo

promocionaban, es como que te llama bastante la atención, más que todo la sacaban en verano. Es como que me llamó bastante la atención los modelos porque eran bien bonitos y eran modelos que no lo encontrabas así no más. (...) llaman más la atención, lo veía en Facebook en *Instagram* la misma chica y me emocionaba, como lo vi me llamó la atención y empecé a seguirlos” (*focus group*, 24 de mayo, 2018).

Así mismo un punto bastante comentado por el casi 100% de las asistentes al *focus group*, fue el que estas seguían a los llamados “*influencers*”, personas, (mujeres, para el caso) que dan a conocer tip o estilos de vida de interés para sus seguidores. Estas influencers han dado a conocer la marca entre sus consumidoras, y motivarlas a conocer un poco más de la marca y a probarla; atraídas por las fotos y publicaciones en las que estas usan las piezas de baño.

“Yo también por *bloggers*, normalmente las *bloggers* colocan en su Instagram y la misma página también a las que considera como parte de su imagen y, por ejemplo, Ximena Moral yo creo que es súper conocida, siempre coloca la marca y la misma marca coloca a ella, a *Cinnamon* y a varias conocidas” (*focus group*, 24 de mayo, 2018).

Según lo señalado por la muestra que coincide con ser consumidoras de la marca, así como los dueños de Capittana, tanto las redes sociales como el trabajo conjunto que tiene con las *influencers* han permitido que Capittana tenga un mayor alcance hacia su público objetivo, pues se actualizan constantemente las redes sociales de la marca y está interactúa directamente con sus usuarias, resolviendo las dudas e inquietudes que tengan de los productos que ofrece.

CAPITULO 6: ANALISIS

Como se mencionó en el capítulo del marco teórico, esta investigación se basa en dos teorías, la primera, la teoría de Resonancia de marca según Keller, quien menciona que este proceso depende de cuatro etapas para su análisis y desarrollo: la primera etapa es la de conciencia con respecto al conocimiento de la marca asociada a una necesidad o producto; la segunda etapa se divide en dos partes, desempeño o también llamado rendimiento de la marca e imagen de la marca, donde ambas se relacionan al significado que tiene la marca para los consumidores; la tercera etapa consta de dos sub etapas, los sentimientos y juicios que tienen los consumidores hacia la marca; y por último la cuarta etapa es la resonancia de marca, que es la conexión o relación que tiene el consumidor con la marca. Y por otro lado la teoría del Proceso de branding de Pérez, la cual se basa en tres etapas: La primera es el planeamiento para creación de marca, la cual comprende definir la segmentación, *targeting*, posicionamiento y nombre de la marca. La segunda etapa, está relacionada al planeamiento para diseño de marca la cual comprende el logo y la tipografía que esta va a seguir. Y por último la tercera es la ejecución del plan de marketing desarrollado en las primeras dos etapas, la cual comprende: definir el precio, *packaging*, distribución, ventas, comunicación y mediciones.

De manera que en el proceso análisis se dividirá la información a analizar de acuerdo con los objetivos específicos planteados en la primera parte de la investigación; que al mismo tiempo se encuentran disgregados según las variables mencionadas anteriormente.

1. O.S.1: Identificar las estrategias de gestión de marca que ha desarrollado Capittana para alcanzar su posicionamiento deseado.

Uno de los modelos teóricos establecidos para esta investigación es el del autor César Pérez, el cual habla acerca de las tres etapas del proceso de *branding* a desarrollar por la marca. Este proceso consta de tres etapas: planeamiento para la creación de marca, planeamiento para el diseño de marca y la ejecución del plan de marketing, en los siguientes apartados se ha desarrollado un análisis entre lo recolectado por las herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, la información recolectada en el marco contextual y la teoría consultada en el marco teórico.

1.1 Planeamiento para la creación de marca

Durante esta etapa se define el posicionamiento de la marca y el nombre. Para el caso de Capittana, primero se estableció el nombre. Durante los primeros años de operación la marca

se llamaba *Sereia Swimwear*, el nombre fue dado porque la dueña quería una asociación de la marca con lo que significaba el mar¹, lo cual está bastante relacionado con la temática de la industria; sin embargo, al momento de empezar a registrar esta denominación, una marca de carácter internacional perteneciente al rubro ya contaba con el mismo nombre y decidieron cambiarlo. Raffaella menciona que aprovechó la oportunidad para definir mejor la esencia de la marca y el nombre elegido fue Capittana (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). Cabe resaltar que, según lo comentado por Raffaella en las entrevistas, ella tuvo definida la segmentación que tendría la marca, la cual está conformada por mujeres jóvenes entre 15 y 35 años de NSE A y B y con un estilo de vida de afortunadas y modernas. Posteriormente, con el desarrollo de la marca y la data recolectada por la organización respecto a sus clientas, valida lo definido por Raffaella hace 5 años. Por otro lado, desde los inicios de la marca, se apuntó a tener un posicionamiento enfocado en el valor agregado que se le ofrece continuamente a los clientes, teniendo en cuenta el detalle y minimalismo en las prendas y la personalidad de la marca.

1.2 Planeamiento para el diseño de marca

En esta etapa se define el diseño visual, tono de voz y el sistema de identidad. Para el caso de Capittana, según lo comentado por Raffaella, desde los inicios de la marca se definió que el logo de la marca sería su nombre, es decir se estableció a Capittana como el logotipo. Sin embargo, a largo de los cinco años que lleva la marca el logotipo ha tenido diversas variaciones en la tipografía y colores; además en algunas de las temporadas se tuvieron isologos.

Raffaella menciona que lo más importante para ella es que la consumidora recuerde el nombre de la marca, por eso no eligió algún símbolo o diseño en su logotipo más que el nombre de la marca .con algunas variaciones a lo largo del desarrollo de la organización (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). En cuanto a la identidad verbal de la marca, definitivamente está representada por una mujer con un tono de voz horizontal. Raffaella menciona que la marca representa a una mujer empoderada, fuerte y segura de sí misma. Es por ello que mantiene el contenido diario en sus canales de comunicación y establece una comunicación directa con los *followers* de la marca, una comunicación bastante horizontal. Les brinda contenidos tanto de los productos como *tips*, frases motivadoras, historias, entre otros (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). Por último, en cuanto al sistema de identidad, se estableció una paleta de colores para la marca, en donde predomina el rosado como base y protagonista y se emplea un tipo de letra establecido en sus imágenes y el mismo estilo para las ilustraciones y comunicaciones. Por otro lado estas estrategias han sido bien aceptadas por el target de la marca

¹ Sereia significa mar en portugués

en redes sociales; y esto se ve reflejado en la cantidad de comentarios o *likes* que tiene una publicación con la actualización del logo o alguna novedad en la historia de la marca. Asimismo, por medio de la observación en redes sociales, se ha podido identificar que las estrategias implementadas son bien apreciadas por sus usuarias, manteniendo una interacción activa. Según lo señalado en la teoría, es importante para la marca mantener una actualización y adaptación constante de la imagen que esta quiere transmitir, ya que esta debe innovar siguiendo las tendencias que se marcan en el mismo sector, que se relacionan a las tendencias en el mercado internacional y son seguidas por sus propias clientas y consumidoras. Este proceso de innovación y adaptación o que genera una mayor conexión de la marca para con sus clientas y consumidoras.

Figura 29: Logotipos de Capittana a lo largo de los años.



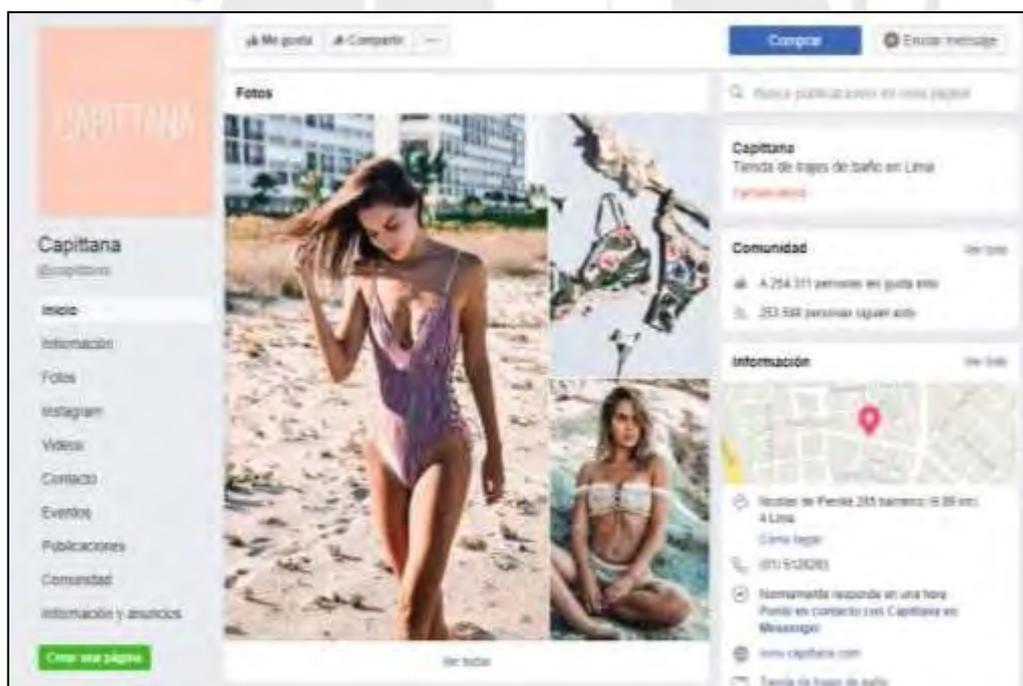
Fuente: Capittana RS SAC

1.3 Implementación y seguimiento del plan de marketing

En esta etapa se establece y ejecuta el plan de marketing. Para Capittana, se definió una propuesta de valor del producto que vaya acorde con lo establecido anteriormente, un producto único y original. Se establecieron los canales de distribución y las plazas, el canal offline de venta en sus *showrooms* (Barranco y San Isidro), venta en algunos *concept stores* y recientemente en una tienda en el Jockey Plaza y el canal online a través de su página web con envíos nacionales e internacionales. Se estableció el precio de acuerdo a los costos generados en la producción y distribución del producto, dando como promedio de ropa de baño 369 soles.

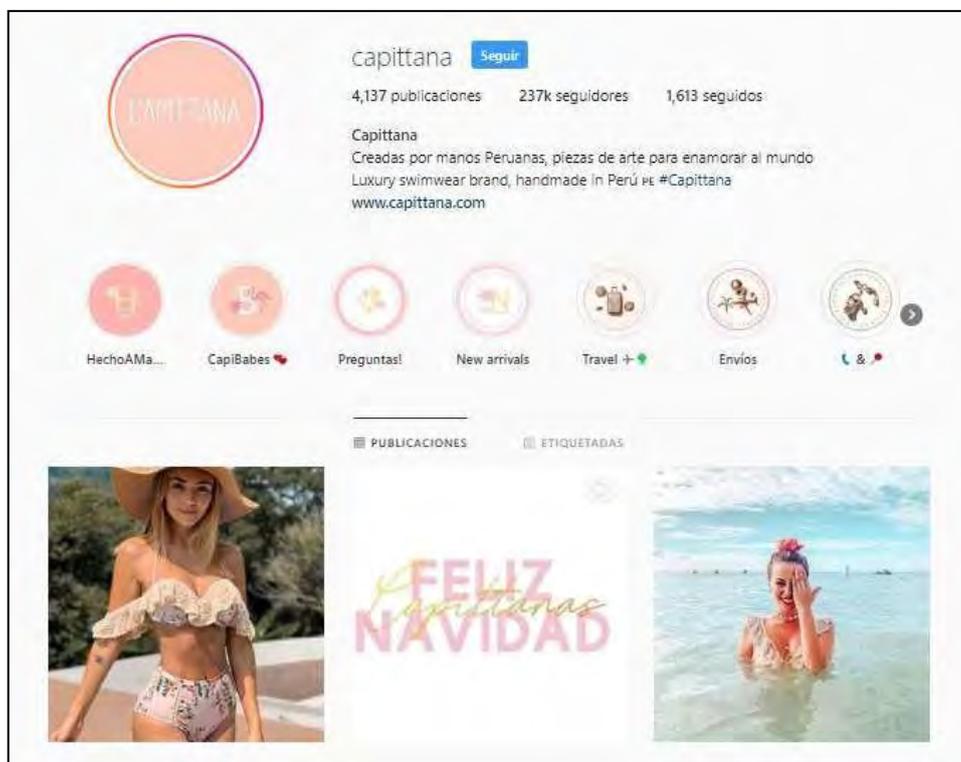
Por último, se establecieron las estrategias de marketing para llegar a las consumidoras, las cuales son redes sociales, influencers y marketing de contenidos. Las redes sociales que maneja Capittana son *Facebook* e *Instagram*, los cuales son su principal canal de comunicación con sus consumidoras reales y potenciales.

Figura 30: *Facebook* de Capittana



Fuente: Facebook Capittana

Figura 31: *Instagram* de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Entre *Facebook* e *Instagram* la red más importante para la marca es *Instagram*, manejado por Raffaella, donde realiza *posts* diarios; ella menciona que es muy importante que las seguidoras sepan de la marca todos los días. Además, no solo acerca de sus productos sino también con mensajes acorde a la personalidad de la marca y sus consumidoras o clientas (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017), y el contenido que este tipo de *post* o mensajes pueda crear para ellas; teniendo en cuenta la identidad y valores de la marca. Esto último se relaciona con otra estrategia, el marketing de contenidos; el cual se puede definir como no saturar al público con contenido exclusivo de la marca sino también mostrar temas relacionados o de interés del público objetivo, lo cual permite que el consumidor actual y potencial relacione la marca a dichos temas que necesariamente involucren un producto como el protagonista. Se observó que realizan publicaciones con “*quotes*”² inspiracionales relacionados al empoderamiento femenino, confianza en una misma, viajes, belleza y moda. Además, también se publican “*instastories*”, en los que se comunica acerca de recomendaciones de cuidado de los productos así como secciones de “ropas de baño para tu tipo de cuerpo” y

² Se refiere a frases aspiracionales.

publicaciones de las fotos de las mismas consumidoras que etiquetan a la marca en sus propias publicaciones; esto le ha permitido lograr una mayor interacción con sus seguidoras y reafirmar el mensaje que quiere transmitir la marca.

Figura 32: Ropas de baño para tu tipo de cuerpo – Instagram de Capittana



Fuente: Instagram Capittana

Asimismo, la estrategia de influencers es importante para la marca tanto en el extranjero como a nivel local. Stefano Raffo menciona que utilizan Bloggers internacionales para darse a conocer en otros países, el proceso parte en enviarles algunas piezas y ellas suben uno o dos *posts* dependiendo del acuerdo, el cual muchas veces es pagado (comunicación personal, 14 de abril, 2018); en cambio, con las Bloggers nacionales es diferente, menciona Raffaella, a ellas se le da descuento o se les envía piezas para que puedan difundirlas en sus canales de comunicación pero el acuerdo no es pagado (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). El objetivo de esta estrategia es la difusión de la marca de manera nacional e internacional por medio del trabajo en conjunto con estas llamadas influenciadoras. Esta estrategia se ve respaldada por el gran número de seguidoras con las que puede contar una de estas representantes de la marca y la notoriedad que representa en las redes sociales y los sitios de búsqueda; lo que

significa para la marca una mayor cantidad de posibles consumidoras y clientas de la marca, que se traduce digitalmente en *brand awareness*³ y *revenue*⁴.

Figura 33: Post de influencer de Hong Kong usando Capittana – Nina Sieber



Fuente: Instagram Capittana

³ Brand Awareness es cuando el consumidor puede identificar, asociar y recordar una marca o varios aspectos de una marca. El objetivo principal de un Brand awareness es poder llegar al “top of mind” o “ranking mental” del consumidor o en otras palabras, ser la primera marca en la mente del consumidor. (TODO MARKETING. 2015)

⁴ El revenue management, o también conocido como yield management consiste en desarrollar estrategias para vender el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado. (TODO MARKETING. 2015)

Figura 34: Post de influencer de Perú usando Capittana – Carolina Braedt



Fuente: Instagram Capittana

En conclusión, se puede observar que Capittana ha pasado por estas etapas durante su gestión de marca. Empezó segmentando, vio una oportunidad en el mercado de ropas de baño e ingresó con su propuesta; analizó que sus productos eran demandados, definió a su *target* e identificó qué es lo que buscan y valoran estas consumidoras. Una vez obtenidos los *insights* creó su propuesta de valor y la esencia de su marca. Luego, estableció el sistema de identidad visual y verbal de la marca acorde a lo establecido. Finalmente, diseñó su plan de marketing para poder alcanzar el posicionamiento deseado y es así como ha venido trabajando hasta ahora.

En conclusión la marca ha desarrollado una serie de estrategias de marketing, en específico, de gestión de marca, a lo largo del proceso de *branding*, tal y como lo indica la teoría. En la primera etapa si bien no tenían una estrategia de negocio encontrada, si se tenía un *target* establecido, existía una declaración de posicionamiento y propuesta de valor que si bien se ha ido cambiando y adaptando con el tiempo ha permanecido a lo largo de la historia de la marca, además se ha detallado y dado el nombre de la marca: CAPITTANA. En la segunda etapa, tal y como lo menciona Pérez en la teoría de proceso de *branding*, la

marca a definido su logo, y *pantone* para la marca, además se ha cumplido con el diseño de cada aplicación de la marca en los distintos puntos de contacto con las consumidoras. Por último, en la tercera etapa de ejecución e implementación la marca ha desarrollado y evidenciado en el proceso de venta tener un precio acordado para todos sus productos, *packaging* en los que presenta y despacha los trajes de baño y demás productos, una distribución diferenciada por medio de sus tres canales, ventas locales e internaciones; y una comunicación constante tanto física en puntos de venta y principalmente, en sus medios y redes sociales; teniendo como resultado un plan de marketing establecido, con las variables definidas y en proceso de ejecución para el periodo 2018-1. Si bien la empresa comentaba no haber seguido un proceso de análisis estructurado en base a un modelo teórico o estratégico, esta ha desarrollado estrategias de gestión de marca *branding* a lo largo del desarrollo de la misma.

2. O.S.2: Identificar como se posiciona Capittana en la percepción de sus consumidores a partir de sus estrategias de gestión de marca.

El objetivo de este apartado en la investigación es conocer como perciben los clientes actuales a la marca Capittana y cuáles son las opiniones que tienen frente a ella; para, a partir de ello tener una idea del posicionamiento real que tiene la marca frente al posicionamiento esperado por la misma. Para ello, se encuestó a 166 personas para conocer el nivel en el que se encuentra la marca según el Modelo de Keller de resonancia de marca; así mismo se realizó un focus group con consumidoras de la marca. Las entrevistas y el focus fueron realizados a clientas actuales de pertenecientes al público objetivo propuesto por la marca – mujeres de 18 a 40 años pertenecientes a distintas partes de Perú del nivel socioeconómico A y B. La premisa básica del modelo de Keller es que “el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo; el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor” (Keller, 2008, p. 48). Capittana tiene como reto el asegurar que la experiencia de sus clientas se relacione con los productos que crean, así como con las estrategias de marketing que plantea la marca.

El objetivo en el proceso de branding y fidelización hacia el cliente, es que estos generen pensamientos, sentimientos, una conexión y opiniones de acuerdo al concepto de marca que quiere proyectarse desde la organización (posicionamiento esperado).

Además de los hallazgos recolectados de los procesos de encuestas y focus group a la muestra que coincide con ser consumidoras de la marca Capittana; este apartado de la

investigación se apoyará en los hallazgos obtenidos por medio de las observaciones en oficinas y puntos de venta de la empresa, las entrevistas realizadas a expertos en el tema, a los dueños y colaboradores de la marca.

2.1 Conciencia

Respecto al bloque constructor de conciencia de la marca, las encuestas a los clientes indican que las marcas que más asocian o vienen a su mente de manera más rápida cuando piensan en nombres de marcas de bikinis o ropas de baño peruanas son: Capittana, Beso d Sal y Solkissed. La muestra tiene una mayor conciencia de las marcas señaladas, cabe decir que ante la pregunta: “Por favor menciona 3 marcas de baño que conoces”, las encuestadas muestran mayor capacidad para recordarlas cuando se les pregunta por esta categoría. Por otro lado, cuando se les hace una pregunta puntual sobre la funcionalidad o relación de la marca Capittana, la mayoría de encuestadas responde que Capittana es reconocida por ser una marca de diseños originales y de alta calidad. Por otro lado, mencionan que el uso de las prendas y las marcas mencionadas es para situaciones específicas ya que son prendas de temporada. Mencionan que las usan cuando van a la playa o piscina en las diferentes temporadas del año, especialmente en época de verano en Perú, pero también a lo largo del año ya que realizan viajes al interior del país en climas más cálidos y al exterior del país. No obstante, Capittana denota ser entre las encuestadas como una ropa de baño cómoda para viajes de verano.

2.2 Significado

Con respecto al significado que la marca tiene para sus clientas y consumidoras, y teniendo como guía el proceso de resonancia de marca, esta etapa se divide en otras dos partes; el desempeño realizado por la marca a manera de conjunto y el de sus productos y la imagen que tiene la marca. Cabe resaltar que para la investigación, esto ha sido contrastado con la percepción obtenida de la muestra intervenida que coincide en ser consumidoras de la marca Capittana.

2.2.1 Desempeño

Esta parte del subcapítulo de la conciencia y utilidad que le da una clienta a la marca, se establecieron las necesidades que buscan cubrir al usar bikinis o ropas de baño y los atributos de la marca Capittana; es decir, que necesidades con satisfechas desde el punto del branding. Para ello se definieron atributos al producto: comodidad al uso, ideal para viajes, de tela de calidad, aspecto en los diseños para lo que se efectuaron preguntas de opinión en relación con dichas diseño e imagen del producto, calidad, imagen de la marca, precio con respecto al producto, la comunicación de la marca para con las clientas y el proceso y experiencia de compra en las tiendas físicas y vía web.

De las los hallazgos realizados u obtenidos, se concluyó que Capittana cubre las necesidades que buscan satisfacer las clientas con un bikini. Sin embargo, la muestra encuestada, mencionó otras marcas a las que también se les atribuye una valoración tan o más alta como Agua Clara y Aquarella debido a la calidad y variedad de diseños. En cuanto a la imagen y diseño del producto, la marca es bastante valorizada debido a la variabilidad de diseños y colecciones que tiene y los detalles en los colores poco repetitivos de las tendencias, que la hacen percibir como un producto único y exclusivo; el cual tiene una intención o significado detrás. Por otro lado, las intervenidas también comentaron que marcas como *Billabong* o *Roxy* que suelen ser más comerciales y de caracteres internacional, si bien poseen productos bastante funcionales para el tipo de actividades que realizan; los diseños de los mismos no son muy variados o detallados; y se basan más en el minimalismo y el concepto surfista.

Así mismo, las encuestadas tienen en consideración que Capittana ofrece productos de calidad hechos con telas resistentes y de costuras y bordados a mano; no obstante, durante el focus group, algunas de las consumidoras de la marca mencionaron haber tenido algún inconveniente con la costura de alguna prenda, pero que al hacerle saber de esto a la marca se les brindo solución inmediata.

De igual manera uno de los atributos más mencionado por parte de las encuestadas es el precio de los productos, pues pese a saber que las prendas tienen un precio mayor al del promedio de este tipo de prendas en el mercado, entienden que está acorde a lo que ofrece la marca y al valor del producto que ellas mismas le atribuyen. Siguiendo con los resultados de las variables, los clientes identificaron el precio como un precio justo debido a que se encuentra en paridad con la competencia. Además, se resaltó que el precio cubre la producción y los temas logísticos para la entrega de las piezas de baño. Por otro lado, la muestra consultada, tiene en consideración el valor social que tiene la marca, atributo mencionado en el focus group ya que cubre un interés de ser recíproco con la sociedad y hacer algo por los demás a manera local.

Por el lado de la comunicación de la marca para con los clientes, las muestra de las encuestadas detallan conocer principalmente los *fan pages* y perfiles de la marca en redes sociales, esto es *Instagram*, Facebook y la página web de la marca. Comentan que la experiencia ya sea interactuando con la marca, y aunque ninguna de las encuestadas a mencionado haber comprado por internet, cuando han hecho consultas de stock o precio de un producto han sido respondidas en un tiempo considerable. Finalmente, con relación a la experiencia de compra en tienda, las encuestadas comentaron sentir una total comodidad, teniendo en cuenta que había visito los tres locales de la marca, mencionaron: “las señoritas son como que atentas y te preguntan por las tallas para que te las pruebes y saben de memoria todos los diseños, o sea los nombres y colores” (consumidora de la marca, 2019).

Se entiende entonces que el desempeño de la marca forma parte del proceso de conexión e identificación de los clientes para con la marca. El saber que sus productos, para el caso, bikinis, ropas de baño o accesorios son funcionales y útiles en la medida que tiene un buen desempeño para cubrir las necesidades que tiene, genera en los clientes una mayor confianza para con la marca lo cual los incentiva a seguir con el proceso de conexión con la marca e identificación: la imagen de marca.

2.2.2 Imagen de la marca

Teniendo en cuenta el factor de imagen de marca, por medio del focus group, las clientas demuestran que relacionan a Capittana con una mujer joven, divertida, creativa, extrovertida. Una mujer independiente con un ritmo de vida bastante activo y que viaja. Esto forma parte de la personificación de la marca Capittana, teniendo en cuenta como sería si fuese una persona.

En relación con cuáles son las características a las que las clientas asocian Capittana, consideran que el diseño y creatividad es el ámbito con el que más relacionan a la marca. El número de colecciones en el año y el número de modelos por colección es un beneficio que

rescatan mucho en la marca y que para ellas representa un valor importante de la marca sobre otras. En segundo lugar, las clientas del *focus* relacionan la marca con el concepto de calidad por el buen nivel del servicio que han recibido al momento de realizar una compra. La variable de comodidad es la cuarta en ser mencionada debido a que cumple con los estándares que manejan también otras marcas y, según los entrevistados, no tiene un factor diferenciador en esta categoría. Por otro lado, precio fue la última variable que tomaron en cuenta las participantes vinculándola con la marca; las clientas tienen conocimiento que, si bien la marca tiene un precio alto, este no es factor determinante para su compra.

El punto de venta es un factor importante para las clientas por la conexión que este implica en el proceso de compra. Para las clientas encuestadas, el local que más han visitado es el del Jockey Plaza y consideran que es el mejor posicionado, debido a su ubicación y la concentración de personas que visitan el centro comercial, además de la conexión con distritos. Por otro lado, cuando se les comentó el poder tener a la marca en otro canal como el canal *retail* en cadenas como Ripley o Saga, mostraron rechazo, ya que confirman que al tener a la marca tan al alcance de todos en las cadenas, perdería exclusividad con las clientas. Consideran además que, las redes sociales y medios digitales se muestran como los medios favoritos para conocer las noticias e información de la marca. En este grupo resalta el Instagram, como el medio principal, y la *fan Page* en Facebook.

2.3 Opinión

Con respecto a esta etapa en el proceso de Resonancia de marca, esta se trata acerca de la opinión que poseen los clientes y consumidores de la marca, teniendo en cuenta la percepción obtenida por la muestra en las encuestas y el *focus group* realizado. La etapa de opinión cuenta con dos sub etapas, la primera que habla acerca de juicio que poseen los clientes hacia la marca, teniendo una perspectiva más crítica y racional; y por otro lado la de los sentimientos hacia la marca que es la percepción emotiva que tienen los clientes sobre la marca.

2.3.1 Juicios hacia la marca

Con respecto este sector o bloque en la pirámide de resonancia se realizaron en el *focus group* preguntas acerca de la calidad, confianza, consideración y superioridad de Capittana. Sobre ellos, las asociaciones hacia la marca son positivas. En primer lugar, los juicios hacia el producto por parte de la muestra intervenida son muy buenos y se encuentra en paridad con la competencia ya que como se mencionó anteriormente, tanto el material como el diseño son algo que agrada mucho a las clientas. Además, el valor percibido es favorable, resaltando el modelo de negocio que tiene Capittana por el tipo de producto y servicio que ofrecen y el que cuenta

con presencia internacional. Sin embargo, para las clientas, a la marca le falta mayor variedad no solo en los diseños de las prendas si no también en las tallas y el tipo de comunicación que brindar sobre esto. Luego, el modelo debería adecuarse también al cuerpo de mujeres con proporciones “más reales” o más grandes. Sin embargo, se considera que el nivel de innovación Capittana es alto debido a que el diseño de las telas y las piezas de baño y otros productos como los accesorios contienen un significado que revela la acción de la empresa al elaborar o diseñar un producto.

2.3.2. Sentimientos hacia la marca

Keller menciona que los sentimientos hacia la marca “son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes, y se relacionan con el valor social que la marca evoca en ellos (Keller, 2013, p.68).

En este apartado se pretende conocer las reacciones que pueden tener los clientes con relación a su interacción con la marca. Se identificó que, en primer lugar, hay un alto nivel de agrado hacia la marca relacionado a la calidad de los productos que se ofrecen, en segundo lugar, a un alto nivel de admiración relacionado al alcance que tiene la marca y a la imagen proyectada en personajes influyentes. Por otro lado, comodidad y relación que tienen las clientas en el proceso compra tanto en tiendas físicas como virtual por el seguimiento y comunicación con ellas. Los clientes entrevistados sienten que están comprando una prenda única en diseño; es por ello por lo que también encuentran exclusividad al comprar alguno de los productos de Capittana. Lo mencionado anteriormente, refleja la sensación de un alto sentido de presencia y distinción que genera una experiencia de compra más agradable para los clientes. Finalmente, las clientas encuestadas experimentan una sensación de aprobación social al momento de adquirir una prenda de Capittana. Para ellas, la marca es reconocida entre el grupo que frecuentan y con el que comparten; por lo que el tenerla y usarla las convierte en miembros una parte “que está en tendencia” del movimiento social.

2.4 Relación – Conexión

Finalmente, en el último bloque constructor, y para medir la conexión y el nivel de identificación que las clientas mantienen con Capittana, las entrevistas exploratorias permiten concluir que existe una resonancia de marca de nivel medio en los clientes actuales. Cabe recordar que esta es importante dado que genera lealtad hacia la marca en términos de compras repetidas. En este sentido, existe un fuerte apego hacia la marca por parte de las clientas actuales. Las clientas mencionan que para ellas el factor decisivo de compra es que puedan sentir comodidad en cómo les queda la prenda y como las hace sentir con su imagen. No

obstante, todas las clientas expresan una conexión importante hacia Capittana y mencionan que recomendarían la misma a clientas potenciales, familiares o amigas. Asimismo, mencionan que la marca representa más que un producto con el que ellas se sienten identificadas, esto refiere de una oportunidad para la marca relación e identidad con sus clientas y consumidoras, y de lo que significa ser una “chica Capittana”. Además, muestran interés por conocer más de la marca, aunque pese a que la siguen de cerca las noticias del *fanpage* sobre todo en su perfil de Instagram y a través de influencers que vienen a ser parte de la imagen o embajadores de la marca. En conclusión, los clientes actuales mantienen un fuerte apego hacia la marca por la identidad que esta genera para ellas de exclusividad y tendencia que desarrollan los diseños. Identifican a Capittana como una marca en la que confían, con la que se sienten únicas y que siguen; la cual compran de manera ocasional ya que sus productos son de temporada. Cabe destacar que para los clientes actuales se trata de una marca con gran potencial dentro de la categoría de bikinis y ropas de baño.

En resumen, y gracias al análisis detallado líneas arriba, se puede decir que según la percepción de las consumidoras de la muestra, Capittana está en el “top ranking” en la mente de las intervenidas respecto a marcas de bikinis y ropas de baño peruana; además para ellas la marca tiene un posicionamiento basado en la exclusividad, diseño y calidad de sus productos, categorizando a las prendas de la marca como productos premium del sector y por los cuales no tienen en consideración el precio como un factor de comprar o de interés para seguir y usar la marca. Consideran además que existe un grado alto de conexión con la marca y esto se ve reflejado al estar pendientes de los post que realizan en la página y los modelos que esta saca para las diferentes colecciones, así mismo se sienten identificadas con el tipo de comunicación que tiene la marca al comunicarse con ellas, lo que se ve complementado con el trato personalizado y horizontal que se tiene por parte del *Capiteam* en los diferentes puntos de venta. Tal y como se comentó en el focus group realizado a la muestra: “tener una prenda de Capittana es tener ... como que algo exclusivo y formar parte de algo; es como ... no sé, tener exclusividad con algo bonito y que me representa en los colores y el diseño”(focus group, 24 de mayo del 2018)

3. O.E.3: Identificar los desafíos que tiene Capittana con respecto a su competencia y consumidores.

Para desarrollar esta parte del análisis se ha tomado como base las percepciones obtenidas en el focus group, las entrevistas, encuestas y en el análisis externo, con el fin de evaluar los futuros riesgos o desafíos que puede enfrentar la organización.

3.1 Desafíos de la competencia

Las entrevistas con Raffaella y Stefano Raffo, dueños de Capittana, así como las observaciones en los distintos puntos de venta de la marca, evidenciaron el aumento de la competencia en este sector; Raffaella menciona que ahora que el sector se ha desarrollado mucho más, en comparación al 2013 cuando ella ingresó al mercado con la marca Sereia Swimwear, lo cual brinda un espacio para las pequeñas empresarias y diseñadoras que ven en este mercado una gran oportunidad para sus emprendimientos. Por ejemplo, las *concept stores* como Vernácula y Fascino La Galería, ambas ubicadas en la Avenida Conquistadores, tienen entre 4 o 5 marcas de ropas de baño peruanas dentro de sus instalaciones. Asimismo, dentro del emporio comercial de Gamarra, se han inaugurado muchas más galerías, las cuales albergan en sus más de 5 pisos a microempresarias relacionadas a la moda; hace unos años la Galería San Pedro era la más solicitada, pero en los últimos años se van inaugurando más como *La13Avenue*, *Damero*, etc.

Por otro lado, en cuanto a la competencia internacional, grandes marcas extranjeras también han abierto su paso por el mercado peruano; tal es el caso de Agua Bendita, la cual es una marca de ropas de baño colombiana que ha llegado a Perú hace un par de años y que es reconocida en todo Latinoamérica e incluso ha estado presente en varias ediciones y en las pasarelas del Colombia Moda. Si bien, en las entrevistas realizadas con Raffaella, ella no considera a marcas como Agua Bendita o Praia Brava como competencia directa, pues señala que se enfocan más en la producción masiva que en la personalización y el diseño, es importante mencionarlas pues también se encuentran en varios *concept stores*, como Fascino La Galería y representan una opción más para su público objetivo pues el precio, la calidad y la ubicación son similares.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, existe otro factor que se debe tomar en cuenta y está más relacionado a la competencia nacional que internacional. Raffaella, durante una de las entrevistas, mencionó el aspecto de la competencia sucia a través de la copia e imitación; ella mencionó que esta copia de sus productos no va solo en los modelos de ropa de baño y bikinis, sino también en el diseño. En varias ocasiones, ella y su equipo han podido notar que los diseños, los cuales son propios desde la creación del estampado hasta la manufactura de la tela, son copiados casi en su totalidad por otras marcas de ropa nacionales; si bien a Capittana no le incomoda establecer tendencias con sus innovadores modelos y diseños, si considera como injusto que la competencia no haga el esfuerzo por crear algo nuevo sino solo venda a costa de ellos. Sin embargo, la calidad es una característica un poco más compleja de imitar pues requiere un control adecuado en el proceso de producción y

distribución, lo cual le ha dado a Capittana una ventaja para no verse perjudicada totalmente por este tipo de imitaciones.

Finalmente, otro factor a tomar en cuenta es la globalización, internet y las redes sociales. Tanto en el trabajo de campo cuantitativo como cualitativo, se pudo conocer que casi el total de participantes tenía acceso a internet y usaba redes sociales; lo cual representa una herramienta poderosa para poder conocer marcas internacionales que no han llegado a Perú pero que trabajan con un sistema de envío internacional, o dar a conocer marcas nacionales en el mercado extranjero. Tal es el caso de muchas marcas de ropas de baño, desde pequeñas y medianas empresas colombianas como Palo de Rosa *Beachwear*, hasta grandes compañías como *Asos* y *Zaful*. Esto representa también otro desafío para la marca; puede ser visto de manera negativa como competencia, o de manera positiva como un ejemplo e inspiración para empezar a internacionalizarse aún más y entrar nuevos mercados.

Cabe resaltar, también, dentro de este apartado la competencia conformada por las tiendas por departamento, cuyas marcas cada vez más están adaptándose a los consumidores y sus características. Años atrás, por ejemplo, Saga Falabella y su marca Sybilla presentaban prendas de vestir con estándares establecidos y se enfocaban más en la producción masiva; sin embargo, y gracias también a la corriente del *fast fashion*, Sybilla cada temporada se enfoca también en el diseño y en la reposición rápida, tal es así que se ha diversificado y creado una línea deportiva y, más recientemente, una línea de ropas de baño y bikinis. Estos, si bien, no son tan personalizados como las marcas independientes, representan una opción más para el público femenino que cada verano va en búsqueda de una opción de prendas para sus días de playa y piscina.

Si bien Capittana es una marca que ha logrado establecerse y crecer en el mercado con un crecimiento notable en el número seguidores de la marca y el nivel de ventas con estrategias claras en el posicionamiento, la marca no puede confiarse y dejar de crecer en el mercado. Debe tener en consideración el crecimiento de sus competidores, otras marcas en el mercado, como se desarrollan y las estrategias y acciones que estas empleen. Así mismo se debe tomar en cuenta el desarrollo y condiciones del mercado futuras para el desarrollo de la marca.

3.2 Desafíos de los consumidores

Otros de los grandes desafíos de Capittana está relacionado con un análisis y comprensión adecuada de los consumidores, los cuales cada vez van cambiando de características y hábitos de consumo por lo cual las marcas tienen que estar dispuestas a una constante adaptación. Tal es el caso del público femenino al que está dirigido Capittana; las mujeres, sobre todo las *millennials*, quienes tienen más a la personalización que a la masificación. En otras palabras, las consumidoras prefieren un diseño innovador con pocos

ejemplares que uno que se vende de manera masiva en las tiendas por departamento; sin embargo, eso no significa que no recurran a dichos centros en la búsqueda de este tipo de artículos. Este fenómeno solo no está evidenciado en este mercado de ropas de baño, sino también en la moda en general, uno de los más grandes ejemplos es Zara, el cual desde su ingreso a Perú, ha ganado mucha más aceptación entre el público objetivo de mujeres A y B, desplazando muchas veces a las grandes tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley; esta empresa española, tiene un modelo de negocio conocido como el *fast fashion* que permite la producción rápida de prendas a menor volumen pero más constante. Lo cual ha impulsado a las marcas a tener que sacar un mayor número de colecciones al año y no solo tener en cuenta las estaciones temporadas del año como parte del proceso de adaptación a la nueva forma de consumo de este sector de público objetivo. Con respecto a la muestra intervenida, su preferencia por marcas como H y M y *Forever 21* tiene relación con la diversidad de piezas y colecciones de la marca.

A este hecho se añade el factor de calidad; es decir, no basta con una producción más rápida de menor volumen sino también debe estar acompañada a la calidad en los productos. Las consumidoras actuales, son cada vez más exigentes y críticas, sobre todo las de esta industria; pues las ropa de baño, bikinis y accesorios de playa están mucho más expuesto al mar, sol, arena, químicos de las piscinas, entre otros factores. Esto representa un desafío para la marca, lo cual representa un desafío para la calidad del producto, el cual debe ser resistente a estos ambientes, teniendo en cuenta el desempeño de la marca y sus productos. Esto representa una ventaja para las marcas independientes como Capittana, pues la corriente del fast fashion está basada también en la creación de prendas que duren pocas temporadas por y no solo una y esto es debido a que la moda es cíclica y las tendencias se renuevan cada temporada, lo que se ve en las pasarelas en un verano puede que no esté más de moda en el siguiente. Entonces, para lograr producir prendas que solo estarán destinadas para su uso un par de meses al mejor costo, sacrifican la calidad.

Por otro lado, los millennials son extremadamente sociales, en donde más del 88% de ellos poseen redes sociales y los usan como parte íntegra de su vida social [...] estos nuevos consumidores son activos y suelen buscar información y comentarios antes de comprar (Forbes, 2014). En el caso de Capittana, la mayoría de sus consumidoras son *millennials* y suelen buscar información a través de blogs, siguen consejos y/o recomendaciones de diversas influencers, revisan comentarios de Facebook e Instagram, entre otros. Por ello, es fundamental que la marca siga manteniendo una comunicación directa con ellas a través de las redes sociales que posee, así como las colaboraciones con diversas influencers para seguir manteniendo su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

En resumen, y del análisis detallado en el anterior apartado y los hallazgos obtenidos hacia la muestra que coincide ser con consumidoras de la marca Capittana, se puede decir que hay una coherencia entre los modelos propuestos por Keller y Pérez y las estrategias desarrolladas por la marca a lo largo de los 5 años de existencia en el mercado. Así mismo esto es respaldado por la opinión de la muestra analizada, que se ha detallado en los hallazgos de la investigación; quienes detallan que las decisiones y acciones realizadas por la marca las han estimulado a interactuar con la misma y a desarrollar una identificación con ella y sus productos, sintiéndose cómodas con su uso y representación.



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Si bien al inicio de la investigación se plantearon un número determinado de variables para el proceso y gestión de marca, durante la misma, apareció una variable emergente, Comunicación, la cual han influido en dicho proceso.

Según lo comentado en las entrevistas y las observaciones de trabajo de campo, si bien los dueños y gestores de la marca iniciaron sus operaciones sin una estrategia clara y afirmaban que su crecimiento había sido orgánico, desde los inicios de las operaciones de Capittana, se emplearon estrategias y actividades con el fin de orientar tener una marca fuerte en el mercado y bien posicionada para el sector que apuntaban. Además, el nivel profesional tanto de Raffaella como de Stefano Raffo ha sido una variable en la determinación y planificación de estrategias y acciones planteadas para el crecimiento de la marca y la organización.

Los gestores de la marca consideran que, si bien quieren lograr una expansión de la marca a nivel local, prefieren seguir con la expansión a nivel internacional; ya que consideran que el posicionamiento que tiene la marca a nivel local ha logrado ser lo suficientemente fuerte para salir al mercado exterior. Si bien la marca no está presente físicamente en otras regiones, eso no es una limitante para el crecimiento de las ventas pues han podido establecer un proceso adecuado de envíos tanto nacionales como internacionales que les ha permitido expandirse sin la inversión en puntos de ventas físicos.

La identidad de la marca Capittana está asociada al producto estrella, la ropa de baño en general; según las consumidoras que formaron parte de esta investigación, más que a una persona, símbolo u organización, Capittana se asocia a los productos principales que vende, ropas de baño y bikinis.

El mensaje que refleja Capittana, según sus creadores, de empoderamiento femenino, ha sido avalado por las consumidoras participantes en esta investigación; sin embargo, esto representa una medición no precisa y solo existe una vinculación relativa con el concepto.

Las estrategias implementadas por Capittana para el desarrollo de marca tanto a nivel local como internacional, tras más de cuatro años de ejecución, son segmentación de producto, marketing digital y de contenidos, *influencers* e internacionalización.

Según la percepción de la muestra que coincide con las consumidoras, Capittana está posicionada como una marca original y exclusiva que ofrece productos de calidad y con diseños

innovadores. Cabe resaltar, que dicha muestra no considera el precio como un factor decisivo en la toma de decisión de compra.

Finalmente, los principales desafíos con respecto a la competencia son el aumento de la misma a nivel nacional e internacional debido al incremento del poder adquisitivo de los potenciales consumidores y de la demanda de originalidad y variedad en los productos, lo cual genera oportunidades de mercado; competencia desleal debido a la copia e imitación, tanto en diseño como en estampado. Por otro lado, en cuanto a los principales desafíos con respecto a los consumidores son el aumento en la tendencia a la personalización, dejando atrás la masificación; la calidad de los productos es cada vez más un factor importante y demandado en estos; el uso de redes sociales e internet para la búsqueda de comentarios y *reviews* de los productos

2. Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos obtenidos y al análisis de los mismos, se recomienda a la marca una mayor inversión en estudios de mercado para la obtención de data más especializada por parte de entidades públicas o privadas inmersas en el sector de modas y ropas de baño que permitirán conocer temas de posicionamiento, competencia, producción, entre otros; para el sector.

La empresa Capittana se encuentra en un punto de crecimiento en el cual se considera importante redefinir la visión de conocimiento teórico o profesionalizado acerca de las herramientas de gestión que les va a permitir desarrollar adecuadamente sus estrategias de expansión e internacionalización que tiene como propósito la marca actualmente y en el futuro.

Si bien las estrategias de comunicación han sido bien utilizadas y le han traído resultados favorables a la marca en su proceso de crecimiento y desarrollo, según observaciones e interacciones con la muestra analizada, los mensajes que muestra la marca están más enfocados en mostrar un prototipo de mujer que con el cual la mayoría de las cuestionadas no se ve o siente identificada. Con respecto a ello, la principal recomendación sería adecuar lo que se muestra en sus distintos canales de comunicación, con un mensaje que refleje que la marca para desempeña una mayor conexión entre la identidad de la misma y las consumidoras en el proceso de branding. Con respecto a la muestra analizada, las intervenidas concuerdan que Capittana transmite empoderamiento y confianza en sí mismas; pero eso no se ve reflejado en la selección e imagen que muestran de consumidoras, modelos o “imágenes de marca” (influenciadoras) que se publican en sus redes y en sus campañas gráficas. Por otro lado, se le recomienda a la marca mayor impulso en el desarrollo de colecciones de prendas masculinas y la promoción de las mismas con influencers de este género. Así mismo si bien la marca ya ha incurrido en la

diversificación de línea de productos, con la producción y venta de accesorios como gorros y bolsos, también posee la línea de ropa interior para dama y diseños de bikinis y ropas de baño para niños, las cuales podrían ser oportunidades para poder desarrollar un mejor mercado en ese segmento. La promoción y comunicación de este tipo de artículos debe hacerse más recurrente e invertir en ella para tener un rubro del negocio que no dependa de la estacionalidad.

En relación con ello, y como recomendación a la marca es la posibilidad de aperturar puestos de venta en lugares turísticos en el país con un clima cálido, independientemente de la estación del año, con un previo estudio de mercado y teniendo en cuenta la participación en venta según región de las ventas históricas. Aquellas provincias que cuenten con estas dos características tienen el potencial para poder desarrollar mercado para la marca fuera del negocio local en Lima.

Según los hallazgos por medio de la observación y entrevistas a profundidad, Capittana se presenta con una marca socialmente sostenible y responsable, pues manufactura sus productos por medio de mujeres de escasos recursos y madres solteras, asimismo ha realizado una alianza estratégica con *Believe in kindness* y Oli Fundación Perú para que, adicionalmente a las ganancias que la marca ya percibe, una parte sean destinadas a cubrir las necesidades de niñas de escasos recursos. Si bien esto es una buena estrategia de la marca, se le recomienda a la marca hacer una mayor difusión de esta estrategia a sus clientes para fortalecer más la imagen de la marca ya que hoy en día el consumo de moda sostenible es una tendencia entre las marcas del mercado y la administración estratégica.

Por otro lado, dentro de la estrategia de internacionalización, la página web representa uno de los principales medios de venta; sin embargo, solo representa el 2% del total de sus ventas anuales (Raffo, comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). Se recomienda el desarrollo de la misma teniendo en cuenta el país de referencia de visita para poder redireccionar a estos según la información necesaria de cada país. Asimismo, la página web representa el medio de comunicación e imagen de marca para las consumidoras potenciales extranjeras; por ende, se recomienda desarrollar secciones o adaptar las existentes al mensaje que la marca quiere dar a conocer y lo que Capittana significa y ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). Construir marcas poderosas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Aaker, D. (2006). Liderazgo de marca. Barcelona: Deusto.
- Aco, C. (2014). Los blogs como recurso publicitario para las marcas de moda peruanas (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú
- Acosta, C., Zárate, R., Ibarra, A. (2014). Caracterización del emprendedor latinoamericano, a partir del Modelo Global Entrepreneurship Monitor. Global Entrepreneurship Monitor 2010, 135-155.
- Aguilar, C. (2012). Consumo peruano a inicios del siglo XX. Tiempo de opinión. Recuperado de <<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/10/11/tiempo_de_opinion_lima_aguilar_iparraguirre.pdf>>
- Álvarez, C. & San Fabián, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28 (1). Recuperado de <<http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.pdf>>
- Allende, J. (2010). Master Executive en Gestión de Marketing [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48187/componente48185.pdf
- Amorós, J. (2008). Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policies for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.

Arribasplata, M. (17 de febrero de 2011). La moda femenina en la playa. *Gestión*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/huellasdigitales/2011/02/la-moda-femenina-en-la-playa>

Asociación de exportadores (30 de junio de 2016). Exportaciones de textiles y prendas de vestir sumarán menos de US\$ 1,200 millones el 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://bit.ly/2j2JHER>

ASOCIACIÓN PERUANA DE TÉCNICOS TEXTILES (2017). Desarrollo de la industria textil. Recuperado de <http://aptperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>

Avolio, B., Meneses, A., & Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia: el referente en estrategia, gestión y negocios* 70-80.

Avolio, B. & Mesones, A. (2011). El negocio de la moda crece con más fuerza en Perú. *Strategia: el referente en estrategia, gestión y negocios*. Año 6 (22), p.44-45.

Baños, M. (2012). *Imagen de marca y Product Placement*. España: Esic Editorial.

Barbour, R. S., Amo, T., & Blanco, C. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Bazar (2016). Fashion quotes 2016. Recuperado de <http://www.harpersbazaar.com/fashion/designers/a1576/50-famous-fashion-quotes/>.

- Burnes, F. & Castillo E. (2017). Inducción al uso de las tecnologías de la información y comunicación. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Calderón, R. & Leyva, V. (2017). Planeamiento Estratégico para el Sector Textil. (Tesis de maestría, CENTRUM, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9002/CALDERON_LEYVA_PLANEAMIENTO_TEXTIL.pdf?sequence=3
- Carrera, E. M. & Eugenio, O. (2017). Planeamiento estratégico de la industria de la moda en el Perú. (Tesis de maestría, CENTRUM, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9061>
- Carrera, E. & Huamán, O. (2017). Planeamiento Estratégico de la Industria de la Moda en el Perú (Tesis de maestría). Centrum, Perú.
- Chávez, M. A., Macedo, O., Rivera, O., & Salinas, J. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Prendas de Vestir (tesis de pregrado)*. CENTRUM. Lima. Perú.
- Chiew, M. (16 de junio del 2017). These 9 Powerful Quotes from Anna Wintour Teach You About Style. Recuperado de <https://www.luxury-insider.com/fashion-beauty/9-quotes-anna-wintour-about-style>
- Choy, E. (2010) Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) ante el Tratado de Libre Comercio (TLC). Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 17 (33).
- CLADEA. (2015). Factores determinantes del fracaso empresarial en las micro y pequeñas empresas (MYPES). Lima. Recuperado de http://faceauv.cl/cladea2015/images/stories/track5/CLADEA_2015_submission_95_2_.pdf

Cock, C. J. P., Guillen, M., Ortiz, H. J. E., & Trujillo, C. F. (1 de enero del 2006). Estrategia exportadora para el sector textil y confecciones.

Connor, S. (1996). Cultura postmoderna: introducción a las teorías de la contemporaneidad. Madrid: Akal Ediciones.

Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de marca. Quito, Ecuador: Ekos.

Costa, J. (2012). La imagen de marca: Un fenómeno social. Barcelona, España. Paidós.

Corrales, M. (2010). Métodos varios de recolección de información cualitativa. En Metodologías de Investigación Cualitativa [Investigación etnográfica] del Portal Investiga.uned.ac.cr. San José,

Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Creswell, J. W. (01 de enero del 2005). Educational research: Planning, conducting and evaluation quantitative and qualitative research.

Cuesta, Gutiérrez y Núñez (2012). Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda. ADRESEARCHESIC, 7(7). Recuperado de http://www.acotex.org/wp-content/uploads/aDR7_01-pos_valor_marca21.pdf.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). Marketing internacional. Mexico, D.F: Cengage Learning.

Damodaran, A. (2001). The Dark side Of Valuation. New York: Financial Times Prentice Hall

D'Andrea, G. (2010). *La esencia del marketing*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

D.C., Y. (2012). Branding, la importancia de la creación de la marca. Recuperado de:
<<<https://yolandadc.wordpress.com/2012/12/10/branding-la-importancia-de-la-creacion-de-marca/>>>.

Díaz, S. (2017). Planeamiento estratégico para el sector retail peruano de tiendas por departamento en el rubro textil. (Tesis de Maestría, Centrum Católica).

Díaz, S. P. (2014). Comunicación y gestión de marcas de moda. Barcelona: Gustavo Gili.

Duffo, J. (2012). Gestión de marca en micro y pequeñas empresas en Lima. (Tesis de Maestría, CENTRUM Católica).

Elle (07 de febrero del 2018) ¿Por qué estudiar marketing para trabajar en la moda? Recuperado de <https://www.elle.com/es/extra-elle/a798840/estudiar-marketing-moda/>.

Engin, F. (2016). Fashion as a Marketing Tool and Its Communication Aspect in Developing Markets. Recuperado de
<<<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=c9d8fef9-fe74-4146-9018-770354f38c62%40sessionmgr101>>>.

Falabella (2017). Saga Falabella. Recuperado de
<http://www.falabella.com.pe/static/minisitios/CatalogoTendencias/index.shtml?sid=Int0003842>.

Fernández, G. (2016). Perú en números 2016. Instituto Cuánto.

Ferragni, C. (2016). Off the shoulder trend: when nude becomes the chic detail of the season. Recuperado de <http://www.theblondesalad.com/fashion/shopping/off-the-shoulder-trend-when-nude-becomes-the-chic-detail-of-the-season.html>

Flores, G. (2014). Modelo empresarial Clusters en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012 (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de <<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3865/1/Flores_cg.pdf>>

Forbes (23 de mayo del 2018) The World's Most Valuable Brands: #46 Zara. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/companies/zara/>

Fukai (2007). Moda: Una historia desde el siglo XVIII al siglo XX.

GEM (2017) Global Entrepreneurship Monitor Ecuador: ESPA. <<<http://www.espa.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>>>

Gestión (10 de octubre del 2013). El 60% de limeños de NSE B elevó gasto en vestido y calzado. Gestión. Recuperado de

<<<https://gestion.pe/economia/60-limenos-nse-b-elevo-gasto-vestido-calzado-50088>>>

Gestión (27 de abril del 2015). Exportación mundial de ropa mueve al año más de US\$ 480.000 millones. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/exportacion-mundial-ropa-mueve-ano-us-480-000-millones-87526>

Gestión (10 de setiembre del 2015). La moda en el Perú: de la oferta limitada hacia la democratización. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/moda-peru-oferta-limitada-democratizacion-99561>

Gestión (31 de junio del 2016). ¿Qué es el Marketing de la Moda? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2016/05/que-es-el-marketing-de-la-moda.html>

Gomero, N. (2015). Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico. Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM (QUIPUKAMAYOC), 23 (43). Lima: UNMSM

Gutiérrez-Rubí, A. (22 de diciembre del 2014) 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Hernández, J. (13 de Septiembre de 2017). *CÓMO OPTIMIZAR TU PÁGINA DE FACEBOOK: LAS 9 COSAS QUE DEBES HACER*. Obtenido de Desing Plus: <https://designplus.co/es/blog-marketing-digital/optimizar-pagina-de-facebook>

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F: McGraw-Hill Education.

Hoyos, R. (2016). Branding: El arte de marcar corazones. Colombia: ECOE.

INTERNATIONAL CENTRE FOR TRADE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2012). Sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala. Recuperado de <https://www.ictsd.org/downloads/2011/03/el-sector-textil-y-confeccion-y-el-desarrollo-sostenible-en-guatemala.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (26 de Septiembre de 2016). La informalidad es el principal factor que limita el crecimiento de las empresas. Lima, Lima, Perú.

IG Business Angels Club (2015) ¿Qué tienen en común las startups más exitosas? Recuperado de <<<https://www.igangels.com/>>>

Inche, J. (2009) Prospectiva estratégica al sector textil del distrito de San Juan de Lurigancho. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, 2(2).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS DE LA REPUBLICA (2015). Utilización de la capacidad de la industria. Revista del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_11_15.pdf

Industrial Global Unión (2016). Cambia el aspecto de la industria textil y de la confección mundial. Recuperado de <http://www.industriall-union.org/es/cambia-el-aspecto-de-la-industria-textil-y-de-la-confeccion-mundial>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (2015). Primera Encuesta Nacional de Empresas.

INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION (2016) Top Markets Report Technical Textiles. Recuperado de http://trade.gov/topmarkets/pdf/Textiles_Top_Markets_Report.pdf.

Jiménez-Chaves, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 8 (1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3999526>.

Kaiser, S. B. (2012). Fashion and cultural studies. London: Berg.

Keller, K. (2008). Administración estratégica de la marca. México D.F.: Pearson Educación.

Kerin, R. (2014). Marketing. México D.F.: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2017). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., Keller, K. L., Pineda, A. L. E., Amador, A. M. L., & Cervantes, G. J. (2016). Dirección de marketing. Ciudad de México: Pearson Educación de México.

La moda en el Perú (10 de setiembre del 2015). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/moda-peru-oferta-limitada-democratizacion-99561>

León, J. P. (18 de septiembre del 2016). Gamarra: 5 mil negocios desaparecen al año en el emporio comercial. El Comercio. Recuperado de <http://bit.ly/2qkHB5r>

Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República Del Perú (2016).

Liberman, S. (2000). A Matter of Taste: How Names, Fashions and Culture Change with Time. New Haven: Yale University Press.

Lleonart, P. (2015). Previsiones sobre la evolución del sector textil/confección en el horizonte de 2015. Recuperado de http://www.aipclp.com/fotos/1267175343_b4Nc.pdf

Manrique, N. (2016). Una alucinación consensual: redes sociales, cultura y socialización en Internet.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Martínez, C. (2015). *Planeamiento estratégico para el sector textil y de confecciones de Perú con economía circular*. (Tesis de Maestría, CENTRUM Católica).

Martínez, G. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. ESIC Editorial.

Martínez, N. (2014). *Situación y Evolución del Mercado de la Moda: Análisis de la Percepción del Consumidor de E-fashion*. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3845/71453105V_GMIM_julio2014.pdf?sequence=1

McCarthy, J. & Perrault, W. (2001). *Marketing un enfoque global*. Mexico: Irwin McGraw-Hill.

Meléndez, M. (2014). *Redes sociales como herramienta para la construcción de marca: el caso de las marcas peruanas de moda femenina juvenil con presencia en Facebook*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2017). *Informe mensual de comercio exterior. Mes de septiembre*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Setiembre_2017.pdf.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (08 de abril del 2016). *Ministra Magali Silva anuncia mayor impulso de la industria textil con Perú Moda y Perú Gift Show 2016*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-130-anuncia-mayor-impulso-de-la-industria-textil-con-peru-moda-y-peru-gift-show2016/>

Monroy, R. (2012) Análisis del clúster del diseño, moda y confección con miras a la internacionalización en Bogotá. Recuperado de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2012-v2-n1/04_textil_moda.pdf.

Muñoz, R. (2014) Marketing en el Siglo XXI (5ª ed.). España: Centro de Estudios Financieros. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/areas-de-actividad-que-componen-la-gestion-del-marketing-7.htm>

Nielsen (09 de enero del 2017). Estudio global: Premiumización. Nielsen. Recuperado de <<<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html>>>

Nielsen (18-01-2017). Semana Económica. Peruanos compran más productos Premium en ropa y calzado. <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/209892-nielsen-peruanos-compran-mas-productos-premium-en-ropa-y-calzado/>

Ortega (2015). ¿Qué tienen en común las startups más exitosas? Recuperado de <https://www.igangels.com/que-tienen-en-comun-las-startups-mas-exitosas/>

Osterwalder (2014). Business Model Generator.

Paulise, L. (2015). 8 factores por los que fracasan el 90% de las Pyme. Obtenido de Destino Negocio: <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/8-factores-fracasan-90-pyme/>

Peñalever, P. (2015) Marketing digital en el sector textil. We are marketing. Recuperado de [>>](https://www.wearemarketing.com/blog/crea-tu-estrategia-de-inbound-marketing-en-el-sector-textil)

- Pereira, Z. P. (Enero-Jun de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/1941/194118804003/>
- Peréz, C. (2018). Marketísimo una ventana al mundo del marketing, Recuperado de <http://marketisimo.blogspot.com/>
- Pérez Curiel, Concha y Luque Ortiz, Sergio (2018). El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en *Instagram* de los *millennials* universitarios. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/173990/Perez_Luque.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Perú Retail (2017). Crece la demanda interna de moda en el Perú. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/crece-demanda-interna-moda-en-peru/>
- Ponti, F. & Ferras, X. (2008). Pasión por Innovar. Colombia: Norma.
- Porter, M. (2002) Executive summary: Competitiveness and stages of economic development. Recuperado de <http://sdnbd.org/sdi/issues/economy/ExecSumm-competitiveness-ranking-2001.pdf>.
- Porter. M., Sachs, J., Cornelius P.K., McArthur J.W., & Schwab K. (Eds.), The global competitiveness report 2001-2002 (pp. 16-25). New York: Oxford University Press).
- PRODUCE (2012). MYPE 2011: Estadísticas de la micro y pequeña empresa. Lima: Ministerio de la producción.

RAE (2017). Diccionario de Real Lengua Española. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=HIa8A8Q1zDXX2oatJJ8c>

Rebate, Carlos (2018) Influencers. Cómo hacer realidad el negocio digital de tus sueños. Urano Pub Incorporated.

Rico, R. (2016). Retail marketing: el nuevo marketing para el negocio minorista.

Rivasplata, E. F. (2016). CARACTERIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DEL PERÚ: CASO POLLERIA “LAS DELICIAS CKICKEN” - CHIMBOTE (Tesis de pregrado). Chimbote.

Rodríguez. G. (2008). Sobre el rol esencial de las marcas en el desarrollo económico.

Saim, A. (2014). La industria de la moda. Recuperado de <<<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-jul-saim.pdf>>>

Sabini, R. (2014). Impacto de las redes sociales en la empresa (Tesis de licenciatura, Universidad de la Rioja, Rioja, España). Recuperado de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000563.pdf

Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill

Saleme, P. (2013). Branding en MYPES peruana de moda del subsector confecciones: estudio combinado utilizando metodología mixta e investigación - acción (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/811.pdf.

Sánchez, S. (2013). Optimización del cálculo de recursos productivos para una cotización en una empresa de confecciones. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/sanchez_ay/sanchez_ay.PDF.

Serebrisky, D. (2014). Pensamientos sobre emprendimiento y capital emprendedor – Thoughts on entrepreneurship and venture capital

Serrano, F. (2015). Gestión, Dirección y estrategia de producto.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX]. (25 de Agosto de 2016). Cuatro de cada cinco MYPES son informales. Gestión. Recuperado de Diario Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/cuatro-cinco-pymes-son-informales-suficiente-reducir-igv-147423>

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS (10 de abril del 2013). El 90% de las confecciones peruanas no tiene marca propia. Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/90-confecciones-peruanas-marca-propia-101374>.

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS (2014). Industria de Fabricación de Prendas de Vestir. Recuperado de <http://bit.ly/2r9EH4L>

Stalman, A. (2014) Brandoffon. Castilla: Editorial Deusto.

Stanton, W & Etzel, M (2007). Fundamentos de Marketing. México D.F.: McGraw-Hill.

Steele, V. (1999). Paris Fashion: A Cultural History.

SUNAT (2017). MYPES. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>.

Taylor & Francis (1997). Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture. Quarterly. Recuperado de https://www.researchgate.net/journal/1362-704X_Fashion_Theory_The_Journal_of_Dress_Body_Culture

Trelles, D. (2017). Seis Tendencias Primavera Verano 2018 - Mujeres. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/modainc/2017/07/siete-tendencias-primavera-verano-2018-mujeres.html>

Todo Marketing (2015) Brand Awareness ¿qué es? << <http://www.todomktblog.com/2015/03/brand-awareness-que-es.html>>>

Torres, N. B. (2005). Diseño de un plan de acción y mecanismos de combate a la corrupción. Recuperado de http://www.cca.org.mx/apoyos/ap066/apoyos/m2_vtexto.pdf

Torres, L. S. (2013). Las PYMES generan el 57% del mercado peruano de la moda. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/empresas/pymes-generan-57-mercado-peruano-moda-2063387>

Vega, M. (08 de febrero del 2015). La industria de la moda y el desarrollo can de la mano. En Nuevo Diario. Recuperado de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/341213-industria-moda-desarrollo-van-mano/>

Wintour, A. (2014). Luxury Insider. Recuperado de <https://www.luxury-insider.com/fashion-beauty/9-quotes-anna-wintour-about-style>

Zara Blog (26 de junio del 2009). El principal competidor de Zara, H&M [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://zarablog.over-blog.com/article-33115565.html>



ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 5: Matriz de consistencia

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudio
Estrategias de gestión de marca desarrolladas por Capittana para posicionarse en el mercado.	Pregunta principal: ¿Qué estrategias de gestión de marca ha desarrollado Capittana para posicionarse en el mercado y cómo estas son percibidas por sus consumidores?	Objetivo principal: Identificar las estrategias de Gestión de marca desarrolladas por Capittana versus los percibido por los consumidores de la marca.	Estrategias de gestión de marca
	P1: ¿Cuáles son las estrategias de gestión de marca que ha desarrollado Capittana para alcanzar su posicionamiento deseado?	O.S.1: Identificar las estrategias de gestión de marca que desarrolla Capittana para alcanzar su posicionamiento deseado.	Precio del producto Diseño del producto Calidad del producto Punto de venta Imagen de marca
	P2: Según la percepción de sus consumidores, ¿Cuál es el posicionamiento real de Capittana?	O.S.2: Identificar cómo se posiciona Capittana en la percepción de sus consumidores a partir de sus estrategias de gestión de marca.	Conocimiento de la marca Desempeño Imagen de marca Juicios hacia la marca Sentimientos hacia la marca Conexión de la marca con sus consumidores
	P3: ¿Cuáles son los desafíos que tiene Capittana con respecto a su competencia y consumidores?	O.S.2: Identificar los desafíos que tiene Capittana en la gestión de marca con respecto a su competencia y consumidores.	Desafíos con respecto a su competencia Desafíos con respecto a sus consumidores

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA

RAFFAELLA RAFFO (Fundadora)

Buenos días Raffaella, es un gusto poder conocerte. Como te hemos comentado vía email, somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Hemos escogido a Capittana como caso de estudio, en cuanto a temas de branding y sus estrategias. Por ende, nos gustaría poder hacerte algunas preguntas con respecto a tu participación y aporte en Capittana; y que nos comentes un poco de su historia y cómo ha ido evolucionando la marca.

Preguntas introductorias / Historia de la marca

1. Coméntanos un poco acerca de Capittana, ¿Cómo se ha desarrollado?
2. ¿Cuál ha sido su desarrollo en el mercado de las ropas de baño?
3. ¿Cuál consideras que ha sido su crecimiento a nivel interno a lo largo de estos 4 años?
4. ¿Cómo nació la idea de la marca?
5. ¿Siempre tuviste proyectado tener a Capittana como marca, o tenía más un enfoque hacia el producto?
6. ¿Planificaste la gestión de la marca como tal?

Valor de marca y formación

1. Coméntanos por favor acerca del proceso de creación de la marca. (Pedir detalle de pasos) ¿Te guiaste de algún modelo o teoría?
2. ¿Cuáles han sido los hitos que han marcado en la historia de Capittana?
3. ¿Cuál consideras que es el valor de marca de Capittana?
4. ¿Cómo crees que se ha desarrollado la identidad de la marca?
5. Desde tu punto de vista ¿En qué se diferencia Capittana de otras marcas del mercado?
6. ¿Cuáles consideras que son sus principales competidores?
7. ¿Cuáles son desde tu perspectiva los valores de la empresa? ¿Cómo los difundieron?
8. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Qué estrategias utilizan para cumplirlos?
9. ¿Cuál crees que es tu posición en el mercado nacional e internacional de ropas de baño?

Herramientas de comunicación y relación con sus clientes:

1. ¿Tienen identificado su target? ¿Cómo fue el proceso de definición? ¿Cómo es la interacción con los clientes?
2. ¿Desarrollan algún tipo de estrategia para generar recordación de la marca?

3. (Si contestó sí a la pregunta anterior) ¿Qué tipo de estrategias utilizas para generar recordación en tus clientes?
4. ¿Cómo se relacionan con sus clientes?
5. (Si la entrevistada busca acercarse a sus consumidores de forma directa) ¿Podrías mencionarnos algunas de las estrategias de comunicación y canales que empleas?
6. ¿Emplean algún tipo de herramienta para este tipo de acercamiento al cliente? ¿Bajo qué criterios fue elaborado?
7. (Si la respuesta anterior fue sí) ¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizas y con qué fines? ¿para impulsar la marca, para crear un impacto acumulativo? Que asocien herramientas afines y sus motivos para ello.
8. ¿Tiene un mapa de proceso de consumidor o la forma en la que este se conecta con Capitana? ¿Cómo fue su elaboración? ¿Cuál es su uso?
9. Desde tu punto de vista, ¿cuál es el proceso de compra?

Desarrollo de la marca en el mercado/posicionamiento

1. ¿Cuenta con el patrocinio de otra marca? ¿Cuáles?
2. ¿Tienen alguna estrategia de coworking? ¿Cómo han colaborado otros actores en la construcción de la marca? ¿Puedes nombrarlos?
3. ¿Utilizan estrategias de marca digital? ¿Cuáles son las estrategias de marca digital que utilizan y los motivos para haberlas seleccionado?
4. ¿Utilizan estrategias de relaciones públicas? ¿Cuáles son las estrategias de relación pública que utilizan y con qué fines o motivos?
5. ¿Tienen alguna estrategia para el posicionamiento de la marca? ¿cuál es?
6. ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento que tiene Capitana? ¿Cómo ha sido el crecimiento de Capitana en estos últimos años?
7. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo que tiene la marca?
8. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que tiene la marca?
9. ¿Qué estrategias y herramientas utilizas para fidelizar a los clientes?
10. ¿Cuáles son las estrategias de difusión de marca que utilizas?
11. ¿Trabajas con influencers? ¿Con que influencers trabajas? ¿cuál fue el criterio para seleccionarlos? ¿Cómo identificas que consumidores han sido atraídos por ellos?
12. ¿Cuál consideras que es el beneficio de trabajar con influencers?
13. ¿Los objetivos de ventas son materializados en estrategias o herramientas para la fuerza de ventas?

14. ¿Tienes algún perfil para seleccionar a tu personal de fuerza de ventas?
15. ¿Piensan diversificar la marca? ¿Qué productos te parecen más atractivos?

STEFANO RAFFO (Director Comercial)

Buenos días Stefano, es un gusto poder conocerte. Como te hemos comentado vía email, somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Hemos escogido a Capittana como caso de estudio, en cuanto a temas de branding y sus estrategias. Por ende, nos gustaría poder hacerte algunas preguntas con respecto a tu participación y aporte en Capittana; y que nos comentes un poco de su historia y cómo ha ido evolucionando la marca.

Preguntas introductorias / Historia de la marca

1. Cuéntanos un poco de tu participación en Capittana, ¿cómo te animaste a entrar en este proyecto y en qué momento?
2. ¿Cuál es el cargo que ocupas en la empresa? ¿qué funciones realizas?
3. ¿Qué te atrajo para trabajar en Capittana?
4. ¿Nos podrías contar acerca de la historia de Capittana?
5. ¿Cuáles han sido los hitos y/o hechos importantes en la historia de Capittana?
6. ¿Conoces los objetivos de la empresa? ¿Qué estrategias utilizan para cumplirlos?
7. ¿Cuál ha sido desde tu perspectiva el reto más importante para la marca a nivel de desarrollo?
8. Para ti, ¿cuál es la identidad de la marca?
9. ¿Cuál consideras que es la propuesta de valor de Capittana?
10. ¿En qué consideras que se diferencia Capittana de otras marcas del mercado?
11. ¿Cuáles consideras que son sus principales competidores y por qué razones?
12. ¿Conoces los valores de la empresa?
13. ¿La empresa se encarga de difundir los valores de su marca? ¿Qué medios usa para su difusión?

Target

1. Coméntanos un poco acerca del público al que se dirige Capittana. ¿Tienen identificado el target al que se dirige la marca?
2. ¿Cómo es la interacción con los clientes?
3. Desde tu punto de vista, ¿cuál es el proceso de compra del cliente?

Proceso de gestión de marca/crecimiento

1. ¿Cuenta con el patrocinio de otra marca? ¿Cuáles?
2. ¿Tienen alguna estrategia de coworking?
3. ¿Cuáles son las estrategias de marca digital que utilizan?
4. ¿Qué tipo de estrategias has seguido para generar un despegue y desarrollo de la marca?
5. ¿Por qué optaron por la estrategia de internacionalización?
6. ¿Las estrategias que utilizan en el mercado internacional son las mismas que utilizan en el mercado peruano?
7. ¿Usan indicadores para medir su posicionamiento? ¿Cuáles fueron los criterios establecidos para su implementación?
8. ¿Cuál es funcionalmente su modelo de negocio?
9. ¿Cuál es la proyección de Capittana? ¿Cómo piensa cumplirlo?
10. Desde tu perspectiva de qué manera crees que se ha dado el crecimiento de Capittana? ¿A qué factores atribuyes ese crecimiento?
11. (Para poder guiar la pregunta anterior) ¿Tenían estructurado crecer de esa manera en un plan o ha surgido de manera orgánica?
12. ¿Las estrategias ahora implementadas por la marca, a qué apuntan? ¿a posicionarla como una marca líder en el mercado?
13. ¿Cuáles son las estrategias de relación pública que utilizan?
14. ¿Qué estrategias y herramientas utilizas para fidelizar a los clientes? ¿cómo y por qué razones las seleccionaron?
15. ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento que tiene Capittana?
16. Podrías describir el crecimiento de Capittana en los últimos años.
17. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo que tiene la marca?
18. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que tiene la marca?
19. ¿Cómo considera que se ha desarrollado la identidad de la marca?
20. ¿Piensan diversificar la marca? ¿Qué productos te parecen más atractivos? ¿por cuáles motivos?

Fuerza de venta

1. ¿Tienes algún perfil para seleccionar a tu personal-fuerza de ventas-?
2. ¿Los objetivos de ventas son materializados en estrategias o herramientas para la fuerza de ventas?

GUIA DE ENTREVISTAS: EXPERTOS EN MARKETING/BRANDING

Buenos días (tardes). Somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la facultad de Gestión y Alta Dirección, y estamos desarrollando, en esta última etapa de la carrera, nuestro proyecto de tesis. Para el análisis y como caso de estudio, hemos escogido a Capittana, ya que hemos encontrado en ella características muy interesantes acerca de su gestión de marca. Por ende, nos gustaría poder hacerte algunas preguntas con respecto a la teoría de nuestra investigación y algunos resultados que hemos hallado en este proceso y que nos comentes un poco tu opinión con respecto al tema. Si estás de acuerdo te haremos algunas preguntas.

1. Con respecto a la marca y su desarrollo, ¿Qué es para Ud. el proceso de construcción y gestión de marca?
2. ¿Cuál es la diferencia entre los procesos de construcción y gestión de marca?
3. ¿Considera que el proceso de construcción/gestión cambia en algún sentido si la marca es de una MIPYME?
4. ¿Cuáles considera que son factores de éxito para la gestión de una marca?
5. La empresa en la que se centra nuestra investigación es una MIPYME que se desarrolla en el sector textil de moda. Desde tu perspectiva. ¿Cuáles son los factores de éxito de una MIPYME?
6. ¿Qué herramientas son necesarias para cumplir con este proceso?
7. Por su crecimiento acelerado. Hemos podido apreciar que la marca cuenta con un modelo de negocio particular. ¿Qué modelos de gestión de marca son aplicables para un caso o modelo de negocio como Capittana, según su experiencia?
8. (Si menciona Master Brand preguntar:) ¿El modelo de construcción de marca MasterBrand es aplicable para una MIPYME? (Si no menciona el modelo hacerle una pequeña introducción acerca de que se trata y preguntarle si tiene una opinión con respecto a si es aplicable para el caso de estudio).
1. Desde su consideración, ¿Cuáles son los principales desafíos que tiene una marca para su gestión y posicionamiento en el mercado peruano e internacional?

ANEXO C: GUÍA DE ENCUESTA

CONSUMIDORES

Hola, es un gusto poder conocerte. Somos un grupo de estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, y estamos desarrollando, en esta última etapa de la carrera, nuestro proyecto de tesis. Para el análisis, y como caso de estudio, hemos escogido a Capittana. Te hemos reconocido como un(a) consumidor(a) de la marca, por lo que nos gustaría hacerte algunas preguntas acerca de tu conocimiento de la marca y preferencias.

Notoriedad

1. Menciona 3 marcas de ropa de baño que te vengan de inmediato a la mente ¿por qué las recuerdas tanto? ¿Qué imagen tienes de cada una de ellas y por qué?
2. ¿Cómo conociste Capittana?
3. ¿Qué tan seguido consumes la marca? (filtro)
4. ¿Cómo definirías a la marca Capittana?
5. ¿Te sientes identificado con Capittana? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles consideras que son los principales atributos que tiene Capittana?
7. ¿Cuándo piensas en Capittana en que piensas, en su logo, en algún bikini en particular, o en algún personaje?
8. ¿Qué sientes que la marca representa para ti?

Calidad percibida

1. ¿Has tenido alguna mala experiencia en el proceso de compra?
2. ¿Qué te parece el empaque?
3. ¿Conoces cuáles son las formas de compra?
4. ¿Qué puntos de venta conoces?
5. ¿Con qué frecuencia visitas las tiendas de Capittana? ¿Cuál visitas con mayor frecuencia?
6. ¿Has comprado alguna vez por la plataforma virtual de Capittana? ¿Cómo ha sido tu experiencia?

Conocimiento de la marca e interacción

1. ¿En qué redes sociales sigues a Capittana? ¿Cuál usas con mayor frecuencia?
2. ¿Conoces algún evento comercial que realice Capittana?

3. ¿Conoces acerca del lanzamiento de colecciones de Capittana? ¿A través de qué medios te enteras?

Satisfacción de usuario

1. ¿Qué esperas de la marca?
2. De acuerdo a tu experiencia de consumo, del 1 al 5, siendo 5 el máximo puntaje y 1 el mínimo puntaje ¿Cómo calificarías a Capittana?
 1. Muy mala
 2. Mala
 3. Regular
 4. Buena
 5. Muy buena
1. ¿Por qué Capittana y no alguna otra marca del mercado?
2. De acuerdo a tu experiencia de consumo y con el producto, ¿Podrías decirnos del 1 al 5, siendo 5 el máximo puntaje y 1 el mínimo qué tan satisfecha (o) te sientes con la marca?
 1. Nada Satisfecha
 2. Insatisfecha
 3. Indiferente
 4. Satisfecha
 5. Muy satisfecha
1. De acuerdo a tu experiencia de consumos y a tu experiencia con los productos de la marca, del 1 al 5, siendo 5 el máximo puntaje y 1 el mínimo puntaje ¿Que tanto recomendarías la marca? ¿Por qué? Siendo:
 1. Nunca la recomendaría
 2. No tan recomendada
 3. Me es indiferente
 4. Recomendada
 5. Muy recomendada

ANEXO D: GUÍA DE FOCUS GROUP

Notoriedad

1. Menciona 3 marcas de ropa de baño que te vengan de inmediato a la mente
2. ¿Por qué las recuerdas tanto?
3. ¿Qué imagen tienes de cada una de ellas?
4. ¿Cómo conociste Capittana?
5. ¿Qué tan seguido consumes la marca?
6. ¿Cómo definirías a la marca Capittana? ¿Cuál es la imagen que tienen de Capittana?
7. ¿Te sientes identificado con Capittana? ¿Por qué?
8. ¿A quiénes creen que está dirigido Capittana?
9. ¿Cuáles consideras que son los principales atributos que tiene Capittana?
10. ¿Si alguien dice Capittana, que es lo primero que se viene a la mente?
11. ¿Alguna vio el logo? ¿Pensó en Raffaella? ¿Mencionó alguna blogger o producto representativo?
12. ¿Qué sientes que la marca representa para ti?

Calidad percibida

1. ¿Has tenido alguna mala experiencia en el proceso de compra?
2. ¿Qué te parece el empaque?
3. ¿Conoces cuáles son las formas de compra?
4. ¿Qué puntos de venta conoces?
5. ¿Con qué frecuencia visitas las tiendas de Capittana? ¿Cuál visitas con mayor frecuencia?
6. ¿Has comprado alguna vez por la plataforma virtual de Capittana? ¿Cómo ha sido tu experiencia?
7. Si la respuesta es no, ¿por qué no has comprado por la web?

Precio

1. ¿Cómo consideras el precio de los productos?
2. ¿Cómo es ese precio comparado al de la competencia?
3. ¿Qué rango de precios consideran justos para los productos de Capittana?

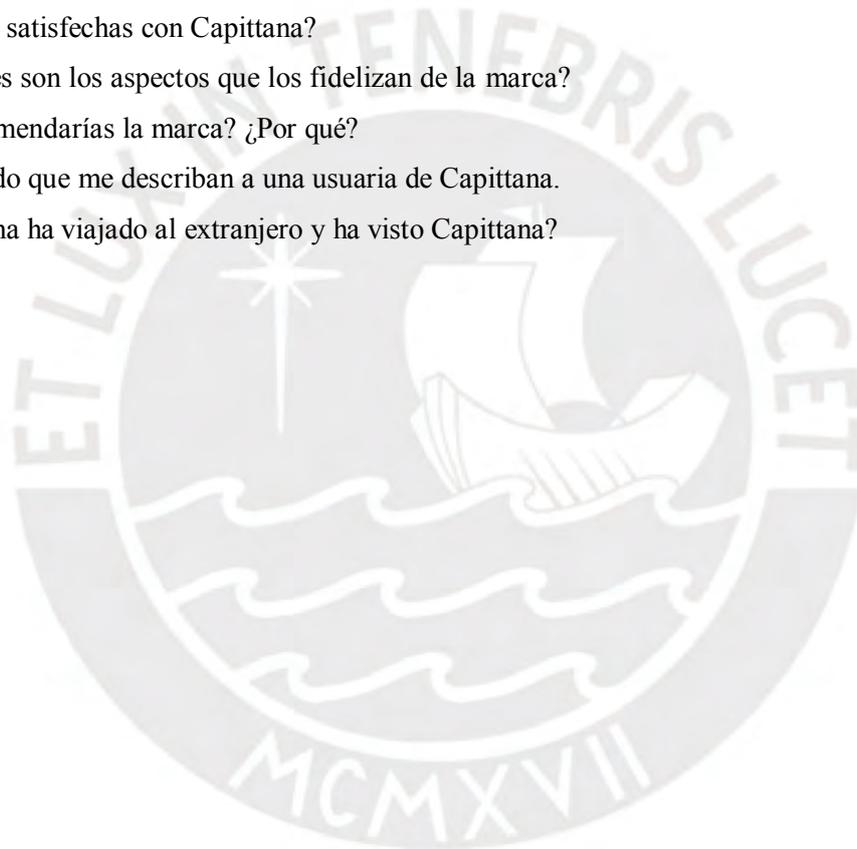
Conocimiento de la marca e interacción

1. ¿En qué redes sociales sigues a Capittana? ¿Cuál usas con mayor frecuencia?

2. ¿Has interactuado con la marca a través de comentarios o mensajes por medio de alguna red social? ¿Obtuviste respuesta, cómo fue la experiencia?
3. ¿Conoces algún evento comercial que realice Capittana?
4. ¿Conoces acerca del lanzamiento de colecciones de Capittana? ¿A través de qué medios te enteras?

Satisfacción de usuario

1. ¿Qué esperas de la marca?
2. ¿Cómo ha sido tu experiencia de consumo?
3. ¿Por qué Capittana y no alguna otra marca del mercado?
4. ¿Están satisfechas con Capittana?
5. ¿Cuáles son los aspectos que los fidelizan de la marca?
6. ¿Recomendarías la marca? ¿Por qué?
7. Les pido que me describan a una usuaria de Capittana.
8. ¿Alguna ha viajado al extranjero y ha visto Capittana?



ANEXO E: OBSERVACIONES

26 DE ABRIL DEL 2018 – JOCKEY PLAZA

En el local se encontraban dos vendedoras. Atención personalizada, atenta y al pendiente de los requerimientos de sus clientes, asesoramiento acerca de lo que buscan y necesitan sus cliente.

Los primero clientes observados fueron dos jóvenes de aproximadamente 15 - 16 años Observaron las prendas de ropa de baño para varones, reconocieron los modelos y precios y, comentaron acerca de quiénes de su entorno tenían dichos modelos.

La segunda clienta fue una señorita entre 19 a 21 años. Ejecutó la compra del único modelo que se probó, el producto estaba con descuento.

La tercera fue otra señorita entre 20 a 22 años. Ejecutó la compra, se probó más de un modelo, el producto no estaba con descuento.

La cuarta clienta fue una señorita de aproximadamente más de 30 años. Se probó más de dos modelos, no ejecutó compra.

Las siguientes dos señoritas, entre 24 a 26 años solo observaron modelos. Luego ingresó una señorita entre 24 a 26 años, busco un modelo en particular, tenía la foto del modelo en el celular, no encontró su talla y por ello no ejecutó la compra.

El séptimo cliente fue un joven de más de 35 años. Llegó buscando un modelo específico, ejecutó la compra.

Luego vinieron una señorita entre 26 a 28 años, quien ejecutó la compra, se probó más de un modelo, el producto estaba con descuento; y otra joven entre 21 a 23 años quien ejecutó la compra. Se probó más de un modelo, el producto no estaba en descuento, Por su compra se llevó como obsequio una cartera de la marca Capittana (la clienta no tenía conocimiento de esa promoción).

La décima fue una joven entre 26 a 28 años. Ella buscó un modelo de bikini en particular, se lo probó sin embargo no ejecutó la compra.

Finalmente, la clienta número once fue una señorita entre 26 a 28 años, acompañada de su amiga. Ella ejecutó la compra. Se probó más de un modelo, el producto no estaba en descuento, Por su compra se llevó como obsequio una cartera de la marca Capittana (la clienta no tenía conocimiento de esa promoción).

26 DE ABRIL DEL 2018 - JOCKEY PLAZA

Se visitó la tienda alrededor de las 7:45 pm. Al ingresar, se encuentran 2 señoritas encargadas de la atención a los clientes, manejo de caja y gestión de los almacenes en la tienda. Ambas señoritas se acercan y saludan a las personas o clientes que se acerquen a la tienda, preguntan

con respecto a si están buscando un modelo en particular o si alguien se acerca a los mostradores lo dejan observar, hasta que este se acerca con alguna duda, consulta o muestra del traje o ropa de baño para poder probarse. En el punto de venta, se puede observar que hay 4 anaqueles de muestras en las que se encuentran en su gran mayoría de los modelos de la marca que se muestran en web o redes sociales, así mismo hay 4 mostradores en donde los clientes pueden ingresar a probarse las prendas. Durante la visita se acercaron 9 clientes.

En un primer momento se acercaron 3 clientas, una de ellas, una mujer de aproximadamente 30 años no conocían de la marca y buscaba modelos para su uso personal. Finalmente terminó preguntándole a la encargada de la atención por alguna otra marca referente a ropas de baño salió de la tienda.

La segunda clienta, una joven de entre 15 y 16 años, quien reconoció la marca, ingresó a la tienda en busca de las ofertas que había visto en redes sociales.

Una tercera clienta, se acercó directamente a la caja en busca de un modelo en específico, el cual también había observado en redes sociales y pidió a las encargadas su talla para poder saberlo; cabe resaltar que la clienta era consciente del precio del modelo. La atención dada a las tres clientas fue cordial, personalizada las necesidades de cada una de ellas y a lo que buscaban. Después de probarse alrededor de 2 o 3 modelos, ejecutó la compra del modelo que buscaba.

Aproximadamente a las 8:05 de la noche se acercaron dos jóvenes de entre 16 y 17 años, buscaban un modelo de la marca que tenían fijado en el celular de uno de ellos, tuvieron un reconocimiento de la marca de inmediato y con una noción equivocada en el precio debido a la publicación de promociones. Efectuaron la compra del accesorio y posteriormente se acercaron a la zona de ropas de baño de hombre, reconociendo el nombre de los modelos y comentando que por recomendación de un usuario (tercero a la conversación) el modelo señalado era un buen producto.

Un 4ta cliente, se acercó a la tienda en busca de un modelo en particular y solicitó que se den las muestras de tallas S y M. La clienta tenía noción del nombre del modelo y del precio del mismo, lo había observado en las redes sociales de la marca y las redes sociales de una de las influencers.

Una 5ta clienta se acercó a la tienda sin conocer la marca, revisó modelos y pidió tallas para poder ingresar al probador.

Como parte del proceso de observación, se salió de la tienda y se siguió con el proceso desde afuera de las instalaciones.

Aproximadamente a las 8:45 ingresaron 2 mujeres jóvenes de entre 24 y 26 años, sin conocimiento de la marca, una de ellas observó los modelos y pidió muestras para posteriormente ingresar a los probadores, finalmente la cliente compró uno de los modelos en precio regular.

Cabe resaltar que las clientas que compraron los bikinis en precio regular, no tenían noción de una de las promociones que se estaba ejecutando en el día (por la compra mayor a 300 soles se llevaban un bolso de playa accesorio).

La 7ma visita fue un hombre mayor de aproximadamente 50 años, quien tenía noción de la marca y estaba en búsqueda de una ropa de baño de mujer (encargo o regalo para una conocida de él, según lo que indicaba a las encargadas de atención), y terminó ejecutando la compra luego de una llamada telefónica.

Una 8va cliente ingresó a la tienda en búsqueda de un modelo en particular, teniendo noción de la marca y el precio del producto. Finalmente, se probó el modelo pero no realizó la compra.

Aproximadamente a las 9:25 de la noche se terminó la visita a la tienda.

26 DE MAYO DEL 2018- BARRANCO

Se visitó la tienda alrededor de las 5:45 pm. Al ingresar, en la puerta se encuentra personal de seguridad, quien se encarga de consultar por la visita al showroom y direccionar a las personas interesadas después de comunicarse con las personas encargadas. Al ingresar al showroom, se encuentran 1 señoritas encargada de la atención a los clientes, manejo de caja y gestión de los almacenes en la tienda. La encargada de la tienda saluda a las personas o clientes que se acerquen a la tienda, En el punto de venta, se puede observar que hay 3 anaqueles de muestras en las que se encuentran en su gran mayoría de los modelos de la marca que se muestran en web o redes sociales, así mismo hay exhibiciones una mayor variedad de accesorios de la marca como gorras, sombreros y 3 mostradores en donde los clientes pueden ingresar a probarse las prendas. Durante la visita se encontraban 2 clientas.

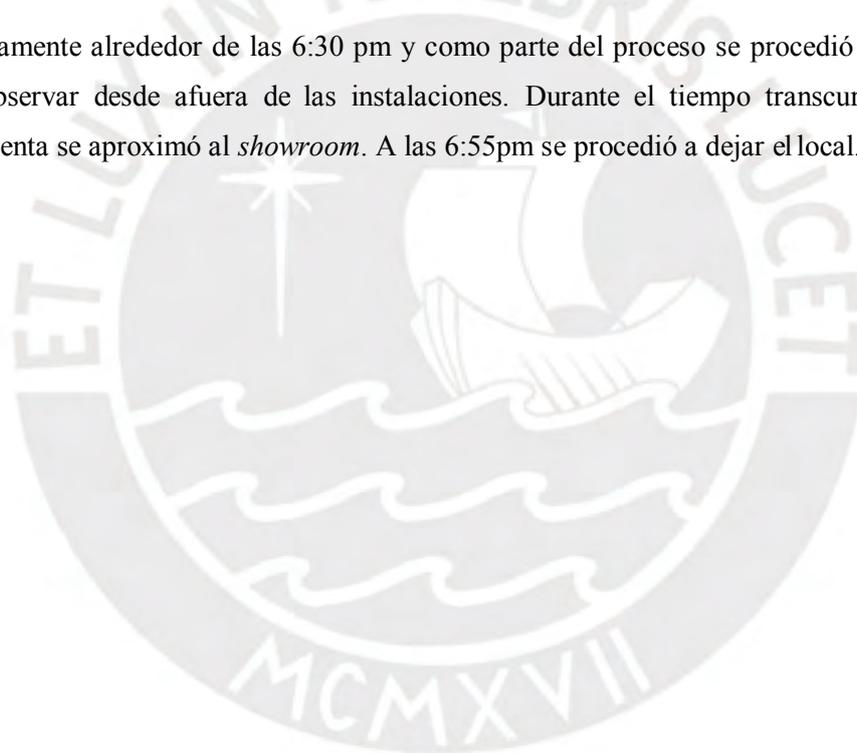
La primera cliente de aproximadamente 20 años acompañada por su enamorado, la misma que se encontraba en los mostradores, recibiendo muestras. La joven se probó alrededor de 6 de entre piezas de baño y bikinis, comentó junto a su acompañante que el bikini era para un viaje en específico que realizaron. Finalmente compró 2 productos.

La segunda clienta de aproximadamente 16 a 17 años, estaba acompañada de su mamá, y estaba revisando los modelos de los anaqueles y solicitó tallas para poder probarlas. Posteriormente a probarse las prendas, llevó uno de los modelos de ropas de baño que había visto en las redes sociales de la página y una salida de playa como accesorio al traje de baño.

Cabe resaltar que ambas clientas tienen noción con respecto a la marca por medio de redes sociales y los precios de los modelos.

Como parte del proceso, se solicitó a la encargada de tienda 5 modelos para pruebas para 2 asistentes. Si bien la encargada conocía los modelos de los que se hacía referencia, no tenía una noción clara de la disponibilidad de talla en los modelos y fue a revisar en el almacén de tienda. Si bien la atención de la encargada era respetuosa y cordial, no era personalizada o buscaba interactuar con las clientas.

Aproximadamente alrededor de las 6:30 pm y como parte del proceso se procedió a salir de la tienda y observar desde afuera de las instalaciones. Durante el tiempo transcurrido ningún cliente o clienta se aproximó al *showroom*. A las 6:55pm se procedió a dejar el local.



ANEXO F: RESULTADOS CUANTITATIVOS

Figura 35: Edad de las encuestadas

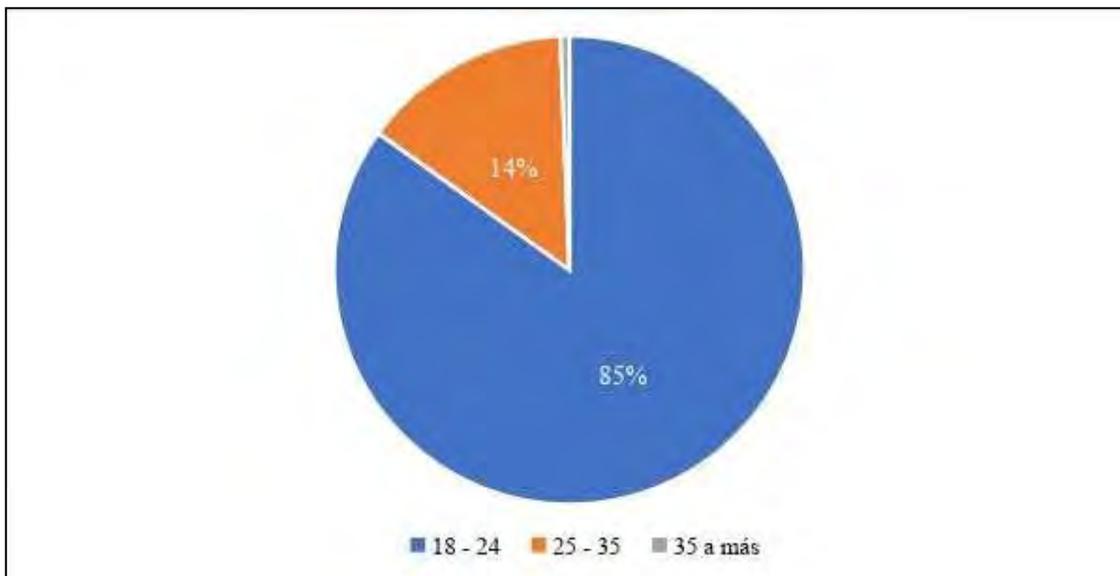


Figura 36: Nivel socioeconómico de las encuestadas

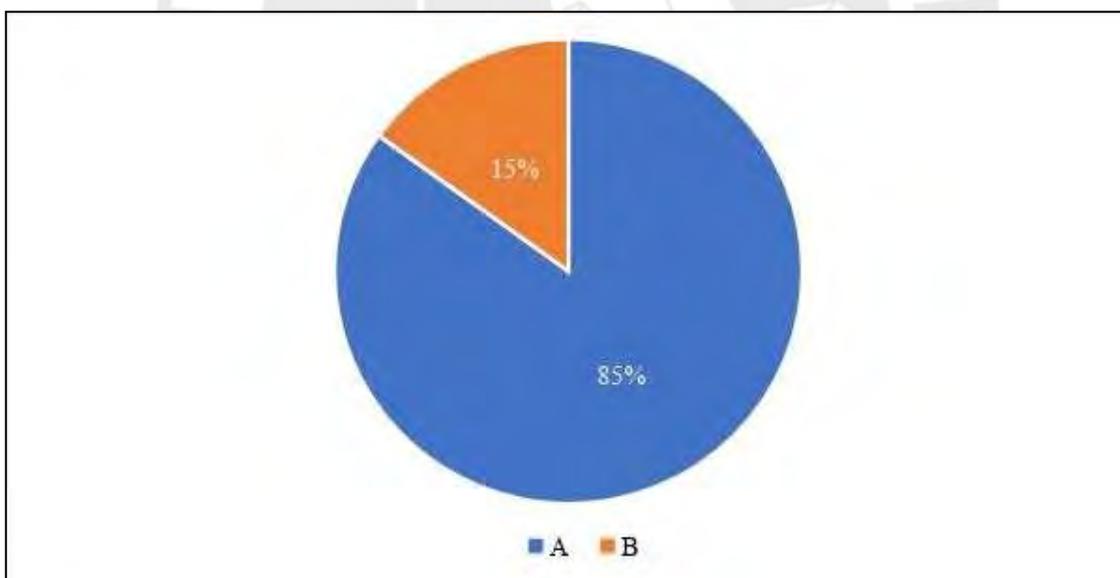


Figura 37: Medio de conocimiento de la marca de las encuestadas

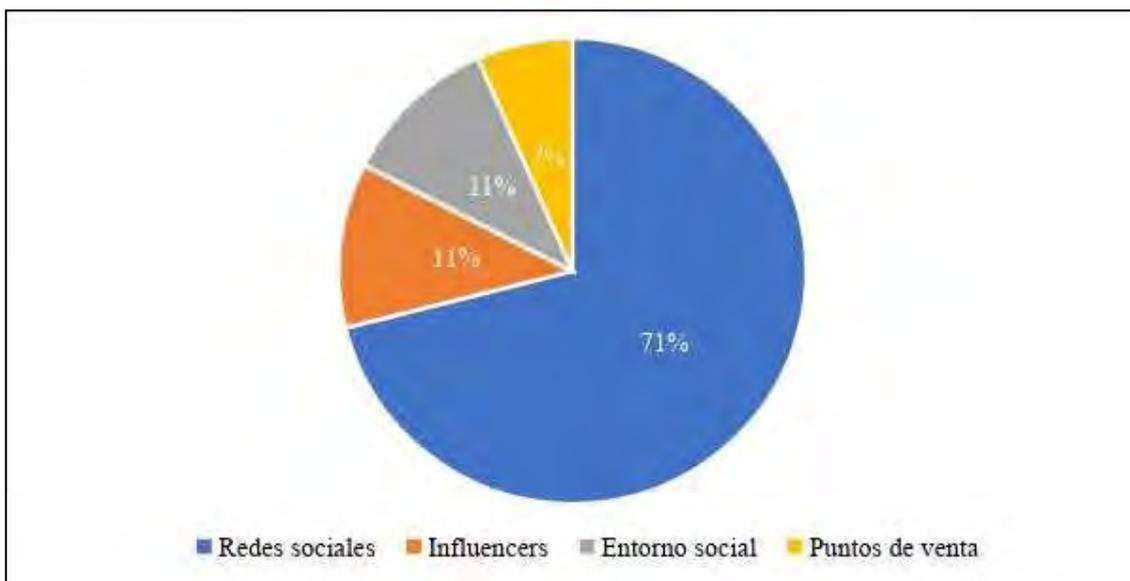


Figura 38: Redes sociales en las que las encuestadas siguen a la marca

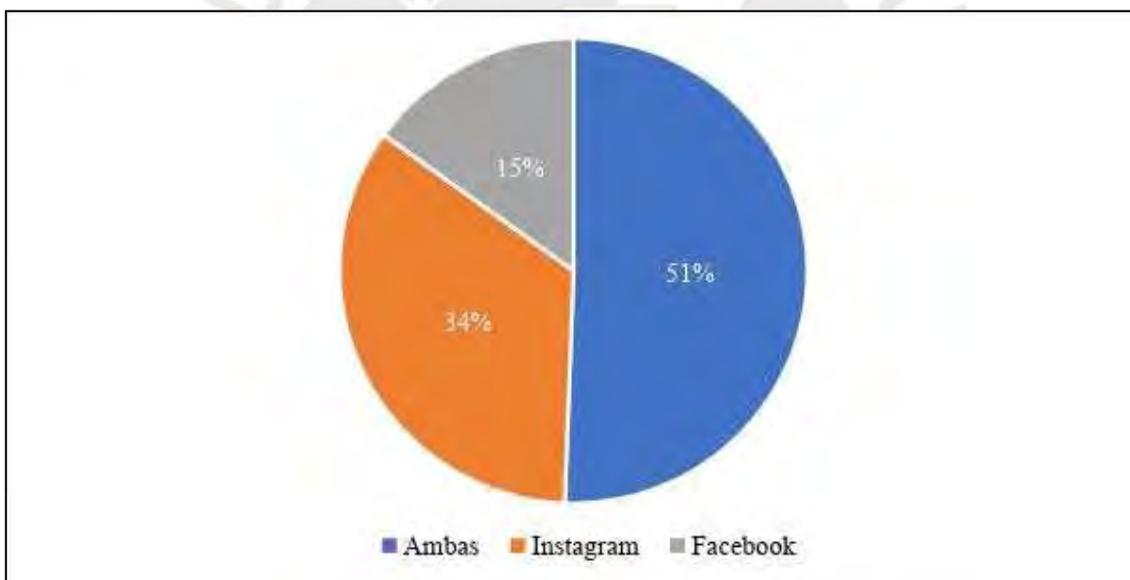


Figura 39: Frecuencia de compra de las encuestadas

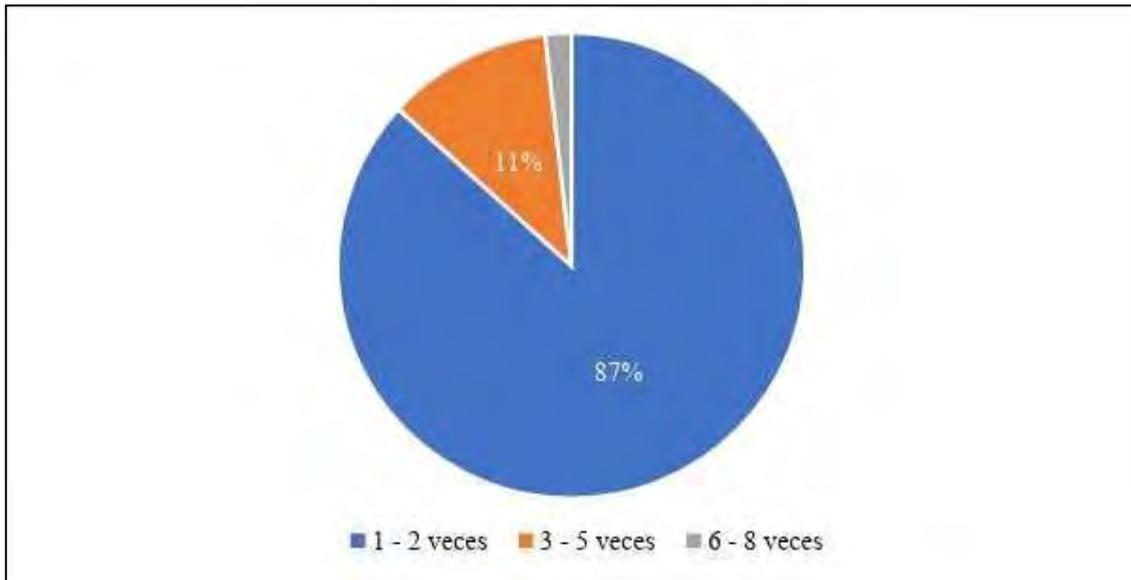


Figura 40: Puntos de venta que conocen las encuestadas

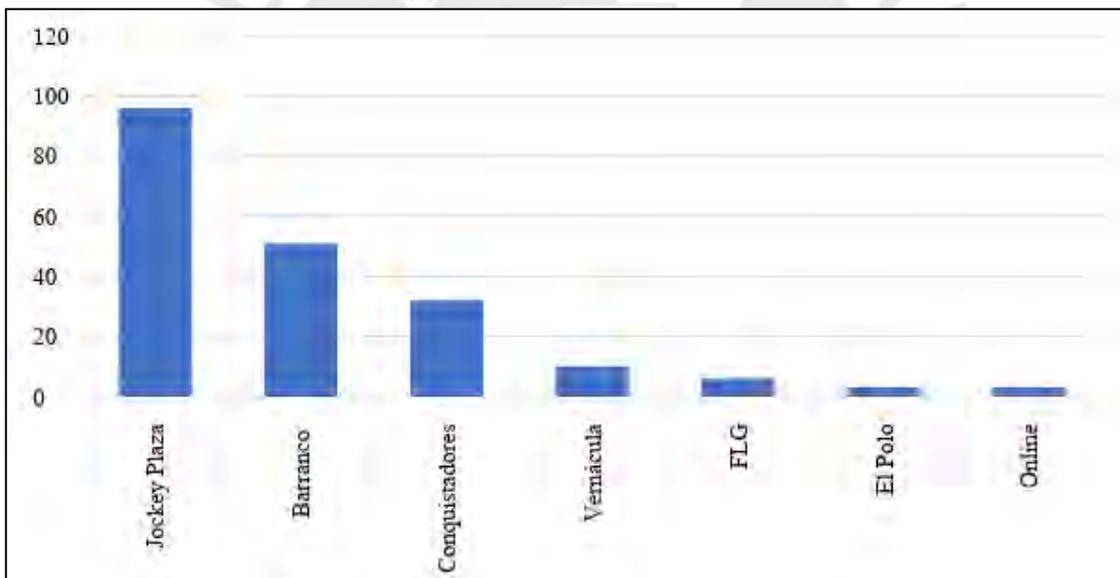


Figura 41: Nivel de satisfacción de las encuestadas, siendo 1 el menos y 5 el mayor

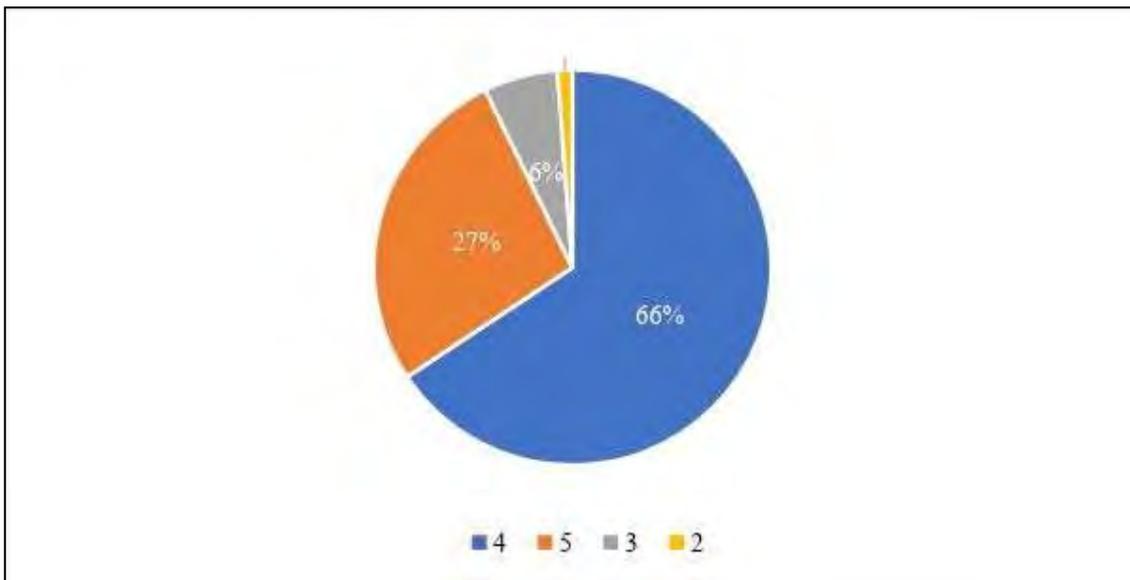


Figura 42: ¿Recomendarían las encuestadas a la marca?



ANEXO G: CANVAS DE CAPITTANA

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de telas colombianos. - Taller de manufactura y acabado de productos. - <i>Influencers</i>/ impulsadores de la marca. 	<p>Actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de telas y estampados. - Diseño de bikinis y ropas de baño. - Producción tercerizada. - Comercialización de los productos. - Distribución. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseño innovador y a la par de las últimas tendencias. - Producto hecho a mano con los mejores materiales. - Conexión emocional a través de una fuerte filosofía de marca. -Experiencia de marca holística y consistente en todos los puntos de contacto. 	<p>Relación con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interacción por redes sociales. - Contacto directo en las tiendas. - Interacción a través de embajadores de la marca e <i>influencers</i> en el mercado local e internacional. 	<p>Segmento de cliente:</p> <p>Mujeres de nivel socioeconómico A y B entre 15 a 35 años con un estilo de vida sofisticado y moderno; amantes del mar, la playa, la piscina y les gusta lucir bien.</p>
	<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insumo de los productos - Capital humano - Redes sociales 		<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas propias - <i>Concept stores</i> - Ferias en EEUU - Página web 	

Estructura de costos:

- Compra de telas
- Servicio de manufactura
- Gastos en publicidad
- Pago a colaboradores
- Inversiones en tiendas físicas

Fuente de ingresos:

Venta de ropas de baño y accesorios relacionados.



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Gestión de marca para MYPES del sector textil confecciones de moda femenina peruana: Caso CAPITTANA RS S.A.C." será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo es contar con la información solicitada en las entrevistas sobre la Gestión de marca de CAPITTANA. Asimismo, dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que esta será utilizada únicamente para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Francesca Silva Jaime

74768433



Sofía Custodio Paucar

75326310

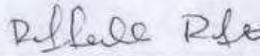


Elizabeth Zeta Bancayán

72900349

Yo, Raffaella Raffo Porcari, Gerente General de CAPITTANA RS S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Raffaella Raffo Porcari

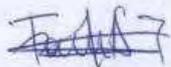
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Gestión de marca para MYPES del sector textil confecciones de moda femenina peruana: Caso CAPITTANA RS S.A.C." será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo es contar con la información solicitada en las entrevistas sobre la Gestión de marca de CAPITTANA. Asimismo, dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que esta será utilizada únicamente para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Francesca Silva Jaime

74768433



Sofía Custodio Paucar

75326310

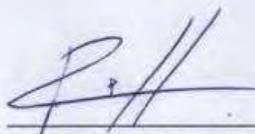


Elizabeth Zeta Bancayán

72900349

Yo, Stefano Raffo Porcari, Gerente General de CAPITTANA RS S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Stefano Raffo Porcari