

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la estrategia de inbound marketing para el  
posicionamiento de marca en el sector Retail en la actualidad:  
Caso del supermercado Plaza Veá

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

*Giovani Raul Alvarado Sulca*  
*Bernny Ricardo Valenzuela Negri*

Asesor:

*Hugo Carlos Wiener Fresco*

Lima, 2023

La tesis:

**Análisis de la estrategia de Inbound Marketing para el posicionamiento de marca en el sector Retail en la actualidad: El caso de los supermercados peruanos**

ha sido aprobada por:

---

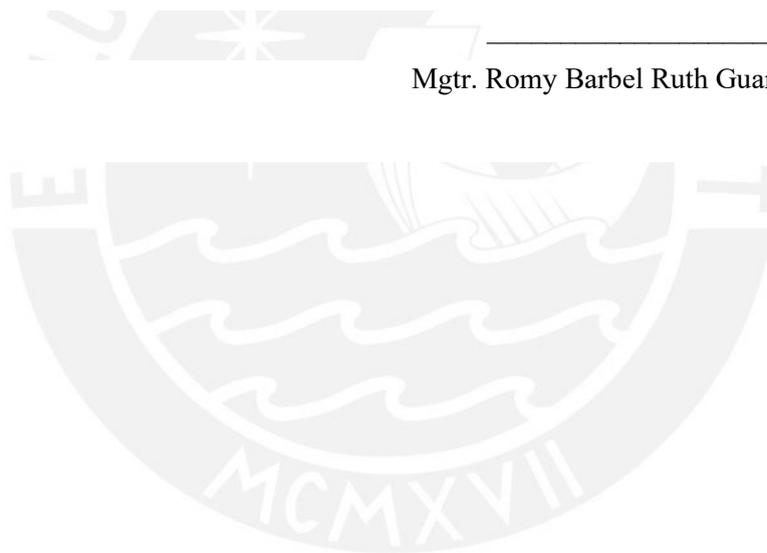
Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza  
Presidente del Jurado

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco  
Asesor Jurado

---

Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich  
Tercer Jurado



## Informe de similitud

Yo, HUGO CARLOS WIENER FRESCO, docente de la Facultad de GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulado "Análisis de la estrategia de inbound marketing para el posicionamiento de marca en el sector Retail en la actualidad: Caso del supermercado Plaza Vea", de los autores Giovani Raul Alvarado Sulca y Bernny Ricardo Valenzuela Negri, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/01/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 09 de enero de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: HUGO CARLOS WIENER FRESCO	
DNI: 07205019	
Firma ORCID: 0000-0002-0818-070X	

## RESUMEN

La metodología del *inbound* marketing es una metodología que integra diversas herramientas de marketing digital. Esta metodología puede ayudar al posicionamiento de la marca que la utilice y en el caso de una empresa *retail* como Plaza Vea es una excelente oportunidad para analizar su potencia. La presente investigación tuvo como objetivo principal conocer como el uso del Inbound Marketing permitía el posicionamiento de Plaza Vea. Se procedió a analizar cómo las herramientas del Inbound Marketing influyen en la mejora del branding de la marca y su posicionamiento. Asimismo, se elaboró el perfil de los clientes de los supermercados, sus comportamientos de compra, y se realizó una encuesta para validar los *insights* de los hallazgos. Finalmente, se analizó cómo se realizaba el Inbound Marketing en el caso de Plaza Vea.

Los principales hallazgos fueron que los clientes de supermercados son personas preocupadas principalmente por los precios y productos. Mayormente compran productos de alimentación, bebidas, limpieza, artículos del hogar, compran mayormente de modo presencial y al menos una vez por mes. De igual manera, el perfil de estos clientes de supermercados atraídos por el Inbound Marketing se caracteriza por desear compras online de manera segura y conseguir los mismos beneficios que al comprar presencialmente. Además, tienen presencia en redes sociales y creen que la publicidad en ellas es efectiva. La aplicación de una encuesta ayudó a validar aspectos del perfil de los clientes de Plaza Vea y sus percepciones sobre el marketing digital, inbound marketing y de la empresa. Así, gracias a los hallazgos se pudo concluir que Plaza Vea utiliza la metodología del Inbound Marketing para poder posicionarse en su público objetivo. Gracias a la observación participativa, se logró distinguir cada una de las fases de esta metodología en los clientes de la empresa. Y gracias a las encuestas se reconoció que la empresa se ha posicionado con una imagen que se caracteriza por tener productos de calidad, buenos precios y un marketing digital efectivo.

**Palabras clave:** Posicionamiento de marca, Inbound marketing, supermercados.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema .....	2
1.1. Cambios en el comportamiento del consumidor.....	2
1.2. Aumento en el volumen de servicios digitales para la competitividad .....	5
1.3. Necesidad de digitalizarse para su posicionamiento de marca .....	7
2. Objetivos .....	9
2.1. Objetivo General .....	9
2.2. Objetivo teórico .....	9
2.3. Objetivo contextual .....	9
2.4. Objetivos empíricos .....	9
3. Justificación .....	10
4. Viabilidad.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	12
1. Marketing Digital .....	12
1.1. Definición del Marketing Digital .....	12
1.2. Herramientas del marketing digital .....	13
2. Posicionamiento de la marca.....	14
2.1. Definiciones y conceptos de Branding.....	14
2.2. Valor Capital de Marca .....	16
2.3. Modelos de valor de marca .....	18
2.4. Posicionamiento de marca... ..	31
3. Definiciones y Fases del Inbound Marketing.....	33
3.1. Definiciones del Inbound Marketing.....	33
3.2. Fases del Inbound Marketing .....	34
3.3. Utilidad del Inbound Marketing en la actualidad .....	36
4. Estudios empíricos .....	37
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	40

1. Presentación del sector retail y supermercados en Perú .....	40
1.1. Sector retail en Latinoamérica y el Perú.....	40
1.2. Supermercados peruanos .....	44
2. Estrategias de marketing digital actuales de principales supermercados del sector.....	49
2.1. Estrategias generales de las principales empresas del sector.....	49
2.2. Estrategias implementadas desde inicio de la pandemia .....	49
3. Perfil Organizacional y servicios ofrecidos por Supermercados Peruanos.....	51
3.1. Perfil Organizacional de Supermercados Peruanos.....	51
3.2. Servicios ofrecidos por Supermercados Peruanos.....	52
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
1. Enfoque.....	53
2. Alcance .....	53
3. Diseño metodológico .....	54
4. Selección Muestral .....	54
5. Técnicas de recolección de información.....	56
5.1. Entrevista a expertos .....	57
5.2. Entrevista a representantes de SPSA.....	58
5.3. Encuestas .....	58
5.4. Observación participante y digital.....	60
6. Técnicas de análisis de información.....	60
7. Evaluación de la validez .....	61
8. Ética de la investigación .....	61
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....	63
1. Caracterizar al cliente de supermercados y su comportamiento de compra .....	63
2. Distinguir el perfil del cliente de supermercados captado a través del Inbound Marketing .....	67
3. Observación participante del proceso del Inbound Marketing en Plaza Veá.....	71
3.1. Observación de la fase de Atracción.....	71
3.2. Observación de la fase de Conversión.....	73
3.3. Observación de la fase de Educación.....	75

3.4. Observación de la fase de Cierre y Fidelización.....	76
4. Análisis de los resultados de la encuesta a clientes de Plaza Vea .....	77
CONCLUSIONES .....	82
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	94
ANEXO A: REPORTE BIBLIOMÉTRICO.....	94
ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS ACADÉMICOS .....	97
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE SPSA.....	99
ANEXO D: GUÍA DE ENCUESTA.....	100
ANEXO E: SECCIÓN DE ANUNCIOS DE PLAZA VEA EN FACEBOOK.....	113
ANEXO F: PUBLICACIÓN DE FACEBOOK DE PLAZA VEA CON ENLACE A SU PÁGINA .....	114
ANEXO G: HISTORIA DE INSTAGRAM DE PLAZA VEA CON ENLACE A SU PÁGINA WEB.....	115
ANEXO H : CONFIRMACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ENTREGA EN LA SECCIÓN DE LISTASVEA.....	116
ANEXO I: OPCIONES PARA INICIAR SESIÓN EN LA PÁGINA WEB DE PLAZA VEA .....	117
ANEXO J : CASILLA PARA MARCAR AL LADO DE LOS DATOS PERSONALES DEL USUARIO.....	118
ANEXO K: PRIMER PASO PARA REALIZAR UNA COMPRA EN LA PÁGINA WEB.....	119
ANEXO L: HALLAZGOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE PLAZA VEA.....	120
ANEXO M: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	133

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fases del Inbound Marketing .....	36
Tabla 2: Tipos de tiendas minoristas .....	40
Tabla 3: Entrevistados – Expertos en marketing y marketing digital .....	57
Tabla 4: Entrevistada representante de Supermercados Peruanos S.A .....	58
Tabk 5: Guía de encuesta.....	59



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: GANADORES DIGITALES ANTE LA CRISIS OCACIONADA POR EL COVID-19.....	5
FIGURA 2: VARIABLES DEL VALOR CAPITAL DE MARCA .....	18
FIGURA 3: PIRÁMIDE DEL VALOR CAPITAL DE LA MARCA BASADO EN EL CLIENTE .....	20
FIGURA 4: MODELO DE IDENTIDAD DE MARCA DE DAVID AAKER.....	24
FIGURA 5: VENTAS DEL SECTOR RETAIL .....	43
FIGURA 6: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE SUPERMERCADOS.....	45
FIGURA 7: NÚMERO DE LOCALES DE SUPERMERCADOS.....	45
FIGURA 8: FACTORES PARA FORTALECER LAS COMPRAS EN LÍNEA.....	46
FIGURA 9: FRECUENCIA SEMANAL DE PEDIDOS DE SUPERMERCADOS.....	46
FIGURA 10: NIVEL DE INGRESOS PROMEDIO FAMILIAR MENSUAL .....	65
FIGURA 11: BIENES QUE POSEA .....	65
FIGURA 12: PRINCIPALES RAZONES POR LAS CUALES COMPRA FUERA DE SU ÁREA DE RESIDENCIA.....	66
FIGURA 13: PROPORCIÓN ENTRE COMPRAS VIRTUALES Y FÍSICAS .....	66
FIGURA 14: PROPORCIÓN DE COMPRAS VIRTUALES Y FÍSICAS.....	67
FIGURA 15: MEDIOS DIGITALES DE INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LOS SUPERMERCADOS.....	69
FIGURA 16: PERCEPCIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES.....	70
FIGURA 17: ELEMENTOS MÁS LLAMATIVOS EN LOS ANUNCIOS PUBLICITARIOS DIGITALES.....	70
FIGURA 18: INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DE FIGURAS RECONOCIDAS EN LA DECISIÓN DE COMPRA .....	70

FIGURA 19: PERFIL DE FACEBOOK DE PLAZA VEA.....	72
FIGURA 20: PERFIL DE INSTAGRAM DE PLAZA VEA .....	73
FIGURA 21: PÁGINA WEB DE PLAZA VEA.....	74
FIGURA 22: EMAIL MARKETING DE PLAZA VEA EN ELECTRODOMÉSTICOS.....	76
FIGURA 23: EMAIL MARKETING DE PLAZA VEA SOBRE COMPRAS VIRTUALES .....	77



# INTRODUCCIÓN

El trabajo presenta como principal objetivo realizar un análisis del Inbound Marketing en la marca de supermercados Plaza Veá, perteneciente a Supermercados Peruanos SA. El estudio se plantea desde la metodología del Inbound Marketing considerando que están ocurriendo significativos cambios en el entorno que modifican el comportamiento del consumidor, aumentando el volumen de servicios digitales para la competitividad y la necesidad de digitalizarse para el posicionamiento de marca. Todos estos cambios han conducido a que el marketing digital se convierta en una herramienta imprescindible en los negocios. El trabajo de investigación se encuentra dividido en cinco capítulos.

En el primero, se realiza el planteamiento de la investigación. Para ello se desarrolló el planteamiento del problema principal, para ellos se analizaron los cambios del marketing digital y su relevancia en el posicionamiento. Luego, se definió el objetivo general, teórico, contextual y los objetivos empíricos. Finalmente, se expuso la justificación y viabilidad de la investigación.

En el segundo, se realiza un marco teórico que desarrolla conceptos relacionados al Marketing Digital. Así se puede formar un panorama sobre sus funciones, desempeño y herramientas. Además, se revisaron estudios empíricos que sirvieron como referencia para poder realizar el análisis de la investigación.

En el tercero, se desarrolla el Marco Contextual, donde se presenta al sector retail y supermercados en Perú; las estrategias de marketing digital de principales supermercados del sector; y el perfil organizacional y servicios ofrecidos por Supermercados Peruanos SA.

En el cuarto, se realiza la metodología de la investigación, se analiza el enfoque, el alcance y su diseño metodológico. También, se delimita la selección muestral, así como las técnicas de recolección y de análisis que se aplicaron, junto con una evaluación final de validez y confiabilidad.

En el quinto, se presentan todos los hallazgos junto con un análisis de estos datos, luego se relacionan los resultados a los objetivos planteados. Se busca distinguir el perfil del cliente de supermercados captado a través del Inbound Marketing y la aplicación de esta metodología en Plaza Veá. Finalmente, en el sexto capítulo se muestran las conclusiones.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo se divide en cuatro secciones. Se inicia con el planteamiento del problema de investigación. Este postula que, debido a los recientes cambios del entorno, el marketing digital se ha convertido en una herramienta imprescindible para lograr el posicionamiento de marca de las empresas del sector retail peruano, especialmente de los supermercados, por lo que es oportuno establecer un marco analítico para comprender este fenómeno. Con este fin, se analizan tres factores influyentes: (1) los cambios en el comportamiento del consumidor; (2) el aumento de servicios digitales para la competitividad; y (3) la necesidad de las empresas de digitalizarse. Así, se podrá plantear que Plaza Vea, al igual que el resto de las empresas retail, ha utilizado el marketing digital para su posicionamiento. En la segunda sección, se presentará el objetivo general, un objetivo teórico, un objetivo contextual y tres objetivos empíricos. En la tercera se expone la justificación de la investigación y en la cuarta se aborda su viabilidad.

## **1. Planteamiento del problema**

Para presentar el problema de investigación se examinan los cambios en el comportamiento del consumidor y cómo han influido en ellos la pandemia mundial generada por la Covid-19. En segundo lugar, se da cuenta del aumento en el volumen de servicios digitales para la competitividad. Posteriormente, se describen las nuevas tendencias en la digitalización de las empresas y cómo influyen en el posicionamiento de marca. Asimismo, se relacionará estos fenómenos con el caso del sujeto de estudio y cómo también fue afectada por estos acontecimientos. Por ello, es útil realizar un estudio sobre cómo utiliza las herramientas digitales de marketing para su posicionamiento en esta revolución digital.

### **1.1. Cambios en el comportamiento del consumidor**

La pandemia mundial declarada por la extensión de la Covid-19 obligó al Gobierno a imponer medidas para minimizar la transmisión de la enfermedad y contener la afectación en la vida de las personas. En particular, las empresas que operaban en sectores con altos niveles de interacción humana, como es el caso de los establecimientos minoristas, fueron las que experimentaron el mayor impacto (Hoque, Shikha, Hasanat, Arif & Hamid, 2020). Estudios recientes revelaron que la pandemia y los prolongados periodos de confinamiento, han introducido cambios fundamentales en el comportamiento del consumidor (Anderson, Heesterbeek, Klinkenberg & Hollingsworth, 2020; Islam et al., 2020).

Así los consumidores han mostrado comportamientos que se desvían de la que, hasta antes de la pandemia, era la forma habitual de compra. La menor accesibilidad a tiendas de manera presencial, sumado a las preocupaciones de los consumidores por su salud, generó un aumento en la demanda de canales alternativos (Eger, Komárkova, Egerová & Mičík, 2021). Esto se ve reflejado en el hecho que las compras de comestibles en línea han aumentado significativamente durante la pandemia (Pantano, Pizzi, Scarpi & Dennis, 2020).

Este aumento se ha dado en todos los rangos de edad de los usuarios como en el número de conocedores de tecnología digital, lo que permitió que comenzaran a disfrutar de las operaciones en línea. De esta forma han podido aprovechar la seguridad que la tecnología ofrece ya que la confianza de los consumidores disminuyó por la alta sensación de inseguridad ocasionada por la pandemia (Lu, Wu, Peng & Lu, 2020).

Si bien la pandemia ha estado dando a luz un nuevo consumidor con hábitos diferentes en cuanto al lugar, momento de comprar y preferencia por tecnologías de pago más seguras (Diario Gestión, 2021), el cambio del consumidor tradicional al digital, viene de antes. Para Roser Ferrer, la expansión del sector de los supermercados, junto con el avance del internet, significó un importante cambio al momento de comprar (CaixaBank Research, 2017).

El consumidor digital es diferente al consumidor tradicional. Cuenta con mayor poder de decisión, más información e influencia, ya que se comunica a través de redes sociales y comunidades virtuales en las cuales brinda su opinión sobre productos, servicios y empresas, de manera tal que influye a otros usuarios.

Según Conexión ESAN, antes de la pandemia ya existía un aumento de las compras online, aunque la mayoría de cliente preferían comprar físicamente (2020). Un estudio concluye que, a pesar del aumento de las compras online, aún existen factores que no permiten que las personas realicen este tipo de compras como la falta de confianza. Este estudio encontró que el 40% de los peruanos prefieren revisar físicamente un artículo antes de comprar, lo cual es un factor limitante para las transacciones en línea.

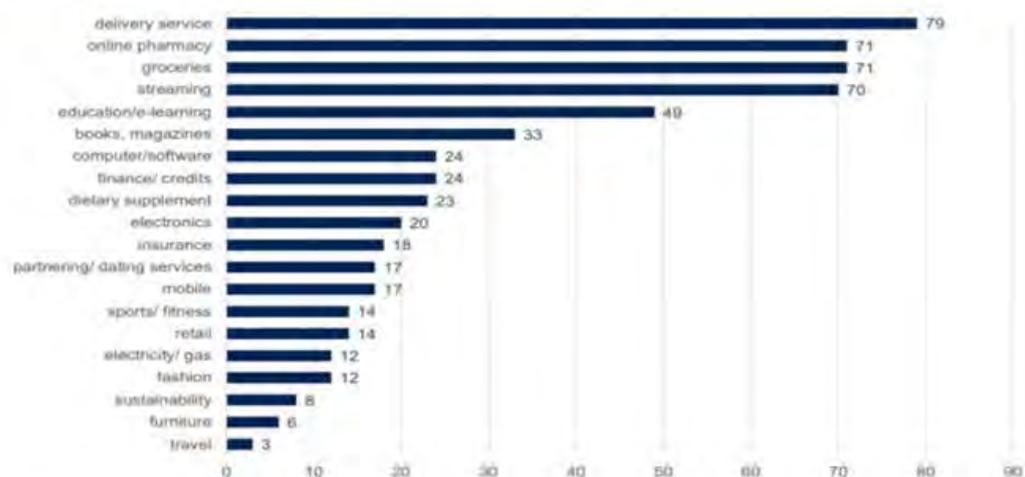
El comportamiento del cliente digital está vinculado con el ambiente de información y conexión en el que se desenvuelve. En un mundo dinámico como el que vivimos, uno de los desafíos a los que las empresas se enfrentan es entregar un contenido adecuado para cada persona. La revolución digital que tomaba impulso antes de la pandemia ha implicado cambios sociales, culturales y psicológicos que permitieron la aparición de un cliente con un nuevo perfil, con hábitos de compra particulares.

La transición al cliente digital actual viene sucediendo, por una parte, gracias a las numerosas fuentes de información que le permiten realizar una búsqueda previa a sus compras, informarse por su cuenta sobre las prestaciones del producto o servicio que busca, y comparar. Esta facilidad masiva de acceso a la información ha dado lugar a un consumidor más difícil de fidelizar, que construye su opinión con base en la búsqueda previa y tiene como referencias las opiniones de otros consumidores o expertos del tema. Es importante tener en consideración que los clientes optan principalmente por medios digitales con la finalidad de llevar a cabo sus actividades de modo que les permitan ahorrar tiempo y/o agilizar sus procesos de compra.

Sheth (2020) menciona que hay cuatro contextos que pueden cambiar el hábito de un consumidor. Estos serían el social, la implementación de nuevas tecnologías, el impacto de las nuevas regulaciones en los hábitos de consumo y un contexto menos predecible. Todos los hábitos de los consumidores están anclados al tiempo y al lugar. Los tiempos de crisis suelen originar transformaciones en la sociedad. Por lo tanto, se puede suponer que se producirán cambios en el comportamiento del consumidor a largo plazo.

Así, el sector retail peruano, los supermercados y sus consumidores no fueron ajenos al cambio digital que venía ocurriendo desde mucho antes de la pandemia. Con la llegada de la Covid-19, el impacto en las ventas fue severo y el sector tuvo que enfrentar una paralización en sus operaciones. Para superar la crisis se demandaban ideas creativas (Diario Gestión, 2021). En un estudio elaborado por Ipsos (2020) llamado “Las Oportunidades de Post Confinamiento”, se reconoció que los cambios recientes en el comportamiento del consumidor pueden llegar a ser una oportunidad para las empresas que quieren recuperar su nivel de ventas. Así, se originan nuevas formas de consumo y canales que puedan proteger al cliente del contagio de Covid-19 (Perú Retail, 2020).

**Figura 1: Ganadores digitales ante la crisis ocasionada por el Covid-19**  
**DIGITAL WINNERS THE CRISIS**



Fuente: Ipsos Talks (2020)

Así se puede afirmar que la pandemia ha cambiado drásticamente la forma en que se comportan los consumidores generando un espacio para el desarrollo de investigaciones sobre las variables y consecuencias de este cambio, además de darle una mayor relevancia a la transformación digital que ya se venía registrando en el canal de supermercados del sector retail peruano. Así, el comportamiento de los clientes de los supermercados peruanos probablemente haya cambiado durante la transformación digital y la pandemia.

## 1.2. Aumento en el volumen de servicios digitales para la competitividad

El Internet es uno de los recursos más empleados en la actualidad y sus usuarios van aumentando todos los años. En América Latina, hasta enero de 2021, eran 431 millones de usuarios. A principios de 2020, en la mayoría de los países de la región, la participación de usuarios de estas plataformas superaba el 60% (Statista Research Department, 2021) y para el 2023, el número de usuarios se proyecta al 70% de la población.

Si bien durante los últimos años ha venido llevándose a cabo un proceso de transformación digital en el país, la pandemia de la COVID-19 aceleró el ritmo y la velocidad de la transformación, de tal forma que las empresas rezagadas en el tema digital se vieron en la necesidad de acelerar el paso. Roser Ferrer afirmó que el uso generalizado de Internet y los teléfonos inteligentes, el aumento de la velocidad de conexión a Internet o la proliferación de nuevas formas de pago electrónico contribuyen al rápido crecimiento del comercio electrónico (CaixaBank Research, 2017). El marketing digital surgió como una respuesta ante esta nueva tendencia tecnológica y se ha convertido en una herramienta indispensable (Cantillo Guerrero,

2013). El número de ventas electrónicas también permite comprender la magnitud de esta tendencia, ya que según Soler Patiño este tipo de ventas alcanzó el 13% de las transacciones mundiales en el 2010; para el 2020 un 17% y para el 2050 se espera que el impacto sea más significativo (2014).

Las empresas tradicionales que comenzaron a ofrecer sus productos y servicios a través de la venta electrónica, tarde o temprano requerirían de mejoras constantes para esta nueva experiencia del cliente y lograr que el proceso de compra sea lo más satisfactoria. El desafío al que se enfrentan estas empresas es que los consumidores necesitan tiempos de espera más cortos, capacidad de recoger y devolver, y cumplir con estos requisitos es cada vez más importante para la competitividad de la empresa en el mercado.

Por el lado de las empresas, un segmento particularmente importante de la transformación digital es la economía digital ya que la digitalización de las empresas aumenta su eficiencia, productividad y rentabilidad (Melovic, 2020), siendo este último el factor más importante para establecer la salud de la organización y su competitividad. Vial (2019) afirma que la transformación digital conforma un proceso evolutivo que genera un cambio en la forma de vida y las formas en que hacemos negocios a través de las tecnologías digitales; sobre todo por medio de la implementación de nuevas soluciones basadas en servicios de Internet y tecnologías modernas de información.

El incremento en el uso de Internet permite la evolución del marketing tradicional al digital. Al haber cada vez más consumidores con acceso a Internet, la implementación del marketing digital es una estrategia eficaz para dirigirse a un gran número de personas. El marketing masivo evolucionó al marketing personalizado y hubo una revolución en este campo con la democratización del acceso a Internet. El panorama digital se ha expandido rápidamente y como consecuencia, la mayoría de las principales empresas del mundo son ahora digitales. Incluso el éxito de las empresas tradicionales ahora depende de su inclusión en lo digital. (Dunakhe & Panse, 2020). Una persona con acceso a internet tiene el potencial de tener cuentas digitales como correos electrónicos, redes sociales, entre otras; y la generación de estas cuentas sumado al intercambio voluntario de información por parte del cliente crea "puntos de contacto" con las empresas (Wagner, Schramm-Klein & Steinmann, 2020), de tal forma que se establece un medio de comunicación entre ambas partes.

Con respecto a la competencia entre los supermercados del sector retail, el marketing digital de relaciones es muy útil para este fin. Principalmente porque los clientes tienen una necesidad continua o periódica del servicio y hay varios proveedores alternativos, estando la decisión de elección en el cliente (Gilbert, Powell-Perry & Widijoso, 1999). En el caso de los

supermercados peruanos, la llegada de varias empresas y marcas internacionales durante los últimos años han traído un mayor desarrollo, pero también una mayor competencia. Esto proporciona una amplia oportunidad para los retailers nacionales, en desarrollar nuevas estrategias e ideas de negocio (Contreras, 2018). Es importante resaltar que el comportamiento de compra ya sea favorable o desfavorable, impacta en la posición competitiva de una empresa debido a la percepción que tiene un producto o servicio en la mente de los consumidores en base a los atributos de valor de alguna marca en contraste con la de su competencia. En condiciones comerciales tan modernas, que se caracterizan por una fuerte competencia y clientes altamente sensibles, el marketing digital se ha vuelto cada vez más importante (Melovic, 2020).

Así, se puede plantear que el volumen de servicios digitales útiles para la competitividad ha aumentado en los últimos años. Siendo una de las más importantes el marketing digital en el caso del sector retail. El caso de los supermercados no es ajeno a este suceso, ya que al igual que otras empresas del sector retail su nivel de competencia es alto y una herramienta tan importante como el marketing digital podría ayudar a su posicionamiento.

### **1.3. Necesidad de digitalizarse para su posicionamiento de marca**

Se ha reconocido a la transformación digital como un proceso necesario con el que se puede lograr las tendencias modernas globales de hacer negocios y fortalecer la competitividad. Así, las estrategias de marketing digital son muy útiles para el posicionamiento de la marca. Según Marín López y López Trujillo, los beneficios del análisis de datos del marketing digital son muy diversos: mayor reconocimiento de marca, incremento de conocimiento para la organización, mejor reputación, entre otros (2020). En esta línea, según Ries y Trout, el posicionamiento comienza con un producto, mercancía, servicio, compañía o persona. El posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino cómo posiciona el producto en la mente de un cliente prospecto. Una de las ventajas de esta estrategia es el liderazgo, el cual conlleva una mayor participación en el mercado y mayor margen de ganancias (2000).

Al verse afectados los modelos de negocio de las empresas, las herramientas del marketing digital se han vuelto de alguna forma indispensable para el sector retail, especialmente en una era en la que el mundo tiende cada vez más a lo digital y para que la transformación digital y el posicionamiento de marca sean integrales y eficientes, deben converger ciertas herramientas digitales y plataformas. Entre las diversas herramientas del marketing digital encontramos al Inbound Marketing, cuya relevancia en el mundo digital radica en el tipo de público al que se dirige. A diferencia de otras metodologías, una empresa que lleve a cabo una campaña concebida desde el inbound marketing no es invasiva y se centra en el contenido. Será el cliente quien se

acerca a la marca, quien se deje interesar primero en el tipo de contenido que se le presenta y en las soluciones que se ofrecen a sus necesidades.

Investigadores han afirmado que adoptar una cultura digital es una forma eficiente de manejar la pandemia (Donthu & Gustafsson, 2020; Habes, Alghizzawi, Ali, Salih & Salloum, 2020; Hwang, Nageswaran & Cho, 2020). Las organizaciones se encuentran en la necesidad de impulsar el marketing digital para llegar al cliente objetivo debido a que las opciones tradicionales del canal directo disminuyeron. Este fenómeno se observa en el Perú, ya que las ventas de e-commerce representaban un 5% antes de la pandemia y pasaron a ser un 10% en el caso de empresas que ya tenían un sistema implementado. A pesar de que los centros comerciales se han abierto, el temor al contagio no ha desaparecido y el e-commerce pasaría a formar parte de nuestra nueva normalidad (Conexión Esan, 2020). Sin embargo, esta tendencia ya se reflejaba en años anteriores. Según Gfk, para el 2018, de cada 100 compras realizadas, 6 se realizaban de manera online, y para el primer semestre del 2019 fueron 12 (2019). La relevancia del marketing digital y las compras online se encuentra en aumento y naturalmente se puede observar cambios en las formas en que las empresas se comunican con sus clientes y viceversa.

En condiciones en las cuales hay una fuerte competencia y clientes perceptibles, herramientas digitales como lo es el Inbound Marketing toman mayor importancia. Su desarrollo y uso ofrecen beneficios para las empresas, entre estos, un incremento en su presencia en el mercado, reducción de costos, mensurabilidad de resultados, personalización, apertura y mejor comunicación (Melovic, 2020). Comprender el impacto de Internet y su impacto potencial en los principales aspectos del negocio puede resultar en mejores programas de marketing y estrategias de marketing sostenibles (Nuseir, 2016). Tener visibilidad en el vasto mundo digital permite una ventaja competitiva única, con mayor alcance a nuevos segmentos de mercado y potenciales clientes. Las ventajas del ecommerce, que abarca la dinamicidad en las redes sociales y de posicionarse eficazmente en los motores de búsqueda, trae beneficios que, al día de hoy, forman parte de las estrategias de marketing en el mundo.

El formato supermercados del sector retail representa el 40% del total de ventas del sector (BBVA Research, 2019), lo que subraya su relevancia en el crecimiento del mismo. A esto se suma los efectos de la pandemia en el comportamiento del consumidor y el impulso a la digitalización que se volvió fundamental para posicionar una marca. Estos factores como el número limitado de investigaciones que se ocupen del papel del marketing digital relacionado con el posicionamiento de marca, suscitan la necesidad de estudiar las estrategias del marketing digital específicamente en los supermercados peruanos, cuyas ventas totales de acuerdo con estadísticas

de SUNAT, cayeron durante el 2020, en 2,7% respecto al 2019 (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021).

Para llevar adelante esta investigación se hizo necesario establecer un marco teórico y contextual. En este marco teórico se revisaron las teorías pertinentes de marketing digital y de posicionamiento de marca, para luego abordar la metodología del inbound marketing. La investigación se centra en cómo esta teoría busca lograr el posicionamiento de la marca en el caso de los supermercados (Plaza Veá) y cuáles son las herramientas que se utilizan en el marketing digital. El del inbound marketing nos ayudarán a explicar esta metodología y cuáles son las herramientas que utiliza la empresa. Finalmente, en el marco contextual se abordan aspectos importantes del sector retail, las estrategias de marketing digital de los supermercados y el perfil organizacional del sujeto de estudio: Plaza Veá. Lo cual nos ayudará a poder entender en qué contexto se desarrolla el caso de la investigación.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Conocer cómo el uso del Inbound Marketing permite el posicionamiento de marca de Plaza Veá

### **2.2. Objetivo teórico**

Validar un marco analítico del Inbound Marketing con el modelo VCMBC de Keller y las herramientas de marketing digital.

### **2.3. Objetivo contextual**

Describir un marco contextual de estrategias de marketing digital y del Inbound Marketing para los supermercados peruanos.

### **2.4. Objetivos empíricos**

- 1.- Caracterizar al cliente de supermercados y su comportamiento de compra.
- 2.- Distinguir el perfil del cliente de supermercados obtenido a través del Inbound Marketing.
- 3.- Describir cómo se utiliza el Inbound Marketing en Plaza Veá para aumentar su participación en este mercado retail.

Pregunta de investigación:

¿Cómo el uso del Inbound Marketing permite posicionar la marca de Plaza vea?

Preguntas específicas:

¿Qué características tiene el cliente de supermercados y su comportamiento de compra?

¿Cuál es el perfil del cliente de supermercados adquirido a través del Inbound Marketing?

¿Cómo se utiliza el Inbound Marketing en Plaza Vea para aumentar su participación en este mercado?

### **3. Justificación**

La presente investigación busca analizar las estrategias de marketing digital que realiza la empresa de supermercados Plaza Vea para poder lograr su posicionamiento de marca. El sector de los supermercados ocupa un importante papel en la economía nacional y es un sector altamente concentrado pero muy competitivo. Por ello, analizar estas estrategias digitales que les permiten mantener o acrecentar sus indicadores de desempeño es una tarea muy importante para estas organizaciones. El desempeño se podrá medir en indicadores tales como las ventas de la empresa y captación de nuevos clientes.

El estudio contribuye a la ciencia de la gestión al identificar estrategias clave de marketing digital utilizadas en el contexto mencionado. Estas estrategias son principalmente la del Inbound Marketing, las cuales permiten a las empresas acercarse y conocer mejor a sus clientes para poder satisfacer sus necesidades. Lo cual les permitirá mantener su cuota de mercado, aumentarla o lograr posicionar su marca en su público objetivo. De igual manera, se analizarán las principales herramientas de Marketing Digital utilizadas en la actualidad. Así se podrá identificar cuáles son sus principales funciones y cuáles son sus objetivos en el posicionamiento de marca.

Finalmente, el análisis de estos enfoques teóricos del marketing digital y sus aplicaciones en los supermercados, permiten consolidar la formación académica como gestores y desarrollar habilidades de investigación. También es importante realizar la investigación, debido a que los temas del inbound marketing y su uso para el posicionamiento de marca en el caso de los supermercados es relativamente nuevo, por ello no se encuentran muchas investigaciones acerca de ellos. Asimismo, la construcción de este modelo analítico para comprender el uso de las estrategias del marketing digital resultará útil para el desarrollo de futuros estudios sistemáticos en este sector.

#### **4. Viabilidad**

En la investigación se utilizaron fuentes primarias como entrevistas a expertos académicos del rubro y se aplicaron encuestas; como fuentes secundarias, se revisó la literatura teórica y metodológica. Para identificar fuentes relevantes, se utilizaron los repositorios de información de la UNMSM, de la PUCP y sus bases digitales como EBSCO, Jstor, Scopus, Web of Science, ScienceDirect, etc. En la literatura contextual se utilizaron fuentes como Cisco, MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), CCL (Cámara de Comercio de Lima), Perú Retail, fuentes periodísticas especializadas, etc. La cantidad de información revisada se definió por el grado de coincidencia que las fuentes tuvieran con el tema planteado; además, se priorizaron las fuentes más específicas para la presente investigación. Se consultó a expertos en el campo del marketing tales como profesores y trabajadores en el rubro en forma de entrevistas exploratorias. Con respecto al sujeto de estudio, el contacto se hizo con una representante de la empresa Supermercados Peruanos S.A., la cual fue obtenida a través del profesor Gandolffi.

Se generaron reportes bibliométricos (Anexo A) con las palabras clave del objeto de estudio: marketing digital y posicionamiento de marca. No hay una conexión entre la literatura revisada y el reporte bibliométrico, ya que la mayoría de fuentes que aparecieron en estas bases digitales son estudios empíricos. Los diferentes enfoques teóricos del marketing fueron analizados para poder definir cuáles serían los más convenientes para el método digital. Las partes centrales del marco teórico y contextual fueron consultadas con expertos en el rubro respectivo. Se revisó la auditoría intelectual con el software Turnitin y se presentan los protocolos de consentimiento informado de las entrevistas.

En conclusión, con respecto al capítulo del planteamiento del problema de investigación, este se enfocó en los recientes cambios del entorno, en cómo el marketing digital se ha convertido en una herramienta fundamental para lograr posicionamiento de marca de supermercado en el sector retail en Perú. Para explicar esta nueva dinámica, se analizaron tres puntos principales: cambios en el comportamiento del consumidor, el aumento en el volumen de servicios digitales para la competitividad y la necesidad de digitalizarse para el posicionamiento de marca. Luego se definió el objetivo general, objetivo teórico, objetivo contextual y objetivos empíricos. Finalmente se expuso la justificación y viabilidad de la investigación.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan los principales conceptos para poder establecer un marco teórico sobre el problema de investigación ya propuesto. El marco teórico aborda conceptos relacionados al marketing digital, posicionamiento de marca y el inbound marketing. Con respecto al marketing digital se revisan sus principales definiciones y herramientas. En el posicionamiento de marca, se define el branding, valor de la marca y posicionamiento. Finalmente, el inbound marketing será definido, se identificarán sus principales fases y se abordarán investigaciones empíricas sobre este método. Todo este análisis teórico nos permitirá poder definir las herramientas de marketing digital y la teoría de posicionamiento VCMBC de Keller que tentativamente utiliza Plaza Vea a través del inbound marketing.

### 1. Marketing Digital

#### 1.1. Definición del Marketing Digital

Para poder definir el Marketing Digital es necesario primero definir el Marketing en sí. Este concepto tiene muchas definiciones según autores y asociaciones especializadas. Dos de los autores más importantes del marketing, Kotler y Armstrong, define este concepto como el proceso social y administrativo mediante el cual las personas u organizaciones que lo utilizan obtienen lo que necesitan intercambiando productos de valor con otros (2013). Para Jobber y Fahy, el marketing es una herramienta que utilizan las empresas para lograr el objetivo de comprender y satisfacer a los consumidores. (2007).

Otra definición que puede ser considerada importante es la de la *American Marketing Association*, ya que la considera una actividad basada en instituciones y procesos cuyo propósito es crear, comunicar, difundir e intercambiar ideas, bienes o servicios de valor para los usuarios, clientes, socios y el público en general (2017). Así, podemos concluir que el marketing es un proceso por el cual las empresas pueden satisfacer a sus clientes y así poder generar valor para ellas mismas.

Al limitar la definición de marketing, el marketing digital sería el acto de lograr sus objetivos mediante el uso de tecnologías digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). De esta forma, se puede afirmar que el marketing es un proceso social y administrativo que busca el intercambio de productos de valor entre diversos miembros de la sociedad; y que el marketing digital es este proceso, pero utilizando tecnologías digitales a través del Internet y/o empleando dispositivos electrónicos.

## 1.2. Herramientas del marketing digital

El marketing digital utiliza múltiples herramientas para poder lograr sus objetivos. Revisando los artículos teóricos se pueden identificar siete herramientas principales: página web, tiendas en línea, SEO, SEM, Content marketing, Social Media y email marketing. Para poder entender cada una de ellas y cómo se podrían utilizar en el caso de la empresa Plaza Vea es necesario definir las brevemente. La página web es un espacio diferenciado online, donde los clientes pueden encontrar información que consideran importante de la empresa o los productos y servicios que pueden ofrecer (Frick, 2013). Las tiendas en línea o e-commerce, la segunda herramienta, es un elemento constante en los espacios de las páginas webs. Además, esta herramienta permite adquirir productos mediante procesos de compras digitales seguras (Chaffey & Smith, 2013). Así se puede decir que el recurso de la página web es una herramienta necesaria para las empresas que quieran utilizar el marketing digital y que puede ser acompañada por la herramienta de la tienda en línea.

Por otro lado, los buscadores son un medio muy importante por el cual se puede hacer marketing y posicionar una marca. Las herramientas SEO y SEM son perfectas para este propósito. SEO (*Search Engine Optimization*) se define como una técnica para lograr un buen posicionamiento natural. Esto se puede ver en los resultados que son consecuencia del proceso normal de indexación de los algoritmos de búsqueda (Somalo, 2011). Asimismo, el SEM (*Search Engine Marketing*) se encarga de mejorar la visibilidad de los sitios web en los buscadores utilizando el SEO, pero también empleando *links* patrocinados u otras herramientas pagadas (Arias, 2013). De esta forma se puede identificar ambas técnicas como el posicionamiento de las páginas web en los buscadores, pero de una manera natural y pagada respectivamente.

El *content marketing* o marketing de contenidos es otra herramienta de marketing digital que se basa en crear contenido relacionado con el producto o servicio que se ofrece y que sea relevante para los clientes potenciales. Este contenido puede ser distribuido a través de redes sociales, videos, infografías, tutoriales, etc (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Las redes sociales también pueden ser utilizadas para una estrategia de marketing digital y están conformadas por grupos de personas que suelen compartir intereses en común y así poder intercambiar información personal y profesional. Así, se pueden generar comunidades alrededor a estos intereses que ellos comparten (Maciá & Gosende, 2011). Finalmente, el email marketing es una técnica que envía emails con información que no se puede encontrar en otros lugares sobre productos o promociones relacionados a la página de la empresa. Es importante que los usuarios se hayan suscrito previa y voluntariamente a este servicio para que esta no sea una molestia (Soininen, 2015).

Así, podemos definir siete herramientas principales utilizadas en el marketing digital. Primero, las páginas webs son espacios en línea donde los clientes pueden encontrar información o productos relevantes de una empresa. En este mismo espacio podemos encontrar las tiendas en línea para poder realizar compras de estos productos o servicios. Sobre los buscadores de internet, se pueden realizar las técnicas de posicionamiento SEO (orgánico) y SEM (orgánico y pagado). El contenido que se transmite a través de este tipo también es importante, por ello debe ser relacionado al producto o servicio de la empresa y de interés del cliente. Este tipo de contenidos se pueden transmitir a través de canales como redes sociales y de correos electrónicos.

## **2. Posicionamiento de la marca**

Una marca, aparte de ser un nombre o símbolo con los que las organizaciones identifican sus productos o servicios y provocan una diferencia con sus competidores, es un medio con el que se genera una relación con el cliente entregando valor con sus productos. La marca también es un activo de las organizaciones que aumentan la rentabilidad y es un activo intangible que debe administrarse con cuidado ya que son indispensables para el crecimiento en los tiempos actuales. Según Brand Finance (2020), las marcas dirigirán la recuperación en la economía. El valor de las marcas más valiosas ha crecido 23 billones de euros desde la pandemia mundial. El valor total mundial de los activos intangibles de las empresas que cotizan en bolsa alcanzó su máximo histórico de US \$65,7 billones al 1 de septiembre del 2020. Así pues, el valor capital de la marca se traduce en la capacidad de reconocer valor a las empresas y sus accionistas debido al conocimiento y aprobación del producto o servicio por parte del consumidor. Y estas marcas tienen tanto valor intangible para sus clientes como valor económico para las empresas.

### **2.1. Definiciones y conceptos de Branding**

A continuación, se revisan fuentes teóricas en las cuales se aborda el posicionamiento del concepto de marca, el *branding* y su relevancia para una organización del sector retail.

#### **2.1.1. Marca**

Según Kotler, desde el concepto brindado por la *American Marketing Association*, la marca es el nombre, término, signo, etc. cuyo objetivo es poder diferenciar los bienes o servicios de un vendedor de sus competidores (2017). Empero, esta definición, aunque acertada, posee ciertas limitaciones cuando se quiere presentar alcances y funciones de lo que es una marca en el contexto actual. El consumo contemporáneo, según Fenollar y Ordoñez, está dado por un carácter interdisciplinario que aborda disciplinas como la economía, sociología, psicología, administración, entre otras; lo cual desemboca en una interdependencia entre dichas disciplinas que alimentan y sostienen al marketing y desde allí, al concepto mismo de marca (2006).

Kapferer (2008) menciona que el definir qué es marca es un momento en el cual los expertos presentan bastante desacuerdo, esto se debe a que cada uno tiene su propia definición. Según Céspedes-Palacio (2014), cómo cada persona percibe a la marca puede variar y tener su propio significado, gracias a ello si se conoce el alcance ella en la sociedad se puede entender cómo es percibida, así no se cae en interpretaciones subjetivas que no comprendan una definición apropiada del término.

Una marca genera una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia en el mercado, sobre un producto o servicio, de manera que se le pueda diferenciar de otros productos o servicios diseñados para satisfacer las mismas necesidades (Keller, 2008). También es importante mencionar la definición de David Aaker (2014, p.45), quien menciona que “las marcas son activos, tienen valor y dirigen la estrategia del negocio”. Además, comenta que la marca es un vínculo, una relación evolutiva que se basa en experiencias y percepciones que el cliente experimenta cada vez que hay un punto de conexión con ella. Este autor también señala, con respecto a la construcción de marcas, que estas son el núcleo de una relación redituable con el cliente, llega a ser una plataforma para sostener las relaciones estratégicas de la empresa, de manera que pueda haber un rendimiento positivo y se convierta en una base sólida de ventaja competitiva, rentabilidad a largo plazo (p. 26-27) y, por tanto, de posicionamiento en la mente del consumidor. Scott (2002), desde su perspectiva, menciona que la marca representa un contrato con el cliente.

Cuando se gestiona una marca poderosa, se pueden generar muchos beneficios a una organización. Según Kotler y Keller (2006), la empresa puede ganar ciertas protecciones legales gracias a la marca. Esta protección puede abarcar características que sean exclusivas del producto con registros, patentes, etc. Estos autores también mencionan que las marcas representan “indicadores de un determinado nivel de calidad” que provoca que potenciales clientes se vuelvan en compradores satisfechos y que se genere la posibilidad de una futura recompra. Así, podemos ver que la marca no solo ayuda a diferenciar a una empresa de las demás, sino que también ayuda a formar una relación con sus clientes que la ayudará a poder generar valor.

Costa, por su parte, menciona que la marca es un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos. Este autor resalta que la marca, mediante tres interacciones, provoca un efecto en los individuos y la sociedad. En primer lugar, lo que la marca hace (productos o servicios que ofrece); en segundo lugar, cómo la marca hace lo que hace y cómo lo comunica a su público (de qué forma lo dice, qué y dónde vende); y, en tercer lugar, lo que el conjunto de todo lo anterior significa para los individuos, el público, el mercado, la sociedad (2012).

Así se puede concluir que la manera en la que las organizaciones y empresas quieren ser percibidas es la marca; también, una adecuada gestión de marca permite atraer beneficios. Es importante recalcar que la marca es algo más que un logo o un nombre. Además, un punto de confluencia en medio de las definiciones y conceptos de marca mencionadas es la identificación, el reconocimiento de que una marca sea distinta a otra.

### **2.1.2. Branding**

Con respecto al branding, según Kotler y Keller (2006), consiste en otorgar a productos y/o servicios el poder que puede poseer una marca, buscando generar diferencias; y para gestionar una marca, resulta necesario definir y mostrar qué es el producto, qué hace y por qué deberían adquirirlo. Asimismo, este concepto puede ser definido como una gestión estratégica de todos los elementos o características que diferencian a la marca y construyen una experiencia distintiva y relevante en el tiempo para sus usuarios (Asociación Española de Empresas de Branding, 2015).

Matthew Healey define marca como una “promesa de satisfacción”, y la gestión de marca para él se concibe de forma integrada, incluyendo al consumidor, de manera que define branding como un “proceso de tira y afloja continuo entre productores y consumidores para definir esa promesa y ese significado” (2009, p.169). Grimaldi, por su lado, menciona que el branding involucra concentrar recursos con atributos tangibles e intangibles preseleccionados que permitirá diferenciar a la marca de una manera cautivante y significativa para el público objetivo (2003). De tal forma que, para aplicar una correcta gestión de marca en una organización, es importante conocer las necesidades y los puntos de contacto de los grupos de interés de la compañía con la finalidad de desarrollar planes y plantear objetivos que permitan generar valor. Así, el branding es la formación de una marca que se destaque por ser única frente a sus clientes, involucrando atributos tangibles e intangibles.

Keller (2013) resalta la importancia del branding como actividad que permite a los clientes diferenciar a las marcas de productos que están en una misma categoría; así se enfatiza la importancia de la marca en todo el proceso de decisión de compra y de los beneficios que el branding tiene para ofrecer a una organización cuando un potencial cliente se encuentra en una situación de elección de productos. En ese sentido, el branding se encarga de elaborar disposiciones mentales sobre la marca, de manera que se agilice la toma de decisiones del consumidor y se genere valor para la empresa.

### **2.2. Valor Capital de Marca**

El valor de marca es un concepto de marketing bastante reconocido y un elemento esencial de su éxito (Rana & Paul, 2020). Como ya se mencionó, la marca es un activo intangible

valioso y debe manejarse con cuidado, y según Chieng y Goi, los estudios sobre el valor capital de marca han ido aumentando con el pasar de los años, de la mano con el desarrollo del branding en las organizaciones (2011).

David Aaker, un referente académico del tema, menciona que para hablar de valor de marca se tiene que abordar una serie de variables en las cuales se basa, entre las cuales se encuentra el grado de lealtad de los consumidores, la consciencia y reconocimiento del nombre de la marca, la calidad percibida, las asociaciones que representa y en general, cualquier virtud que permite un acercamiento de la marca a los clientes y potenciales clientes (1996) (Ver Figura 2). Para dicho autor, un “adecuado” capital de marca permitirá atraer a la organización fidelidad sostenida por parte de los clientes, además de permitirle defenderse frente a la competencia.

Aaker menciona, con respecto al reconocimiento de marca, que este permite generar y establecer un grado de familiaridad con los consumidores, la asociación con determinados productos, un nivel de diferenciación y consideración, y cuáles son las marcas que gestionan un “mejor” nombre, símbolo o eslogan para la disposición de los clientes. La lealtad a la marca incluye las percepciones del consumidor que conducen a compras repetidas y la marca o recomendaciones de marca, así como variables como la satisfacción, la experiencia del cliente y las interacciones con las marcas, la mejor relación calidad-precio, los defectos de la marca y la seguridad del producto y/o servicios prestados por la marca. La calidad percibida, por otro lado, se refiere al grado en que una marca se diferencia de otras marcas en el mercado con lo cual la marca recibe mayor confianza y responsabilidad por parte de los consumidores. Finalmente, la asociación de marca revela la personalidad, el estilo de vida y el área geográfica a la que la marca está asociada de alguna manera; cuáles son las características del producto o marcas asignadas por el consumidor y la relación de la marca con el consumidor en términos de los incentivos creados en relación con otras marcas en el mercado (1996).

Keller (2008, p.48), por último, define el valor de marca, visto desde la perspectiva del cliente, como “el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing”; de esta forma, si hay una reacción por parte de los consumidores que sea favorable o propicia frente al producto o servicio cuando la marca se identifica, entonces una marca tiene un valor positivo basado en el cliente.

Finalmente, cuando se trata de valor de marca, hay un conjunto de características asociadas con el nombre o logotipo de una empresa agrupadas en categorías tales como lealtad, conciencia y reconocimiento de marca, calidad percibida y asociaciones. Para poder entender mejor el valor de marca, se abordarán distintos modelos de este concepto. Posteriormente, se

elegirá el modelo VCMBC de Keller, ya que es el que, luego analizar los hallazgos, se puede ejemplificar más claramente en el caso de la marca de supermercados Plaza Veá.



## 2.3. Modelos de valor de marca

### 2.3.1. Modelo de Keller

El modelo de valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC), postulado por Keller (2008), tiene como objetivo poder entender e influenciar en el comportamiento del consumidor. Este modelo, según palabras del autor, ofrece un punto de vista particular sobre cuál es la mejor manera de gestionar y cimentar el valor de marca, además de estudiarlo desde la perspectiva del consumidor. La premisa de este modelo es que todo lo que los clientes han podido sentir o aprender sobre la marca a lo largo de su relación con la marca es lo que define el poder de la marca sobre ellos. Es decir, el poder de una marca depende de cómo se ha interiorizado en la mente del consumidor.

El modelo parte del concepto de valor de marca desde la perspectiva del cliente postulado por Keller, el cual tiene tres elementos clave: 1) el efecto diferencial que surge de las diferencias en el juicio de valor sobre un producto o servicio que desembocará en una respuesta por parte del consumidor, si estas diferencias no son marcadas, el artículo puede clasificarse como genérico; 2) el conocimiento de la marca que se genera en las distintas respuestas hacia las marcas del mercado, es decir, lo que ha interiorizado de la marca como consecuencia de sus experiencias; 3)

la reacción del usuario frente al marketing, esto significa que el valor de la marca se puede ver reflejado en la gestión de la marca y el recuerdo de su mensaje publicitario (2008).

Un ejemplo de esto puede ser cuando un consumidor se encuentra frente a dos productos idénticos de distintas marcas, la decisión que tome sobre cuál producto podría escoger se basará en su experiencia y conocimiento previo a través del tiempo y el valor que puede llegar a tener en la mente del consumidor. Para el autor de este modelo, las impresiones que los clientes pueden presentar previamente de la marca son las que definen cómo varían sus apreciaciones sobre el desempeño de los productos (2008).

Así, desde el punto de vista de este modelo, para crear valor de marca es intrínseco el conocimiento de esta ya que, a partir de este se origina el llamado efecto diferencial. El conocimiento para Keller se conforma de conciencia de marca e imagen de marca. Por su parte, la conciencia de marca cuenta con dos variables en las que se basa, reconocimiento y recuerdo de marca; el primero según el autor es la capacidad que tienen los consumidores de confirmar el conocimiento previo de la marca cuando se les ofrece como pista, es decir, si es posible reconocer la marca después de familiarizarse con la pertenencia a un lugar como un supermercado. En segundo lugar, es la capacidad del consumidor para recordar la marca de memoria cuando se da como punto focal el tipo de producto, la necesidad que satisface la categoría, o la situación de uso o compra, es decir, el recuerdo del producto o servicio dependerá en el consumidor y su capacidad para “recordar” una marca de memoria cuando piensa en algo relacionado con ella (2008).

La imagen de marca sugiere que construir una imagen positiva está asociado con inculcar en la memoria de los consumidores programas de marketing de afiliación poderosos, diferenciados y beneficiosos (Keller, 2008). Los consumidores pueden estar expuestos a las actividades de marketing de muchas formas: directamente a través de la experiencia, a través de otras fuentes comerciales o independientes, etc. Este contacto incluye siempre sugerencias o consultas que se puedan realizar sobre una marca, su nombre, logotipo, canal de distribución, ubicación o evento.

El modelo VCMBC sigue una serie de etapas para la construcción y gestión de marca, entre las cuales figuran: a) lograr que los clientes puedan identificar la marca y la asocien con un producto o necesidad específico; b) establecer firmemente en la mente de los consumidores el significado de la marca utilizando estrategias que asocien a la marca ciertas características; c) obtener respuestas adecuadas de los consumidores frente a las dos etapas previamente mencionadas; y d) transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca (Keller, 2008, p. 59-60). Posteriormente, este modelo sería

utilizado para poder analizar el caso de los supermercados Plaza Vea, ya que se pudieron identificar múltiples similitudes en su caso de Inbound Marketing.

Según Keller, cada una de las cuatro etapas representa interrogantes sobre las marcas que se hacen los clientes, respectivamente se tiene: a) cuál es la identidad de marca, b) cuál es el significado de la marca, c) qué es lo que sienten y piensan de la marca y d) cuál es la relación o qué clase asociación les gustaría mantener (2008).

El autor desarrolla las cuatro etapas en seis “bloques constructores de la marca en forma de pirámide, respecto de los consumidores, en la cual el valor de la marca significativa sólo se producirá en las marcas que lleguen a la cima de la pirámide” (p. 60). Estas son: a) prominencia, b) desempeño, c) imaginaria, d) juicios, e) sentimientos y f) resonancia de la marca (Keller 2008). (Figura 3)



### 2.3.1.1. Prominencia de marca

La prominencia de marca, según Keller, mide la conciencia que se tiene de la marca; algunas preguntas que se pueden hacer son: ¿con cuánta frecuencia y qué tan fácil se evoca en diferentes situaciones o circunstancias? ¿hasta qué punto es la primera en mencionar y es más fácil de recordar o reconocer? ¿Qué tipos de pistas o recordatorios se necesitan? ¿Qué tan penetrante es esta conciencia de marca? Según el autor, construir la conciencia de marca ayuda al consumidor para que comprenda cuál es la categoría del producto en la cual se desarrolla y qué producto se vende bajo su nombre. Una marca con un alto grado de prominencia posee una conciencia extendida, lo que permite que los consumidores realicen transacciones de compras con

ella y generen un espacio en la memoria del consumidor (2008, p. 60). Este primer bloque es importante pero no suficiente.

#### ***2.3.1.2. Desempeño de marca***

En este bloque, Keller quiere explicar y describir qué tan apropiadamente se satisface las más fundamentales necesidades de las personas a través del producto o servicio brindado. Se pueden hacer preguntas sobre el nivel de calificación de la marca en cuanto evaluaciones de calidad, o qué tanto cumplen con las necesidades y deseos en la categoría donde se desarrolla. El desempeño se basa en tipos importantes de atributos y beneficios (2008), entre los que se encuentran: a) los ingredientes primarios y características complementarias; b) confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto; c) efectividad, eficiencia y empatía del servicio; d) estilo y diseño; y e) precio (2008).

#### ***2.3.1.3. Imaginería de la marca***

La imaginería depende de las características externas de un producto o servicio, incluida la forma en que la marca trata de satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de sus clientes (Keller, 2008). Según el autor, lo define cómo lo que piensan las personas de manera abstracta y no necesariamente como realmente es. Incluye aspectos intangibles que se van formando gracias a una experiencia directa o a través de otras fuentes de información. Agrega, además, que a una marca se puede asociar características intangibles, como perfiles de uso, personalidad y valores, situaciones de compra, e historias y experiencias. Finalmente, generar y gestionar asociaciones de marcas fuertes y favorables resulta fundamental para construir el valor de marca basado en el cliente (2008).

#### ***2.3.1.4. Opiniones de marca***

Este bloque incluye reseñas de marca, que son opiniones personales y juicios de valor que se emiten en torno a una marca al establecer una conexión entre la imagen que crea la marca y su desempeño. Keller sustenta cuatro tipos de enjuiciamiento: calidad, credibilidad, consideración y superioridad.

Con respecto a los juicios de calidad de la marca, el autor plantea que, las evaluaciones que se hacen de estas por parte de los consumidores “dependen de los atributos y beneficios específicos de la marca”; las actitudes hacia la marca más importante son las que se refieren a “la calidad percibida y al valor y satisfacción que les procura” (2008). Los consumidores pueden estar expuestos a las actividades de marketing de muchas formas: directamente a través de la experiencia, a través de otras fuentes comerciales o independientes, etc. Este contacto incluye

siempre sugerencias o consultas que se puedan realizar sobre una marca, su nombre, logotipo, canal de distribución, ubicación o evento (2008, p. 68).

En cuanto a la marca, Keller señala que, por un lado, depende de qué tan importante sea la marca para el consumidor. Este es un filtro decisivo en su creación de valor. No importa su respeto por la marca o su nivel de confianza, porque si no es valorada y adecuada, la marca estará lejos del consumidor y no será reconocida. (2008). Es importante que el autor mencione que la actitud hacia la marca también depende del grado de asociación fuerte y favorable en la composición de su imagen (p. 68). En última instancia, la excelencia de la marca es responsable de medir hasta qué punto los consumidores perciben una marca como única y mejor que sus competidores en el mercado. La excelencia es necesaria para establecer una relación positiva con el cliente y depende del número y la naturaleza de las asociaciones únicas que componen la imagen de marca (Keller, 2008).

#### ***2.3.1.5. Sentimientos de marca***

Keller define las emociones de marca como las respuestas y reacciones emocionales de los compradores en relación con el valor social que la marca evoca en ellos. Es importante conocer qué sentimientos son provocados cuando se tiene un acercamiento con la marca, también saber de qué forma y en qué medida afecta a la sensibilidad del comprador hacia sí mismo y su entorno. Estas emociones y sentimientos provocados, al tener algún contacto con la marca, pueden asociarse con tanta fuerza que se pueden acceder a ellas a través del consumo o uso de los productos (2008, p. 69).

#### ***2.3.1.6. Resonancia de la marca***

En la parte final del modelo se encuentra la resonancia de marca, que se centra en cómo es la relación y qué tan identificados se sienten los consumidores con la marca. Según Keller, se refiere a cuanto tienen en común el cliente con la marca y cuál es la naturaleza de esta relación. Se caracteriza por cuán fuerte es el lazo psicológico que se sostiene para con la marca y cuál es el nivel de actividad debido a la lealtad que se genera (2008). Adicionalmente, el autor hace referencia a estas dos dimensiones dividiéndolas en cuatro categorías: a) lealtad de la conducta, b) apego de las actitudes, c) sentido de comunidad, y d) participación activa.

Keller comenta que la lealtad conductual se puede cuantificar en términos de compras repetidas y el porcentaje de participación de mercado en su categoría. Es importante conocer la frecuencia y cantidad de compra sobre la marca en cuestión. Además, los resultados financieros deben reflejar las compras suficientes (2008, p. 72), pues la lealtad no es suficiente para que se presente la resonancia. Existen compras de clientes por necesidad, ya sea porque la marca es el

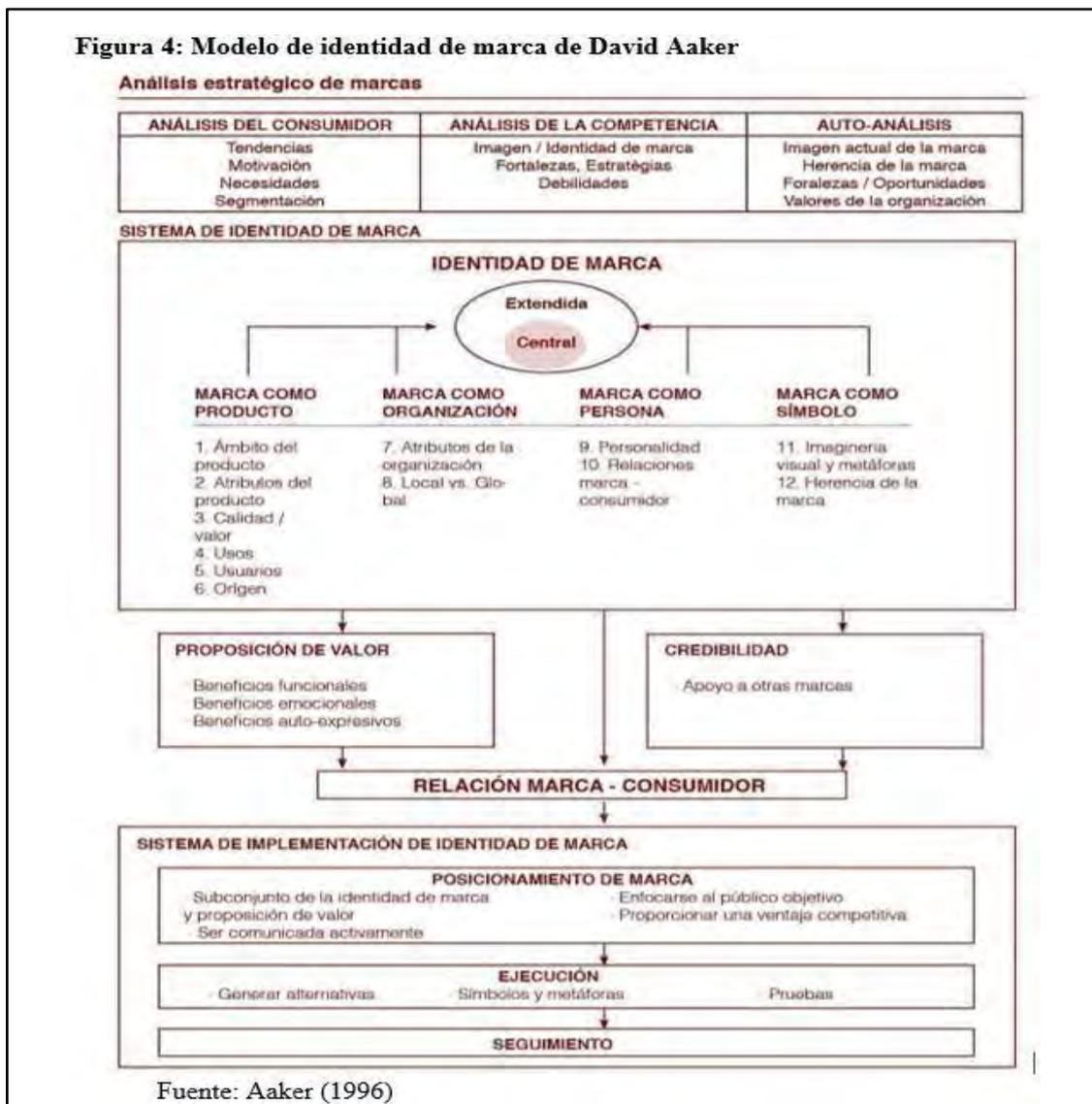
único producto disponible, por la facilidad de adquirirlo o por otras razones. La resonancia requiere un fuerte apego personal (p. 72) pues además de ser necesaria la actitud positiva de los clientes frente a la marca, se requiere que la consideren como algo especial. Keller sostiene que diversas investigaciones han demostrado que la satisfacción puede no ser suficiente (p. 73), agregando que la marca también puede transmitir un sentido de comunidad al implicar un significado con un espectro más amplio. Esta identificación que se genera con la comunidad puede verse reflejada en que los consumidores se sientan familiarizados o pertenecientes a quienes están asociados a la marca (p.73).

### ***2.3.2. Modelo de Aaker***

Según David Aaker, una marca fuerte debe contar con una identidad clara y rica, con un conjunto de asociaciones que se debe buscar o mantener. La identidad de marca representa lo que la organización quiere que represente la marca. Es un conjunto de asociaciones que se pretenden crear o gestionar en la mente del consumidor en el tiempo. Además, representan la razón de ser de la marca e implican un trato implícito de la organización hacia los clientes (2006).

Sobre la base de estas premisas, Aaker presenta el modelo de planificación de identidad de marca, que proporciona herramientas para comprender, desarrollar y utilizar construcciones de identidad de marca. Este modelo se divide en tres apartados: el primero es el análisis estratégico de marca, el cual se basa en la información del cliente, del competidor y de las estrategias de la empresa; el segundo es el sistema de identidad de marca, consta de criterios establecidos a través de las cuales se elabora una propuesta, dividida en cuatro dimensiones: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo; y en tercer lugar, se tiene el sistema de implementación de identidad de marca, que consta de tres partes: posicionamiento, ejecución y seguimiento. El modelo se presenta a continuación:

**Figura 4: Modelo de identidad de marca de David Aaker**



### 2.3.2.1. Análisis estratégico de marca

Aaker (2006) menciona que, para considerarla eficaz, una identidad de marca necesita repercutir en la vida de los clientes, diferenciarse de la competencia y representar las directrices de la organización tanto en el presente como a futuro. Así, el análisis estratégico de la marca brindará información relevante al tomador de decisiones, lo que permitirá comprender al cliente, a la competencia y la propia marca, incluida la organización detrás de la marca (p. 40). Para contar con un análisis de lo que la marca quiere reflejar, se debe hacer bajo la óptica de los usuarios, de la competencia y de la misma organización.

Por el lado del cliente, Aaker menciona que este análisis debe ir más allá de lo que los clientes dicen y examinar lo que en verdad hacen. Para ello, la aplicación de herramientas cualitativas es útil. Para este fin, se debe llevar a cabo un proceso de segmentación que impulse la estrategia a través de variables que tengan un apalancamiento real, de manera que se comprenda

cada segmento (p. 41, 2006).

Por el lado de la competencia, se examina a los competidores vigentes y potenciales de manera que se pueda asegurar que la aplicación de la estrategia generará una diferenciación de la marca. En este punto es importante conocer y estudiar las fortalezas, estrategias y posicionamiento de la competencia ya que esta información es útil en el proceso de construcción de una marca. (2006)

Por último, es importante realizar un autoanálisis de la organización ya que permitirá identificar si la marca cuenta con los recursos, la capacidad y la voluntad necesarios para cumplir con los requerimientos de su público objetivo. Este análisis propio debe mostrar las estrategias y valores, así como las fortalezas y limitaciones que la marca posee, y no enfocarse solamente en “el legado y la imagen actual de la marca” (p. 40, 2006).

#### ***2.3.2.2. Sistema de identidad de marca***

El conjunto de asociaciones que representan la identidad de marca implica una promesa a los clientes por parte de la organización. Según Aaker, una identidad de marca debe ser profunda y rica, además, una vez desarrollada, debe ayudar a dar forma a la relación entre la marca y sus clientes al crear una propuesta de valor que incluya beneficios funcionales, emocionales o auto expresivos (p. 43, 2006).

Además de beneficios funcionales, definido por Aaker como las funciones básicas visibles que posee el producto, la propuesta de valor puede incluir beneficios emocionales y auto expresivos. Los beneficios emocionales están relacionados con la capacidad que la marca puede tener para lograr que el usuario o comprador de una marca sienta algo durante el proceso de compra o mientras lo utilice (Aaker, 2006). El autor agrega que las identidades más fuertes a menudo incluyen beneficios emocionales, como la forma en que un cliente se siente seguro en un Volvo o diferente cuando compra un producto Apple. Los beneficios auto expresivos, por su parte, se pueden ver cuando la marca proporciona al usuario o consumidor, un medio a través del cual este puede notar una imagen particular de sí misma; comprar y usar productos de marca es una forma de satisfacer esta necesidad de autoexpresión. Finalmente, la sección de identidad de marca también incluye construir una relación personal con el cliente y este debe ser el objetivo de la marca (Aaker, 2006).

Así, Aaker considera doce categorías de elementos de identidad de marca organizados en cuatro perspectivas: la marca como producto (alcance, atributos del producto, calidad / valor, experiencia de uso, usuarios, etc.), organización (atributos organizacionales, local versus global), persona (personalidad de la marca, relaciones cliente / marca) y símbolo (imágenes visuales / metáforas y herencia de la marca). Cada una de ellas tiene relevancia para algunas marcas, casi

ninguna marca tiene asociaciones en las doce categorías (2006).

### **2.3.2.3. Marca como producto**

Con respecto a la marca como producto, las asociaciones relacionadas con los bienes o servicios representados casi siempre serán una parte importante de su identidad porque están directamente relacionadas con las decisiones de elección de marca y la experiencia de uso (Aaker, 1996). Dentro de esta perspectiva tenemos al alcance del producto (asociaciones de la clase de producto), según Aaker, el propósito de asociar una marca con una categoría de producto no es recordar la categoría del producto cuando se menciona la marca, sino más bien una fuerte asociación que significa que la marca será recordada cuando se mencione la categoría del producto. Los atributos directamente relacionados con la compra o el uso de un producto pueden brindar beneficios de aspecto emocional y funcional a los clientes (1996). Estos atributos pueden generar una propuesta de valor cuando ofrecen algo adicional o mejor (p. 80).

Por su parte, la calidad y el valor son una parte íntegra del producto, incluso para muchas marcas la calidad es el elemento de identidad central. Para cada campo competitivo, la calidad percibida proporciona el precio de admisión o el eje de la competencia. El valor está estrechamente relacionado con la calidad, enriquece el concepto agregando la dimensión de precio (p. 81, 1996).

Las asociaciones relacionadas con la experiencia de uso son importantes para la marca ya que les permite hacerse acreedores de un contexto o uso específico del producto o servicio que ofrezca. Un ejemplo bastante conocido es el de Gatorade, ya que esta marca está asociada al uso de los atletas que les importa conservar un alto nivel de rendimiento (Aaker, 1996)

Otra categoría dentro de la perspectiva de marca como producto, similar a la mencionada, es la de asociaciones relacionadas con el usuario. En esta, la marca debe basar su posicionamiento a un sector específico de usuario, es decir crear un vínculo entre la marca y un tipo de usuario característico, de tal manera que se le pueda atribuir una personalidad. “Una posición sólida de tipo de usuario puede implicar una propuesta de valor y personalidad de marca” (Aaker, 1996).

Por último, también se puede relacionar la marca con un país o región, de tal forma que le agrega credibilidad. Según Aaker, recurrir a esta categoría brinda fortaleza y seguridad al consumidor, además, la asociación de la marca con una región implica que la marca brindará mayor calidad, debido a que esa área limítrofe posee una herencia de hacer lo mejor dentro de esa clase de producto (p. 82, 1996).

### **2.3.2.4. Marca como organización**

Según Aaker, este punto se centra en las características de la organización más que en los

del producto o servicio. Se trata de desarrollar la identidad de marca con una organización que la avale, ya que esta le brindará a la marca su cultura, valores y cualidades (1996). Gracias a ello, pueden diferenciarse, ofrecer una propuesta de valor competente para el mercado, y fortalecer la relación con el cliente puesto que se identificarán con los valores y cultura de la organización.

“Los atributos organizacionales son más duraderos y más resistentes a la competencia” (Aaker, 1996), porque es más fácil copiar un producto que intentar copiar a una organización con una propuesta de valor, personas y cualidades particulares; además, los atributos organizacionales a menudo se aplican a un conjunto de tipos de productos, y los competidores dentro de la misma categoría de productos pueden tener dificultades para competir. La organización está encargada de la participación e interacción del cliente para con la marca, debe transmitir confianza y demostrar que le importa.

#### **2.3.2.5. Marca como persona**

Esta perspectiva sugiere que la identidad de marca sea más rica e intrigante basándose en los atributos de un producto. Se basa en atribuirle características que la vuelvan más humana (Aaker, 1996). Una marca, de la misma forma que una persona, puede ser percibida como competente, impresionante, alguien de confianza, divertido, casual, formal, entre otros; o percibida en base a características como la edad, género, rasgos de personalidad, etc.

Una personalidad de marca puede crear una marca fuerte de varias formas, por un lado, a través de la creación de un beneficio auto expresivo que sirva al cliente para exponer su propia personalidad, y por otro, la personalidad de marca puede ser la base de la relación con el cliente que ayuda a comunicar un atributo de producto para de esta forma, contribuir a un beneficio funcional (Aaker, 1996).

#### **2.3.2.6. Marca como símbolo**

Según Aaker (1996), un símbolo fuerte puede garantizar la coherencia y la estructura de una identidad y hacer que sea más fácil de reconocer y recordar. Este autor agrega que una marca que no cuente con un símbolo puede implicar una debilidad y amenaza para con la misma. Cualquier cosa que represente a la marca puede ser un símbolo (p. 84). Los tipos de símbolos que destacan son imágenes visuales, metáforas y herencia de la marca.

Las imágenes visuales como parte de los símbolos pueden ser memorables y poderosas, cada una de ellas captura gran parte de la identidad de marca ya que los vínculos entre el símbolo y los elementos de identidad de marca se han ido acumulando en el tiempo (Aaker, 1996). Por su parte, los símbolos son más significativos si involucran una metáfora, a través de una representación beneficiosa que buscan transmitir (p. 86). Una marca que posea un símbolo fuerte

puede convertirse en duradera y recordada a través del tiempo, de tal forma que represente un mensaje sólido y consolidado.

Estás cuatro perspectivas alineadas colaboran en el desarrollo de marca. Entonces, mantener el valor implica invertir en ellas para impulsarlas y medirlas. La estructura de identidad de marca incorpora una central, otra extendida y una esencia de marca. Normalmente, esta identidad requerirá hasta doce dimensiones para describir de la manera más certera posible la aspiración de la marca. Al ser un conjunto grande, resulta difícil de gestionar, entonces es útil enfocarse identificando los elementos más importantes de la identidad central (Aaker, 2006).

La identidad central crea un enfoque tanto para el cliente como para la organización al ser el elemento más importante de la identidad en general; por ejemplo, para Johnson & Johnson la identidad central es la confianza y calidad en sus medicamentos de venta libre. La identidad central es fundamental tanto para el significado como para el éxito de la marca (Aaker, 1996), posee asociaciones que con más probabilidad permanecerán de la misma manera mientras la marca se expanda (p. 102). Los clientes deben poder percibir la marca de acuerdo con su identidad central, además, si se entienden correctamente los valores y la cultura de la organización, la identidad se cuida sola. Presenta cuatro elementos importantes: calidad, innovación, entretenimiento y valor. Por su parte, la identidad extendida posee elementos que no están en la identidad central y que aportan integridad para evitar ambigüedades en la descripción de la identidad central de marca; permite completar la imagen agregando detalles que ayudan a representar lo que simboliza la marca. Entre estos elementos se encuentra la personalidad y especificaciones acerca de lo que no es la marca, lo que no encaja cómodamente en la identidad central.

Finalmente, es útil proporcionar un enfoque mayor creando una esencia de marca: un pensamiento único que captura el alma de la marca (Aaker, 2006). Una declaración de esencia de marca, además de definir la identidad central en una oración, “proporciona una perspectiva ligeramente diferente al tiempo que captura gran parte de lo que representa la marca” (p. 45). Según Aaker, la esencia de la marca puede verse como el pegamento que mantiene unidos los elementos centrales de la identidad. La esencia de la marca debe resonar en los clientes e impulsar la propuesta de valor; además debe proporcionar una diferenciación de los competidores que persistirá en el tiempo (2006).

### ***2.3.3. Implementación del sistema de identidad de marca***

La implementación de esta identidad ocurre a través del desarrollo y la medición de programas de construcción de marca (Aaker, 1996). El modelo consta de cuatro componentes

para su implementación: elaboración de identidad de la marca, posición de la marca, desarrollo de programas de construcción de la marca y seguimiento del plan.

### ***2.3.3.1. Elaboración de identidad de marca***

Según Aaker, crear una identidad de marca implica determinar qué herramientas fueron creadas para agregar riqueza, textura y claridad a la identidad; para evitar que sus elementos, como el liderazgo o confianza, puedan resultar muy ambiguos o confusos para tomar decisiones sobre la marca. Además, agrega, el proceso de desarrollo de la marca debe aportar ideas útiles para su desarrollo (Aaker, 2006). Así, el autor muestra cuatro herramientas para ayudar a esta tarea: a) auditorías de formación de identidad, b) identificación del modelo de rol de identidad, c) metáforas visuales y d) priorización de la identidad de la marca.

Con respecto a las auditorías de formación de identidad, la organización debe estar dispuesta a respaldar la identidad con una inversión sustancial en programas reales (Aaker, 1996). Así, hay dos tipos de planes para apoyar a la marca: imperativos estratégicos y puntos programáticos. El primero se trata de una inversión en activos para poder corresponder con la promesa que se realizó al cliente. Apunta a representar una serie de pasos para poder entregar las cualidades características de la identidad de marca. Lo segundo representa los cuantiosos planes, activos o iniciativas que contribuyen a que la marca transmita su significado (Aaker, 2006).

La identificación del modelo de rol de identidad, según Aaker, es la segunda actividad para elaborar la identidad de marca y puede proporcionar el significado y la emoción para ayudar a motivar y guiar el esfuerzo de construcción de marca. El autor considera modelos de rol interno y externos. Los modelos de rol interno son historias, programas, eventos o personas que representan a la perfección la identidad de la marca (1996). Además, las historias y otros modelos internos pueden ser poderosos dispositivos de comunicación. Por otra parte, los modelos de rol externo se centran en modelos de terceros, ampliar la red a diversas organizaciones generalmente resulta en modelos a seguir con más impacto e imaginación (Aaker, 1996). Otras marcas sólidas de diversas industrias pueden ser modelos a seguir y la búsqueda de un modelo de marca externa que sirva de guía puede ser amplia.

Como tercer punto, el desarrollo de metáforas visuales tiene como objetivo transmitir con fuerza la identidad central a los responsables de implementarla (Aaker, 2006). Así, el uso de metáforas visuales permite a los miembros pensar qué representa su marca y qué no. Por ejemplo, si la identidad es la confianza, la metáfora podría ser unas manos estrechadas o personas trabajando en equipo.

Por último, la identidad de marca puede ser compleja al contar con diversas asociaciones que reflejan los atributos del producto, dimensiones de la personalidad, símbolos o imágenes del usuario (Aaker, 2006). La identidad central de marca juega un papel importante al proporcionar enfoque a la identidad de la marca, además que brinda una proposición de valor relevante para el cliente.

#### ***2.3.3.2. Posición de marca***

Una vez que se cuenta con una identidad establecida y una propuesta de valor específica, empieza la tarea de implementación. De esta forma, es necesario establecer objetivos de comunicación y planificar e implementar la ejecución. Y se empieza con una declaración de posición de marca, la cual debe mostrar una ventaja sobre las demás del mercado, que represente los objetivos de la organización. En este punto, algunos elementos de identidad de marca pueden no formar parte de manera necesaria del posicionamiento de marca debido a que no generan una diferenciación, a pesar de ser importante. Conforme la entrega de elementos más ambiciosos de la identidad de marca se vuelve más factible y creíble para los clientes, la posición de la marca se vuelve más ambiciosa (Aaker, 2006).

#### ***2.3.3.3. Desarrollo de programas de construcción de marca***

Una vez posicionada la marca y la identidad en su lugar, se puede desarrollar programas de construcción de marca. En este punto, se hace necesaria no solo la publicidad tradicional y no tradicional para ejecutarla, sino que se requiere no solo masificar la marcas sino también desarrollarla. Por lo que la promoción, la publicidad, la web y el marketing directo juegan un papel fundamental en la estrategia de construcción de marca. Un programa de comunicación ejecutado de manera adecuada permite romper el desorden impactando e involucrando a la audiencia (Aaker, 2006).

#### ***2.3.3.4. Seguimiento***

Finalmente, es muy deseable realizar un seguimiento de la posición de marca, entre otros elementos de identidad de marca. Este seguimiento, según Aaker, puede basarse en encuestas cuantitativas, donde las preguntas estructuradas y las ventas permiten una evaluación de cómo las percepciones de los clientes se han visto afectadas por el esfuerzo de posicionamiento de la marca (2006). Pero también puede basarse en investigaciones cualitativas, que sistemáticamente suscitan percepciones de clientes a través de grupos focales. Para esto es necesario estar expuesto a una necesidad del público objetivo y saber qué y cómo realizar preguntas.

## 2.4. Posicionamiento de marca

Las empresas y organizaciones participan hoy en día en mercados competitivos, en los cuales las marcas enfrentan dificultades para generar suficientes ventajas diferenciales sobre sus rivales. Para hacer frente y superar estas dificultades, resulta necesario establecer correctas con la marca en la mente de los consumidores para distinguir la marca de la competencia (Keller & Lehmann, 2006), lo que les permitirá posicionar su marca en el mercado.

El posicionamiento, considerado como el elemento central de las actividades de marca y marketing (Kethüda, 2021), es la capacidad de una empresa u organización para diseñar sus productos o servicios de tal forma que tengan un lugar en la mente de los consumidores, así como una estrategia que les permita ingresar a un nuevo mercado competitivo (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Siguiendo esta línea, algunos de los primeros especialistas en marketing que concentraron su atención en el posicionamiento de marca postulan que no se trabaja al producto, sino a la mente del consumidor (Ries & Trout, 2000).

El posicionamiento se puede entender como la capacidad que posee una organización para diseñar la imagen y valor de un producto o servicio, en un segmento definido, y ser la fortaleza de la empresa en el mercado. La fortaleza se basa en distinguirse de la competencia mediante la singularidad de sus productos. Se deben comunicar las diferencias de tal forma que ocupe un espacio en la mente de los consumidores (Najafizadeh, Elahi, Moemeni & Lotfi, 2012).

Kotler menciona que el posicionamiento es la capacidad de la empresa para crear productos que tengan impresiones en la mente de los consumidores insertando beneficios únicos de la marca y que les permitan diferenciarse (Kotler, 2000). Agrega además que es la acción de crear algo que pueda tener un valor diferencial en la mente del público objetivo al que está destinado. Kethüda (2021) concluye que existe un consenso en la literatura moderna que plantea que el posicionamiento de marca, además de incluir la comunicación del marketing, también incorpora otros elementos de la mezcla de marketing

Debido al posicionamiento, una oferta puede apoderarse de un sólido fundamento de compra y ofrecer una razón para ser percibidos como únicos en el mercado de su sector (Boatswain, 2015). En otras palabras, el posicionamiento de marca busca diferenciar una oferta de sus competidores por atributos favorables a los clientes. La oferta a posicionar puede ser un producto, una marca o incluso una organización (DeSarbo, Park & Rao, 2011; Fill, 2009). Según Fuchs y Diamantopoulos (2010), para comprender la naturaleza del posicionamiento de marca en sí, resulta necesario establecer una distinción entre tres términos: el posicionamiento previsto, real y percibido.

El posicionamiento previsto se refiere a cómo una empresa quiere que su marca sea percibida por los consumidores objetivo, el posicionamiento refleja las asociaciones que una empresa intenta crear con una marca (2010). Por su parte, el posicionamiento real se basa en la información de posicionamiento que se presenta a los consumidores, es decir, de qué forma la oferta de una organización se refleja y se presenta a los clientes. Esto mediante herramientas de comunicación de marketing, pero principalmente a través de la publicidad. De esta forma, la diferencia entre el posicionamiento pretendido y el real radica en la ejecución del programa publicitario (Blankson & Kalafatis, 2007). A partir del posicionamiento real, los consumidores y potenciales clientes forman sus propias percepciones de la marca y posicionan esta última en sus mentes (Fuchs & Diamantopoulos, 2010); este es el posicionamiento percibido, que se encuentra relacionado con un conjunto de percepciones, creencias, pensamientos e impresiones que los consumidores tienen sobre la marca en comparación con su competencia (Ellson, 2004). Es importante mencionar que el posicionamiento percibido puede variar dependiendo de cada individuo, ya que se puede interpretar la misma información -de posicionamiento- de manera distinta.

El posicionamiento debe ser el centro de cualquier estrategia sólida de marketing. También debe ser la guía para diseñar la experiencia que los clientes y consumidores tendrán con una organización. Así, identificar las experiencias clave en el espacio digital donde interactúan empresas y usuarios será determinante para lograr un alto grado de identificación en el mercado.

Como ya se mencionó, las percepciones y pensamientos de las personas sobre una empresa se generan mediante interacciones y experiencias que se tienen con la misma. A partir de esto, se determinará el valor y relevancia de la marca. Para lograr que una marca sea percibida de una manera determinada, el comportamiento que manifieste debe trascender en toda la organización. De esta forma, el público generará impresiones verdaderas y positivas. Para esto, el marketing digital debe alinearse con el posicionamiento que se busca (Conexión ESAN, 2018).

Las empresas pueden influir en la percepción que el público tiene de la misma mediante experiencias positivas de marca. Aquí juega un papel importante el social media y las redes sociales. Cada interacción de la empresa con la audiencia mediante sus canales deberá reforzar la imagen de marca que se busca implementar en los usuarios. Todo el contenido que busque comunicar una empresa debe tener un propósito alineado al posicionamiento que se busca ya que cualquier comunicación afectará ya sea positiva o negativamente a la marca.

En suma, si bien hay diversos autores y fuentes bibliográficas en los que se habla sobre el posicionamiento de marca, todos llegan al consenso de que este se centra en las percepciones que se generan en los consumidores sobre algún producto o marca, a partir de la propuesta de

valor que se pueda ofrecer. Además, el posicionamiento debe ser el corazón de cualquier estrategia de marketing digital ya que las asociaciones y percepciones que se formen alrededor de una marca dependerán de la experiencia previa con la misma.

### **3. Definiciones y Fases del Inbound Marketing**

#### **3.1. Definiciones del Inbound Marketing**

El concepto del Inbound Marketing y sus fases son importantes para poder definir cómo esta estrategia integrada de marketing digital podría ayudar a lograr el posicionamiento de marca. *Hubspot* es uno de los pioneros en inbound marketing y lo define como un método comercial para atraer clientes mediante la creación de contenido significativo y experiencias personalizadas (2017). Asimismo, varios autores han definido el concepto de un modo similar, pero añadiendo su punto de vista. Así, Patrutiu lo define como un método destinado a la captación de clientes potenciales a través de canales digitales como blogs y redes sociales, donde la empresa busca de brindar información a los visitantes que buscan contenidos para ellos mismos (2016).

Para Arroyo, el Inbound Marketing es un conjunto de métodos destinados a aumentar el número de visitantes que se registran en un sitio web o blog. Esto se debe a que trata de generar clientes potenciales (Leads) que eventualmente se convertirán en compradores de productos o usuarios de servicios. Esto se da utilizando el marketing de contenidos como anzuelo para atraer a los clientes (2017). Dicho esto, se puede definir al Inbound Marketing como una técnica que crea contenido valioso para los potenciales clientes, pero se les presenta cuando ellos buscan estos contenidos por su cuenta. Luego los lleva a un sitio web donde se buscará que se originen Leads o usuarios de la empresa.

##### **3.1.1. Buyer Person**

Habiendo definido el Inbound Marketing, es importante abordar un concepto importante asociado a esta metodología: el *Buyer Person*. Este también tiene diversas definiciones según el autor que lo analice. Por un lado, *Inboundcycle* lo define como un arquetipo de cliente ideal para un servicio o producto. Este arquetipo incluye características sociodemográficas e información sobre su personalidad, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece el producto (2017). Por otro lado, se definen como ejemplos o modelos de clientes reales que ayudan a los directores de marketing a desarrollar estrategias. Con su ayuda, podrán promocionar sus productos entre el público que quieran comprarlos (Revella, 2015). Con base en estos enfoques, se puede definir al *Buyer Person* como un arquetipo que ayudará a definir a un cliente real con un conjunto de características que permitan promocionar los productos de la empresa.

Sin embargo, el *Buyer Person* por sí solo, no es suficiente. Este arquetipo es usado principalmente para la herramienta del marketing de contenidos. Para que esta se emplee exitosamente, se necesita cinco (5) claves: conocer el buyer person; investigar en qué redes se mueve; crear contenido con base en los intereses y necesidades de ese público objetivo; distribuir los contenidos en formatos adecuados; y comprobar los resultados que está dando la estrategia (Especial Directivos, 2021).

### **3.2. Fases del Inbound Marketing**

El Inbound Marketing al igual que cualquier otra metodología o técnica, está conformada por una serie de pasos necesarios para poder ejecutarse. Estos pasos son considerados, para este caso, como fases y existen cuatro (4) de ellas: atracción, conversión, educación, cierre y fidelización. Según Inboundcycle e IAB Perú, estas fases comprenden lo siguiente:

#### **3.2.1. Atracción**

Esta etapa ocurre cuando se despierta el interés de un usuario y se dirige a una página web que contiene información que coincide con sus gustos. Los usuarios pueden interesarse por el contenido del sitio web si se ajusta a sus intereses o se presenta en el momento adecuado. Los usuarios se sienten atraídos por el marketing de contenidos, las redes sociales, el SEO o los eventos. Para ello, es crucial crear estrategias que atraigan clientes y articularlas con el contenido producido. Se pueden usar las herramientas del SEM, anuncios de Facebook, anuncios de televisión o radio. Finalmente, es crucial concentrarse en las solicitudes de los usuarios más populares al definir los temas principales para determinar el tipo de contenido que se debe producir.

#### **3.2.2. Conversión**

Una vez que un usuario ha visitado la página, el siguiente paso es convertirlo en un Lead: usuarios que han entregado sus datos y se encuentran en la base de datos de la empresa. A menudo, se proporciona contenido rico o valioso personalizado para el usuario a cambio de completar un formulario con sus datos. Otros elementos de ayuda que no son productos o servicios pueden incluir guías de solución de problemas, información sobre temas, archivos o PDF útiles. Esta etapa se trata de la capacidad de intercambiar valor con los usuarios, quienes pueden obtener contenido e información útil a cambio de sus datos de contacto, como direcciones de correo electrónico (IAB Perú, 2019; InboundCycle, 2017).

Sin embargo, esta fase no siempre se rige por los mismos procesos y contenidos ofrecidos. En entrevista, el MBA y Especialista en Marketing Ricardo Meza (comunicación personal, 04 de

octubre, 2021) expresó que, con respecto a la práctica del Inbound Marketing, puede haber diferencias respecto a la teoría. El *content marketing* ofrecido puede variar desde volantes físicos hasta un comarketing según la frecuencia y variabilidad de compra física. Lo que importa al final, es concretar la compra online y conseguir los datos de los clientes, pero utilizando los canales que el cliente ya se encuentra utilizando.

### **3.2.3. Educación**

Luego de la conversión, el siguiente paso es cerrar la venta. Haber conseguido los Leads no es suficiente. A partir de esto se debe mantener un trato estrecho y cuidadoso con ellos, siempre considerando que cada día es importante para la decisión final de su compra. Para poder conseguir este objetivo, se deben de implementar estrategias de contacto y seguimiento (IAB Perú, 2019). Los usuarios reciben a través de email, información útil para cada una de las fases de su proceso de compra. Para automatizar este proceso se usa el *lead scoring* (permite ver cuán cerca está el usuario de realizar una compra) y el lead nurturing (entregar contenidos personalizados según al ciclo de compra, su perfil y comportamiento).

### **3.2.4. Cierre y Fidelización**

Una estrategia de inbound marketing está incompleta si no va más allá del proceso de compra. En la última etapa ya han comenzado los Inbound Sales, pero esta estrategia también pretende satisfacer a los clientes brindándoles información útil y de interés para las personas, aunque no clientes, pero que siguen las novedades de la marca, pueden fidelizarse y ser promotores de marca. Esto significa que una persona recomienda una empresa a personas dentro de su círculo de conocidos, como familiares y amigos, a través de las redes sociales y otros medios en línea. Para aumentar sus posibilidades de hacerlo, puede utilizar correos electrónicos personalizados, ofertas exclusivas para clientes, encuestas de compras, formularios de recomendación de mejoras, acceso exclusivo a preventa y lanzamientos de productos, así como otras actividades y tácticas de marketing.

Por lo tanto, si el objetivo es aumentar el tráfico del sitio web y generar clientes potenciales, entonces la estrategia de Inbound Marketing es adecuada con la preventa y el lanzamiento de productos, así como para las actividades y tácticas de marketing en otro país (2017; 2019).

El hecho de que se haya escogido la estrategia del Inbound Marketing es principalmente porque coincide con varios factores del marco teórico. Respecto al Marketing Digital, utiliza varias herramientas, tales como el marketing de contenidos, SEO, SEM, redes sociales, páginas web y email marketing. Respecto al posicionamiento de la marca, se puede analizar desde el punto

de vista del modelo de valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC) de Keller, con el cual el Inbound marketing presenta varias de sus etapas en su estrategia. Estos son detallados en la siguiente Tabla (Tabla 1):

**Tabla 1: Fases del Inbound Marketing**

Fase del Inbound Marketing	Herramientas de Marketing Digital	Etapas del modelo VCMBC
Atracción	-Marketing de Contenidos -Redes sociales -SEO, SEM	-Identidad
Conversión	-Páginas web -Marketing de Contenidos	-Significado
Educación	-Email marketing -Marketing de Contenidos	-Significado/ Respuesta
Cierre y Fidelización	-Marketing de Contenidos	-Relaciones

Adaptado de Keller (2008)

Dicho todo esto, es importante resaltar que gracias a este marco teórico se puede distinguir más claramente los conceptos relacionados al marketing digital y posicionamiento de marca. En el marketing digital se pudo diferenciar y definir este concepto y sus variadas herramientas. En el posicionamiento se definieron conceptos tales como el Branding además de otras aproximaciones. En el Inbound Marketing se ha podido encontrar la mayoría de las herramientas de marketing digital y se puede aplicar el modelo de valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC) de Keller.

### 3.3. Utilidad del Inbound Marketing en la actualidad

El Inbound Marketing, como ya se ha definido, es una metodología de marketing que permite posicionar una marca o empresa frente a los consumidores. Debido a esto, sus utilidades en la actualidad son diversas. Por un lado, la entrevista realizada a Ricardo Meza permitió concluir que el Inbound Marketing es una estrategia de marketing digital muy útil en la actualidad. Si no fuera así, empresas como Google o Facebook no habrían alcanzado el sitio que tienen como empresas en el mundo. Además, es muy importante para los negocios de consumo masivo porque es necesario mantener trazado el embudo por el que van a ingresar los clientes desde el punto que observan a la marca hasta que realizan la compra. Finalmente, es muy útil porque incluye a uno de los canales digitales más útiles para la captación: Google Ads. Este canal alcanza el universo más grande de potenciales clientes, seguido de Facebook, el cual también es utilizado en el Inbound Marketing (comunicación personal, 04 de octubre, 2021).

Asimismo, la entrevista realizada a Roxana Franco permitió establecer que el Inbound Marketing facilita la comunicación de la empresa con el consumidor según lo que quiera escuchar y así poder atraerlos. El Inbound Marketing realiza este proceso de una manera organizada, efectuando un *Journey Map* que permite determinar con qué contenido se va a atraer a ciertos grupos de clientes por ciertos canales. Luego, pensar qué tiene que hacer la empresa para que quieran seguir relacionándose con ella y poder ver más información. Se trata de mantener la comunicación para luego deleitarlos. El Inbound Marketing puede ser muy útil si se ejecuta bien. Si se segmenta correctamente al público, no se les dice a todos lo mismo y se realiza un seguimiento, todo lo cual contribuye a conseguir un muy buen resultado (comunicación personal, 01 de octubre 2021).

#### **4. Estudios empíricos**

Ya habiendo mencionado los principales principios teóricos para poder desarrollar la investigación, se revisarán investigaciones empíricas relacionadas a este. Así se podrá identificar la literatura, metodologías y hallazgos utilizados o descubiertos gracias a la presente investigación. Así, se pudieron identificar cuatro investigaciones de interés y que aportarían a la presente investigación.

La primera investigación, desarrollada por Gómez y Varillas (2018) titulada “El Inbound Marketing en la Oficina Central de Admisión e Informes (OCAI). Estudio de la captación PUCP de postulantes a través de los discursos de comunicación digitales”, tiene como sujeto de estudio a la oficina de una institución académica, Oficina Central de Admisión e Informes (OCAI) de la PUCP. El objetivo de la investigación fue analizar el uso del Inbound Marketing en la OCAI. La investigación analiza una metodología, que combina técnicas de marketing y publicidad, aplicada a un centro de estudios y se realizan entrevistas a expertos. Además, se utiliza un enfoque descriptivo-exploratorio para conocer los antecedentes del Inbound Marketing y su relación con las organizaciones educativas.

El desarrollo de la investigación se ha visto influido por cuatro hallazgos clave. La aplicación de Inbound Marketing, para empezar, es adecuada para atraer candidatos a la OCAI. Debido a la conexión de la metodología expuesta con el tema digital, esta es pertinente para la investigación. Segundo, se hace una revisión adecuada del Inbound Marketing y se detallan los seis activos que incluye, lo cual proporciona información teórica relevante que ayuda a profundizar la información y características específicas. Tercero, se resalta el manejo y críticas a la metodología aplicada, y su aplicación en organizaciones educativas. Cuarto, se evidencian antecedentes de casos exitosos que aplican la metodología en el tipo de empresas del sujeto de

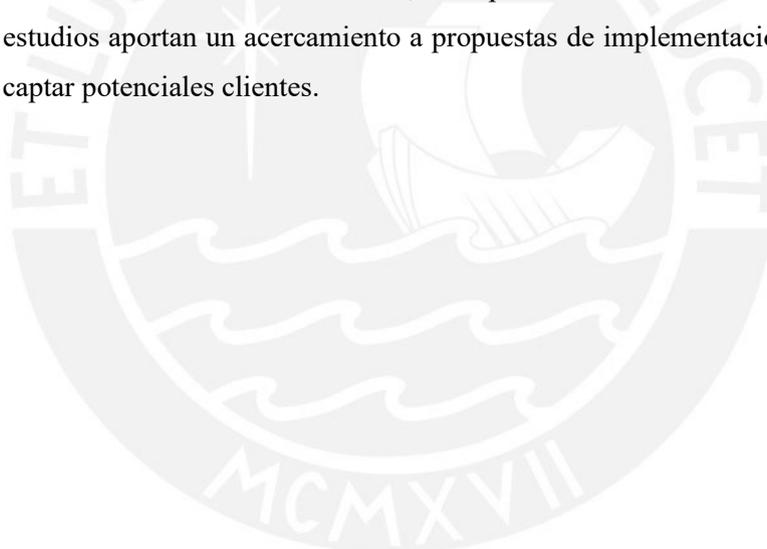
estudio. Finalmente, el desarrollo de los canales digitales aplicados por la OCAI que siguen un enfoque de Inbound Marketing, es fundamental en un entorno digital como el actual.

La segunda investigación que servirá de apoyo para la presente fue realizada por Calle y Castillo (2019) titulada “Inbound marketing en la agencia de marketing digital Marketing Disruptivo. Propuesta de implementación de la estrategia para la captación y fidelización de clientes a través del canal digital”. Proponen como sujeto de estudio, a una agencia de Marketing Digital llamada Marketing Disruptivo. Como objetivo principal de la investigación propone un plan de implementación de la estrategia Inbound marketing adecuada para captar y fidelizar nuevos clientes en la referida agencia. Primero, uno de los principales aportes es que la investigación aborda la metodología Inbound marketing como parte de un plan que busca captar y fidelizar clientes, dos puntos necesarios para el posicionamiento de marca, el cual se aborda en el presente estudio. Segundo, la investigación sirve de referencia a las diferentes etapas, evoluciones y estrategias de marketing que conllevan a la propuesta del Inbound marketing, como una estrategia adecuada. Sin embargo, cabe resaltar que parte de la información está centrada en el rubro de agencias de marketing digital, por lo que la información debe emplearse con cuidado. Tercero, el hecho de que su planteamiento del problema esté relacionado con la innovación digital y que se identifique estrategias de marketing aplicables, lo hace adecuado para el desarrollo del presente estudio. Cuarto, con respecto al Inbound marketing, concluyen que, si bien es una estrategia digital relativamente nueva, con una adecuada implementación se pueden lograr resultados positivos en términos de captación y fidelización, y consecuentemente, en posicionamiento de marca. Finalmente, la investigación permite un acercamiento a estrategias como son SEO, SEM y marketing de contenidos y su aplicación en un contexto y con un sujeto de estudio distinto.

La tercera investigación que será de ayuda es la de Campos, González y Orellana (2018), titulada “Diagnóstico del plan de Marketing Digital de una microempresa comercializadora de productos hechos a base de cereales andinos. Estudio de caso: “Nutrishake Andino””. En esta se propone como sujeto de estudio a la microempresa comercializadora “Nutrishake Andino”. Como objetivo principal de la investigación, se plantea analizar la gestión de su plan de marketing digital para poder conseguir la atracción de clientes potenciales y fidelización de sus clientes actuales. El primer aporte que brinda la investigación es formular un marco teórico alrededor de temas importantes para la presente investigación tales como el marketing digital, sus estrategias, la formulación de un plan de marketing y el Inbound marketing. El segundo aporte es que menciona casos de buenas prácticas de empresas que utilizaron un plan de marketing en medios digitales. Finalmente, se presentan los hallazgos de las entrevistas a los expertos, encuesta a clientes actuales y la observación etnográfica virtual de las plataformas donde se encuentra la empresa.

La cuarta y última investigación es la de Bellido y Rivera (2020), titulada “Factores que intervienen en la adopción del comercio electrónico de productos comestibles de los supermercados”. Los consumidores de productos comestibles y los supermercados son los sujetos del estudio. Su objetivo principal es identificar las fuerzas que impulsan la adopción global del comercio electrónico para productos de supermercado. La primera contribución es una descripción completa de los supermercados y la industria minorista. Asimismo, presenta las tendencias, desarrollo económico y actores de este tipo de comercio. Finalmente, aporta con las características y el modelo de negocio que representa el comercio electrónico en los supermercados.

En síntesis, todos estos estudios contribuyen con importante información teórica para la investigación, ya que desarrollan conceptos basados en el marketing digital, más específicamente, en el Inbound Marketing. Este análisis proporciona un panorama más amplio sobre su aplicación, funcionamiento y desempeño en distintas empresas de distintos sectores. Asimismo, brindan información contextual relacionada al sector retail, los supermercados o del comercio electrónico. Además, estos estudios aportan un acercamiento a propuestas de implementación de estrategias que permitirán captar potenciales clientes.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se abordarán los principales factores para poder formar un marco contextual sobre el tema de investigación. Este marco abordará aspectos contextuales que estén relacionados al sector retail o supermercados, marketing digital y posicionamiento de la marca. Primero se hará una introducción al sector retail y a los supermercados en el Perú, para luego explicar las principales estrategias de marketing digital actuales implementadas por este sector. Luego se describe el perfil organizacional de la empresa escogida a analizar.

### 1. Presentación del sector retail y supermercados en Perú

#### 1.1. Sector retail en Latinoamérica y el Perú

El sector retail abarca empresas que se dedican a la comercialización minorista de productos o servicios a un gran número de clientes. Este sector tiene dos canales principales: moderno, que incluye supermercados, tiendas departamentales, tiendas de electrodomésticos, cadenas de droguerías y otros; y tradicionalmente, incluye mercados, almacenes, farmacias y ferreterías. Los siguientes son los tipos de minoristas que puede encontrar en América Latina y Perú:

**Tabla 2: Tipos de tiendas minoristas**

	<p style="text-align: center;">MERCADOS ITINERANTES</p>	<p>En los pueblos semi rurales de Latinoamérica existen mercados o ferias que se realizan periódicamente. Allí, se pueden encontrar comerciantes que se desplazan a pequeños pueblos para poder comercializar sus productos. Ellos están principalmente especializados en productos no agrícolas y en algunos casos agrícolas.</p>
	<p style="text-align: center;">PUESTOS DE MERCADO</p>	<p>También conocidos como paradas, son los comerciantes que se encuentran en mercados estables. Su espacio es limitado y se pueden especializar en productos como verduras, abarrotes, carnes, etcétera.</p>
	<p style="text-align: center;">COMERCIANTES AMBULANTES</p>	<p>Comerciantes mayormente informales y que no cuentan con un gran capital para poder realizar su trabajo. Pese a ello, son un gran número y globalmente su participación económicamente es inmensa. Sus productos varían entre productos informales como de empresas registradas.</p>

**Tabla 2: Tipos de tiendas minoristas (continuación)**

	<p>ALMACENES DE BARRIO O BODEGAS</p>	<p>El comerciante generalista de barrio es una estructura de comercio bastante recurrente en Latinoamérica. Ubicados usualmente en zonas residenciales y proveen todo tipo de productos como alimentos perecederos y artículos domésticos. Además, en algunos países este comercio es realizado por inmigrantes.</p>
	<p>TIENDAS ESPECIALIZADAS</p>	<p>Son comercios que se especializan en productos variados pero específicos. Suelen ser pequeños y se ubican en barrios como lo son las carnicerías, librerías y farmacias. En algunos casos un centro productor son sus proveedores, pero a veces pueden tener más de un proveedor.</p>
	<p>SUPERMERCADOS</p>	<p>Comercios o tiendas de gran tamaño que ofrecen productos de consumo masivo, alimentación y cuidado del hogar. Al principio, se ubicaron en las zonas de clases medias y altas, pero luego fueron adentrándose en los sectores más populares</p>
	<p>TIENDAS POR DEPARTAMENTOS</p>	<p>Almacenes de gran tamaño que no suelen vender productos o alimentos perecederos. Al igual que los supermercados, estas tiendas cuentan con una gran cantidad de personal dedicada a la atención al público.</p>
	<p>CENTROS COMERCIALES</p>	<p>Zonas comerciales de gran área que buscan abarcar diversos tipos de negocios y tratan parecerse a las zonas comerciales de las ciudades. Los comercios que contienen suelen ser especializados, pero también hay servicios diversos como bancos o restaurantes.</p>
	<p>GALERÍAS COMERCIALES</p>	<p>Son parecidos a los centros comerciales, pero su espacio es más pequeño y en ellas se encuentran pequeños comerciantes. Algunas galerías se pueden especializar en productos como los juguetes y usualmente en ropa. Suelen representar el primer paso de algunos comerciantes informales a la formalidad.</p>
	<p>TIENDAS DE CONVENIENCIA</p>	<p>Son pequeñas tiendas que se ubican estratégicamente en zonas de alto tránsito. Representan una alternativa más moderna de las bodegas, pero no presentan una variedad de productos ni la relación tan cercana que las bodegas sí. La empresa pionera de este tipo de negocios fue la marca 7-11.</p>

Adaptado de Arellano (2010)

### ***1.1.1. Tendencias del sector retail en Latinoamérica***

Según Kantar Worldpanel (2015), el sector retail latinoamericano se desarrolla de manera diferente de acuerdo a los países, considerando las categorías, canales y factores. En este estudio se evidencia que los consumidores de Latinoamérica buscan proximidad y tradición cuando realizan una compra. Según esta investigación, las arraigadas costumbres locales en la población son una dificultad para el desarrollo del retail moderno, en países como Bolivia, Colombia y Perú.

Nielsen (2015) sostiene que en países donde el crecimiento del retail moderno no es tan rápido, prevalecen los canales tradicionales, y en países donde la búsqueda de comodidad y conveniencia se ha convertido en una prioridad, los supermercados han aumentado..

Las empresas retail en Latinoamérica son representadas como el canal favorito para hacer compras del hogar, a pesar de afrontar cambios en los últimos años debido a las nuevas condiciones de los mercados, los cambios en el comportamiento y las expectativas del consumidor, y la innovación tecnológica como respuesta a las necesidades de sus clientes. En Latinoamérica, se están ofreciendo cada vez más programas de lealtad con la finalidad de retener a sus clientes, como cupones, descuentos, acumulación de puntos, entre otros; sin embargo, esto no es fácil ya que muchos consumidores cambian de tienda constantemente por razones como mejor precio, búsqueda de un producto con mejor calidad, búsqueda de un mejor servicio, entre otros (Nielsen, 2015).

### ***1.1.2. Tendencias del sector retail peruano***

El Gerente de ventas de Nuance en Latinoamérica, plantea que cuando los consumidores cambian de marca se debe a que el 90% de los clientes priorizan una experiencia que sea constante en los diferentes canales y que la mitad de estos consideraría cambiar de marca si sufren una mala experiencia; gracias a ello se resalta la importancia de la calidad en la atención, tanto en tiendas físicas como en los medios digitales (El Comercio, 2018). De esta manera, los modelos de negocio de los retailers están obligados a innovar constantemente para tener satisfecho al cliente, poder competir y estar en la vanguardia del mercado, y los retailers en Perú no son ajenos a este hecho.

Desde el comienzo de la pandemia producto de la Covid-19, hubo tendencias y cambios que ocurrieron alrededor del sector retail peruano. Uno de ellos es que el ecommerce retail ha crecido cerca del 250% el 2020 y ha sido el principal impulsor del comercio electrónico durante dicho año (Perú Retail, 2021). Según Helmut Caceda (citado en Perú Retail 2020), el retail digital ha crecido hasta convertirse en la categoría que más contribuye al comercio electrónico.

Un estudio del BBVA recopiló información de enero a septiembre de dicho año, se muestra que las ventas del sector retail en el país redujeron sus ventas, como se puede observar

en la Figura N° 5. Con respecto a los formatos con los que cuenta este sector, los supermercados forman parte del 40% de las ventas, las tiendas por departamento el 20%, las tiendas de mejoramiento del hogar y ferreterías el 20%, y las farmacias el 20%; esto en un contexto de debilitamiento de los soportes del gasto de las familias (BBVA Research, 2019).



Debido a que hubo una aceleración en el cambio del estilo de vida del consumidor, se debe buscar satisfacer las necesidades de compra de manera adecuada, de tal forma que se desarrollaron nuevos mercados en formato de tiendas más pequeñas. Tal es el caso tiendas como Mass, Oxxo y Tambo+, tiendas por conveniencia y descuento que vienen en aumento en el país.

Los canales de venta atravesaron por mejoras tecnológicas, gracias a la innovación, y consiguieron hacer llegar a sus consumidores y potenciales clientes información relevante acerca de sus productos a través de estos canales, de tal forma que se les permita comparar y hacer un análisis previo para llegar a una decisión informada (Nielsen, 2015). Esto permite que las plataformas online sean cada vez más comunes.

Por el lado de la publicidad, el sector retail lideró la compra de publicidad digital en el 2020 con un incremento de 5% con respecto al 2019 a través de una mayor penetración del ecommerce, mayor uso de la banca por internet, entre otras estrategias digitales (Perú Retail, 2021).

Con respecto al 2021, las empresas tuvieron que reinventarse para buscar salir de la crisis, o de lo contrario tendrían que retirarse del mercado; algunos ejemplos pueden ser el caso de la pastelería San Antonio que tuvo que reinventarse y terminó convirtiéndose en un minimarket; el cierre de Tiendas Paris, debido al impacto que recibió por la pandemia y otras externalidades en Chile; o el aumento de operaciones por delivery en retailers (Perú Retail, 2021). Según la experta en informática y actual gerente general de Expand Latam (Yanisela Murillo en Perú Retail, 2021), los retailers que busquen retener clientes deben ofrecer seguridad y confianza, hacer la entrega del producto de la manera más rápida y segura para el cliente, y potenciar los canales digitales.

## **1.2. Supermercados peruanos**

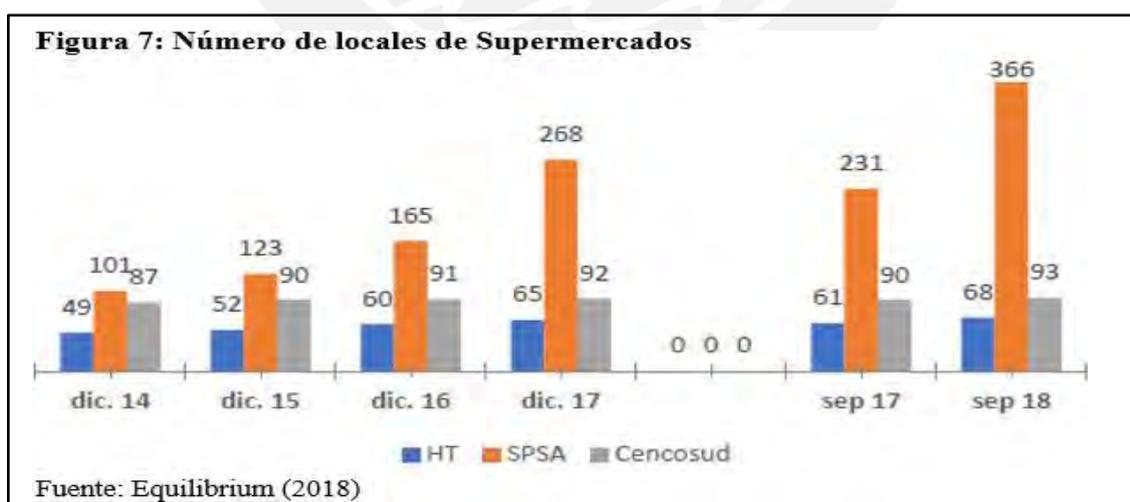
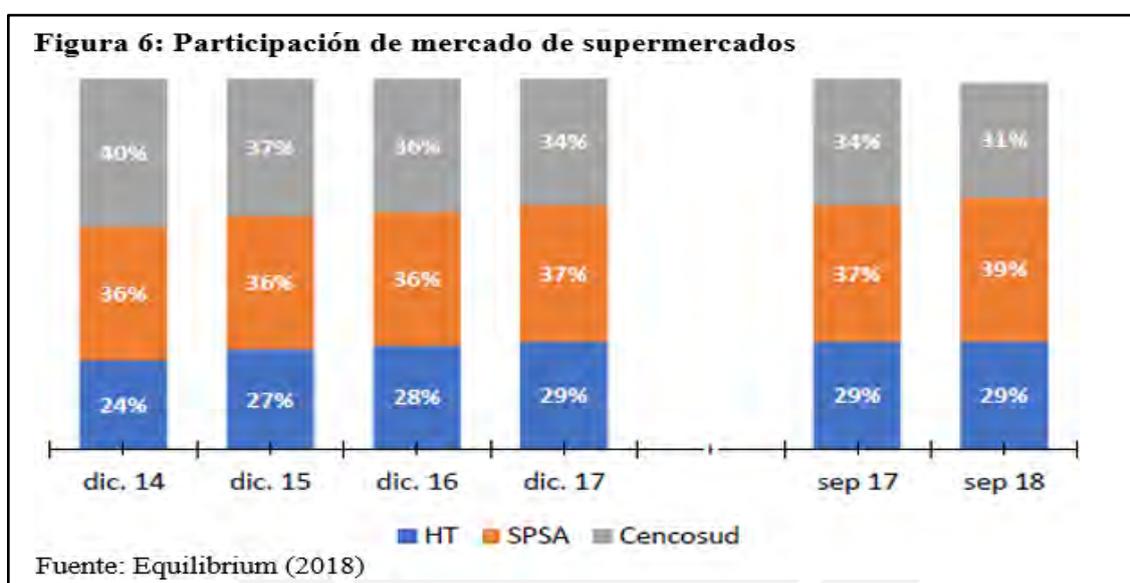
Los supermercados son lugares de comercio con una gran superficie donde se vende principalmente artículos de consumo masivo y cuidado del hogar, pero también pueden vender productos de pequeño valor unitario. Los supermercados también incluyen a los hipermercados en su grupo de tiendas minoristas (Arellano, 2010). Alberto Haito (2012), director de Arellano Marketing, menciona que en los últimos años, el crecimiento de los supermercados sumado a la modernización de la sociedad ha demandado cada vez más una experiencia de compra satisfactoria en sus canales.

Según el Ministerio de la Producción, a enero del 2019, las tiendas por departamento y los supermercados crecieron 6.1% respecto al mismo mes del 2018 (Perú Retail, 2019). En un contexto en el que las tiendas por departamento y supermercados crecieron, la competencia entre estos últimos exigió un mayor nivel de eficiencia, a través de un control de costos, y mejorando la calidad de sus servicios. Los supermercados del país necesitan modernizarse ya que los consumidores están mejor informados, aprecian las experiencias con la marca, y exigen que atiendan sus necesidades como lo son temas relacionados el precio y el acceso. Los supermercados están expuestos a oportunidades, entre las cuales se tiene el crecimiento del consumo privado a tasas bajas; el impulso de las compras por internet, principalmente, en los jóvenes; la baja incursión de supermercados en el Perú y la constante expansión de centros comerciales (Maximixe, 2016). En el país, el sector supermercados se compone de tres principales operadores: Cencosud (con empresas como Metro y Wong), Supermercados Peruanos (Plaza Veá, Vivanda) e Hipermercados Tottus (Tottus)

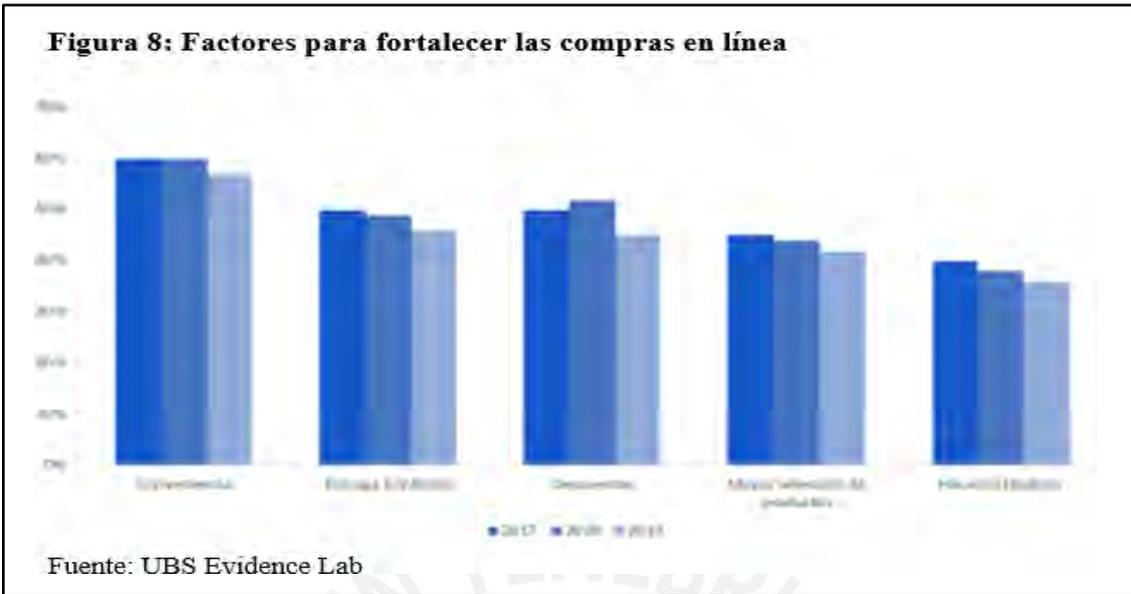
Supermercados Wong S.A comenzó sus operaciones en el año 1983 con el primer supermercado Wong. En 1992 operaron en el rubro de los hipermercados bajo el nombre de Metro. Posteriormente, en el 2007, Cencosud compra a Supermercados Wong y se vuelve Cencosud Perú S.A. (Euromonitor, 2016). Supermercados Peruanos S.A., es el principal competidor de Cencosud en su rubro. Inició sus operaciones en 1993 como Supermercados Santa

Isabel S.A. Años después fue vendida al grupo Interbank originando el nombre Supermercados Peruanos S.A. (Euromonitor International, 2016). Hipermercados Tottus S.A, del grupo chileno Falabella, ingresó al mercado peruano en el año 1995. Siete años después, en el 2002, Falabella abre el hipermercado Tottus (Euromonitor, 2016).

Como se observa en las Figuras 6 y 7, hasta el 2018 las tres empresas han estado compitiendo por la participación del mercado. Un cambio relevante es el de Cencosud, puesto que fue perdiendo participación de mercado con el pasar de los años, aproximadamente un 9%. Una razón puede ser que abrió menos tiendas nuevas, mientras que su competencia ganó en participación y aumentó la cantidad de sus establecimientos.



Según UBS Evidence Lab en un estudio de mercado realizado (citado en Perú Retail, 2020), los factores más importantes para fortalecer las compras en línea son la conveniencia, calidad en las entregas y ofrecer un valor agregado (Figura 8).



Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), en su informe Observatorio Ecommerce Perú 2020, el e-commerce es el sector que más ha crecido el año pasado. Esta industria en el país creció 50%, moviendo US \$6,000 millones. Según Helmut Cáceda (2020), presidente de la CAPECE, debido al impacto que ocasionó la llegada de la Covid-19, hubo un aceleramiento del e-commerce de 5 años en solo 6 meses. Además, según Niubuz Intelligence (citado en el portal Ecommerce News, 2021), la industria de supermercados creció cerca del 414%

Se puede afirmar que los supermercados pasaron y se encuentran en una transición importante en términos digitales y que el comercio electrónico en esta industria adoptó un crecimiento importante.

### ***1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter***

A continuación, se realiza un análisis del sector de los supermercados utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo servirá para analizar el grado de atracción del sector alrededor de las cinco fuerzas: a) poder de negociación de los proveedores, b) poder de negociación de los compradores, c) amenaza de los sustitutos, d) amenaza de los entrantes y, e) rivalidad de los competidores.

#### ***1.2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes***

El sector supermercados en el Perú está repartido en tres cadenas: Supermercados Peruanos (Plaza Vea, Mass y Vivanda), Cencosud (Wong y Metro), y el grupo Falabella (Tottus). La aparición de nuevos competidores en el sector supermercados es baja debido a las barreras de entrada para los mismos: a) posicionamiento de marcas ya existentes con más de cincuenta años de trayectoria en el sector, b) manejo de economía de escalas que le permita competir, c) requerimientos de capital para inversión alta en activos fijos, d) falta de espacios apropiados en zonas comerciales, entre otras. Depende en gran parte de la capacidad de inversión.

#### ***1.2.1.2. Amenaza de sustitutos***

En el caso de los supermercados, existen sustitutos tales como bodegas de barrio, mercados de abasto, mercados informales y tiendas como Makro, Mass, Tambo+, Super Bodega, entre otras. Debido a esto, los supermercados, pensando en sus competidores, buscan nuevas tecnologías en los procesos de compra a través del uso de la tecnología. Según Euromonitor (2018), los clientes eligen tiendas de alimentos tradicionales debido a que usualmente suelen visitarlos. Una fortaleza de sus sustitutos es que están ubicados en mayor cantidad de lugares, más cerca de sus clientes, ofreciendo un servicio más personalizado. Debido a esta proximidad, las bodegas buscan adaptarse al entorno para satisfacer las necesidades de sus consumidores porque si no quedarían obsoletas con el paso del tiempo.

#### ***1.2.1.3. Poder de negociación con los compradores***

Los clientes son quienes toman decisiones sobre dónde realizar sus compras; ya sea el canal tradicional o el moderno. Esto dependerá de factores como precio, producto, servicios al cliente, cercanía, entre otros. Además, se debe considerar el segmento socioeconómico al que pertenecen para determinar la frecuencia de compra.

Arellano Marketing (2015) realizó un estudio del consumidor peruano donde se valoraron atributos de productos alimenticios. En la investigación se encontraron valoraciones diferentes de los atributos según el nivel socioeconómico. Las personas del NSE A, valoraron más los atributos

de calidad y que sea una marca reconocida; mientras que las personas de los NSE B, C, D y E, valoraron más el precio y rendimiento. Esto deja claro que una variable importante es el precio. De esta forma, se puede argumentar que los compradores tienen mucho poder de negociación porque las preferencias de los consumidores se basan en el precio del bien.

El poder de negociación de los compradores se incrementa debido a la baja diferencia de productos entre supermercados de la competencia, casi nula, lo cual no permite el desarrollo de identidad de marca. Asimismo, existe una gran oferta de sustitutos en los mercados tradicionales, incluyendo bodegas y mercados. Además, las compras en línea ahora han aumentado, lo que ayuda a comparar precios y determinar qué es lo que exigen los consumidores.

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

Los supermercados tienen como proveedores a diversas empresas mayoristas y minoristas. Al tratarse de cadenas de tiendas en todo el país, los proveedores de los distintos supermercados pasan un proceso de selección. Se escoge a los proveedores de productos de mejor calidad. Los proveedores de menor escala tienen un bajo poder de negociación frente a las grandes cadenas con credibilidad y cobertura, que pueden elegir a los mejores proveedores en base a criterios como calidad, precio, velocidad de entrega, plazo de pago, entre otros. Hay dos canales de distribución que utiliza un proveedor para llegar al consumidor final: canal tradicional y canal moderno. Al haber una predominancia del canal tradicional, el canal moderno resulta atractivo a los proveedores ya que el grueso de ventas de este canal se concentra en tres cadenas de supermercados.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido al volumen de consumidores que acuden a los supermercados, lo que permite a los proveedores llegar a una gran cantidad de compradores potenciales en ciudades y regiones diferentes publicitando sus productos. Un punto importante es que en el sector retail se suele usar contratos sin compromisos de contraprestaciones ni penalizaciones por incumplimiento de términos, además de cláusulas donde se establecen los plazos de pago, tasas logísticas y penalidades por incumplimiento de *fill rate*. Tomando en cuenta las prácticas mencionadas y el aumento de supermercados con el paso del tiempo, el poder de negociación con proveedores es bajo, sobre todo con productos andinos de alimentos.

#### ***1.2.1.5. Rivalidad existente entre competidores***

Hay tres grandes cadenas de supermercados en Perú, cada una respaldada por un consorcio económico. Como se puede apreciar, el líder de la industria es Supermercados Peruanos, seguido de Cencosud y finalmente Grupo Falabella. Según Kallpa (2014), la industria de supermercados en Perú es muy competitiva. Con el estallido de la pandemia, se ve una

creciente competencia en la necesidad de captar más clientes a través de medios digitales. La competitividad es muy agresiva en cuanto a precios ya que ofrecen los mismos tipos de productos, de esta forma, los clientes, en su mayoría, compran donde se encuentre la mejor oferta. La diferenciación de los productos dentro del sector se da por marcas. Algunas tiendas de supermercados obtienen ventajas frente a otras debido a su ubicación en distritos donde hay mayor potencial de consumo.

## **2. Estrategias de marketing digital actuales de principales supermercados del sector**

### **2.1. Estrategias generales de las principales empresas del sector**

En la identificación de las estrategias generales de marketing del sector de supermercados peruanos podemos destacar a uno muy recurrente: marketing mix. Este está compuesto por las cuatro P's del marketing y sirven para poder analizar el marketing en la industria (Banda, Delgado, Martínez & Morales 2017). Según Kotler, esta metodología es un conjunto de herramientas de marketing que la empresa utiliza para ejecutar su estrategia. La empresa debe crear una oferta de mercado que sacie alguna necesidad (producto), debe decidir cuánto costará para satisfacer esa necesidad (precio) y debe decidir cómo estará disponible para el público objetivo (plaza). Finalmente debe comunicar y persuadir a estos clientes sobre su oferta (promoción) (2013).

Hay muchos ejemplos de las P 's del marketing mix en el sector de supermercados peruanos. Por ejemplo, en Precio, en los supermercados varían según el sector socioeconómico al que van dirigidos: Wong y Vivanda al NSE A y B, mientras que Metro, Plaza Ve a y Tottus al B, C y D. Los productos que ofrecen también son muy variados llegando hasta la ropa, juguetes, útiles escolares, muebles, entre otros. Asimismo, se pueden encontrar bancos, patios de comida, lavandería, etc. Con respecto a la Plaza, el 70% de supermercados están en Lima y el resto en provincias. Algunos como Wong, Tottus y Plaza Ve a permiten compras en línea, lo cual también cuenta como una plaza. Finalmente, entre las promociones que ofrecen se encuentran la rebaja de precios y promociones como el 3x2. Además, es común el uso de tarjetas y su acumulación de puntos para luego canjearlos por diversos productos (Banda et al., 2017).

### **2.2. Estrategias implementadas desde inicio de la pandemia**

Después de mencionar las estrategias generales de marketing de los supermercados, es necesario mencionar a las que fueron implementadas debido a la pandemia. Los tiempos de crisis originan transformaciones considerables en la sociedad. Dicho esto, podemos suponer que se producirán cambios en el comportamiento del consumidor a largo plazo. Por ende, el sector retail peruano y sus clientes tuvieron que pasar por un cambio debido a la pandemia. El impacto en las

ventas fue notorio y este sector tuvo que detener todas sus operaciones, y con el fin de superar esta crisis se necesitaba ideas innovadoras (Diario Gestión 2021). Así, el contexto de la pandemia afectó al modelo de negocio de las empresas. El marketing digital se ha convertido en una forma indispensable para el sector retail, especialmente ahora cuando el mundo tiende más a lo digital. Investigadores afirman que si las empresas adoptan una cultura digital podrán manejar más eficientemente la pandemia generada por la Covid-19 (Donthu & Gustafsson, 2020; Habes et al, 2020; Hwang, Nageswaran & Cho, 2020).

La necesidad de utilizar el marketing digital debido a la pandemia es un evento que tomó lugar a nivel mundial. Así se puede recoger el caso de España, en el cual se realizó una encuesta sobre el cambio del comportamiento del consumidor. Los resultados muestran que el más beneficiado fue el pequeño retailer, ya que un 31% de ellos han comprado en un pequeño e-commerce, un 36% en el caso de los millennials. Además, un 39% de ellos han hecho compras en retailers con presencia omnicanal y un 35% en supermercados online (Especial Directivos, 2020). De acuerdo con esta guía, en el marco socioeconómico de esta pandemia, implementar publicidad digital ha demostrado ser adecuado, ya que te permite aumentar el alcance de tu mensaje, como mínimo, optimizar el segmento y llegar a consumidores dispuestos a pagar más. Incluso se puede argumentar que la falta de inversión en el mismo conducirá a la pérdida de competitividad e incluso a la exclusión del segmento de mercado (Useche, Vásquez, Salazar & Ordoñez, 2021). Finalmente, otros métodos de marketing útiles durante este evento son los cursos gratis y consejos de prevención. En el caso del mercado peruano, las empresas que ya poseían un e-commerce, presentaban un 5% de sus ventas a través de este canal, pero luego de la cuarentena ha aumentado hasta un 10% (Conexión ESAN, 2020; Maplink, 2020).

Con respecto a las estrategias de marketing digital implementadas por el sector de supermercados peruanos, se puede decir que generalmente se han apegado a varios métodos de marketing siendo uno de los principales el marketing mix. Este incluye el uso de las 4 P 's: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Encontrando en el caso peruano diversos ejemplos de las más grandes empresas del rubro. Sin embargo, debido a la pandemia, el marketing digital se volvió mucho más importante para su posicionamiento de la marca. Siendo uno de los ejemplos sus herramientas tales como el posicionamiento en los buscadores, el e-commerce, las redes sociales, marketing de contenidos, etc.

### **3. Perfil Organizacional y servicios ofrecidos por Supermercados Peruanos**

#### **3.1. Perfil Organizacional de Supermercados Peruanos**

Para poder definir el Perfil Organizacional de una empresa es necesario definir qué tipo de empresa es y cuáles son sus orígenes. El sector retail ya ha sido definido, pero este sector está compuesto por tres subsectores importantes: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento del Hogar. Entre las principales empresas de supermercados, se puede destacar al grupo de Supermercados Peruanos, el cual es parte del Grupo Intercorp. Esta es una empresa peruana creada en 1979 bajo la razón social de Promociones Camino Real S.A. En 1993 fue comprada por la cadena chilena de supermercados Santa Isabel S.A. Cinco años más tarde, el grupo holandés Royal Ahold pasó a ser copropietario de Santa Isabel S.A. y tomó el control de la empresa en 2002. En 2003, Royal Ahold vendió sus acciones a Grupo Intercorp y Compass Capital Partners Corp., renombrando así a la empresa Supermercados Peruanos S.A. Actualmente es propiedad de InRetail Perú Corp., que también incluye otras unidades de negocio del Grupo Intercorp como farmacias (Inkafarma) y centros comerciales (Real Plaza) (Equilibrium, 2015).

Supermercados Peruanos está conformado por tres marcas: Vivanda, Plaza Vea y Mass, y cada una de ellas está dirigida a distintos segmentos de la población. Debido a esto, sus instalaciones y modos de aproximación al cliente son diferentes. En el caso de Vivanda (dirigido a ingresos altos) y Plaza Vea (dirigido a ingresos medios), cuentan con la opción de comprar a través del canal online. Además, ha logrado incrementar el número de tiendas Mass que están dirigidas al segmento de ingresos bajos (Euromonitor, 2016). Mass no es la única marca que ha registrado una expansión, ya que desde el 2016 las ventas de Supermercados Peruanos han aumentado debido a su plan de expansión y construcción de nuevas tiendas en Lima y provincias. Vivanda que representa el formato premium de esta cadena y va dirigido al NSE A y B cuenta con 8 tiendas distribuidas en San Isidro, Surco, La Molina, Miraflores y Magdalena (Adrizola, Gonzales & Huayané, 2019).

##### **3.1.1. Plaza Vea**

La cadena de supermercados e hipermercados Supermercados Peruanos S.A opera bajo la marca Plaza Vea. Inició sus operaciones en 1993 bajo el nombre de Santa Isabel y diez años después se incorporó al Grupo Intercorp, el cual le brindó respaldo financiero para seguir creciendo. Plaza Vea vende productos al por menor y, según los directivos, su crecimiento y desarrollo se basa en una sólida cultura de servicio. En el 2007 comenzó su expansión por el país, siendo los pioneros en llegar a provincias. Hoy en día, Plaza Vea aspira a ser la primera opción de

compra de todos los peruanos y cuenta con más de 13.000 empleados a nivel nacional (Plaza Vea, 2022).

Debido al aumento de la competencia entre los supermercados y el canal tradicional como resultado del crecimiento en el número de supermercados, se tuvo que considerar estrategias de precios bajos y promociones para impulsar las ventas. Asimismo, los supermercados han estado promocionando sus propias marcas en las categorías de consumo porque su comercialización genera mayores márgenes de beneficio. Por su parte, Plaza Vea cuenta con cinco marcas propias: Bells, Florencia, Balanzé, Boreal y Mass

### **3.2. Servicios ofrecidos por Supermercados Peruanos**

Los supermercados no solo venden productos perecibles y no perecibles en sus tiendas, sino que también ofrecen diversos servicios. Para abordar este tema, es importante definir el “servicio” como tal. Según Grönroos, un servicio es una o más actividades que se pueden crear a través de la interacción entre un cliente y el personal de servicio, o los recursos físicos, los recursos o los sistemas de un proveedor de servicios que se proporcionan para resolver problemas (2007).

Luego de haber definido el servicio, es importante distinguir cuales son los principales servicios que los supermercados ofrecen. Entre estos se pueden mencionar los que se encuentran dentro de los establecimientos tales como los patios de comida, bancos, lavandería, farmacias, etc. Los servicios relacionados a productos incluyen productos cortados, envasados, entre otros. Estos son considerados servicios especializados y existe una demanda por ellos. Finalmente, ciertos supermercados ofrecen servicios que otros no lo suelen hacer, tal como es el caso de Vivanda donde el empleado lleva las compras al auto del cliente o tener aire acondicionado dentro de sus instalaciones (Banda et al., 2017).

Habiendo abarcado todos estos puntos, se puede concluir que el Perfil Organizacional de Supermercados Peruanos ha madurado para convertirse en una empresa con formatos ajustados a diversos segmentos poblacionales y con ubicaciones que refuerzan esta estrategia. Finalmente, estos supermercados, aparte de los productos, también ofrecen distintos servicios ya sean relacionados a sus productos, trabajadores e instalaciones. Todo este marco contextual nos servirá para poder entender el entorno y términos en los que se encuentran factores como el sector de supermercados peruanos, las estrategias de marketing digitales que utilizan, su perfil organizacional y cuales son sus servicios. Lo cual permite poder definir más claramente nuestro problema empírico de describir cómo es que Plaza Vea utiliza el marketing digital para obtener su posicionamiento de marca en este sector tan competitivo.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Luego de haber presentado el marco teórico y contextual del proyecto de tesis, es necesario identificar el diseño metodológico de la tesis. Este abarca el enfoque, alcance y método de la investigación. Asimismo, incluye la selección muestral, las técnicas de recolección de información, de análisis, la evaluación de la validez y confiabilidad y, finalmente, la ética de la investigación.

### **1. Enfoque**

Para poder lograr un mejor análisis en la investigación, se decidió aplicar un enfoque mixto en el proyecto de tesis. Este enfoque está definido como uno que combina tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo y permite recolectar, analizar y vincular datos para obtener información más enriquecedora (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En primer lugar, la investigación cualitativa se enfoca analíticamente en describir fenómenos y enfatiza en trabajar con muestras pequeñas. También utiliza herramientas de medición más abiertas e interpreta y comprende profundamente el fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015). En segundo lugar, la investigación cuantitativa utiliza como base la medición numérica y el análisis estadístico para recolectar datos y probar hipótesis. Así, se puede establecer patrones en el comportamiento y comprobar teorías (Hernández et al., 2010). Ambos enfoques serán utilizados en esta investigación y en diferentes momentos. El enfoque cualitativo al describir los métodos de marketing digital y el cuantitativo al analizar los datos recolectados. Más que probar una hipótesis, lo que se pretende es recoger más información para describir mejor el objeto de estudio.

Entonces se decidió que el proyecto debería tener un enfoque mixto, ya que tenía como objetivo comprender cómo los usos del inbound marketing podrían posicionar la marca Plaza Vea y cómo se puede ver reflejado en los números.

### **2. Alcance**

El alcance de la investigación se definirá según nuestros objetivos. Hay principalmente cuatro (4) tipos de alcance: exploratorios, descriptivos, correlacionales y descriptivos (Hernández, Fernández, Baptista, 2010). Cada uno de ellos tiene sus diferentes características, pero se pueden usar más de una sola en una investigación. De este modo, es que se decidió que el trabajo tenga un alcance exploratorio y descriptivo.

En el caso del alcance exploratorio, se usa a menudo cuando el objetivo es explorar un tema de investigación o un problema que no se comprende bien, a menudo surgen dudas al respecto o si desea explorar temas y campos desde nuevas perspectivas (Hernández et al, 2010,

p. 91). La investigación del Inbound Marketing puede ser catalogada en este tipo de alcance, ya que es una estrategia poco estudiada y se halla poca bibliografía. Fue creada en el 2007 por Brian Halligan y Dharmesh Shah, co-fundadores de Hubspot; debido a esto, se desea que el lector conozca más de este tema (InboundCycle, 2017).

En el caso del alcance descriptivo, este es definido como uno que busca definir ciertas propiedades, características y/o perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, et al., 2010, p 92). Ese también es el caso del proyecto de tesis, ya que se pretende mostrar cómo es que se realiza la gestión del plan de marketing digital de la empresa. Específicamente de la estrategia integrada del Inbound Marketing.

### **3. Diseño metodológico**

Para implementar un diseño metodológico de investigación, es importante evaluar qué estrategia de investigación es la más adecuada a adoptar. Por tanto, se deben describir sus ventajas y desventajas para que se pueda realizar una investigación exitosa en base a: “a) El tipo de pregunta de investigación b) El control que un investigador tiene sobre la conducta actual de los eventos c) El foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico” (Yin, 2007, p. 2).

Respecto a la primera condición, las preguntas se enfocan en responder al cuál, cómo y qué. En cuanto a la segunda parte, el estudio no controló el desarrollo de eventos conductuales reales. Eso es porque se trata del comportamiento, las reacciones y las respuestas de los clientes de Plaza Ve a la información digital. Finalmente, este estudio se centra en los acontecimientos actuales, con énfasis en el enfoque más reciente: el marketing digital adaptado al nuevo perfil de consumidor y entorno tecnológico de hoy.

Según Pasco y Ponce, las estrategias de investigación más utilizadas son la experimental, la investigación por encuesta, el estudio de casos, la etnografía y la investigación acción. Teniendo en el presente estudio, la estrategia que resulta más adecuada para el mismo es el estudio de caso. Según estos autores, los estudios de caso utilizan varios métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, para recopilar información de una variedad de actores clave en un caso (2015). Dicho esto, se utilizarán técnicas de recolección de datos cualitativos como las entrevistas a profundidad. De igual manera, en las técnicas de recolección de datos cuantitativa se utilizarán las encuestas.

### **4. Selección Muestral**

La selección de las unidades de observación se realizó en base al sujeto de estudio de la investigación. Además de los dos expertos en marketing digital que se entrevistaron para poder

comprender mejor el contexto y marco teórico del caso, se seleccionaron a representantes y usuarios de la empresa. Así fue como se escogieron a los encargados de marketing de Plaza Vea y a los clientes de la empresa. Los primeros fueron elegidos porque son los encargados de diseñar y ejecutar el plan de marketing y por su accesibilidad a la información directa de la empresa. Sin embargo, aunque hubo múltiples intentos para lograr contactar con ellos, no hubo mucho apoyo por parte de la empresa y solo se pudo realizar una entrevista con la coordinadora de Marketing Digital. Los clientes de la empresa fueron elegidos porque con ellos se podrá comparar el posicionamiento de la marca. Para seleccionarlos se utilizó un muestreo no probabilístico, lo que significa que no se pretendió que fuera estadísticamente representativa de la población general, sino que pretendía aproximarse al fenómeno organizacional que se estudia (Pasco & Ponce, 2015).

Para el estudio se encuestó a clientes de supermercados del área metropolitana de Lima. La muestra incluye mayores de edad que compren al menos una vez al mes, previamente se utilizaron preguntas filtros en la encuesta para que todos los participantes cumplan con estas características. Para poder profundizar y obtener más información medible, se hizo uso de una encuesta estructurada como herramienta. Para obtener esta muestra se utilizó una herramienta no probabilística, con ella se seleccionan individuos o casos típicos que cumplan con las características determinadas (Hernández et al., 2010). Sin embargo, los individuos que participaron en la encuesta aún fueron elegidos de manera aleatoria, ya que no se pudo controlar a quiénes llegaría la encuesta. La elección de los encuestados se realizó a través de grupos en redes sociales que compartieran con las características antes mencionadas. Para poder filtrar correctamente las respuestas, se utilizaron preguntas previas que confirmaran que eran personas mayores de edad, residentes en Lima y que consumieran en supermercados. Así, se podría con el aspecto cualitativo del muestreo. Esta selección muestral se dio a fines del mes de noviembre del 2021, por lo que el contexto de la pandemia aún limitaba un poco el contacto físico con los encuestados, por ello se optó por este tipo de recolección.

El número de elementos necesarios para el estudio ahora se conoce como el tamaño de la muestra. El número mínimo de encuestas necesarias para realizar es 200, y el rango típico es entre 300 y 500 encuestas para estudios de investigación de identificación de problemas, estudios de investigación de resolución de problemas o pruebas de productos (Malhotra, 2008). Por otro lado, Mooi y Sarstedt creen que la precisión aumenta con el tamaño de la muestra; sin embargo, también creen que a medida que aumenta el tamaño de la muestra, la información adicional obtenida de cada observación disminuye (2014). Señalan que si el tamaño de la muestra es mayor que entre 100 y 250 observaciones, el nivel de precisión es marginal. El costo de recopilar información aumenta con el tamaño de la muestra (Malhotra, 2008). En consecuencia, se pudieron realizar 126 encuestas para la investigación actual teniendo en cuenta las sugerencias de los autores. El uso de

un análisis cuantitativo fue posible gracias al número de muestras y al hecho de que las respuestas de los encuestados podían cuantificarse.

## **5. Técnicas de recolección de información**

Como se mencionó, el presente proyecto de investigación tiene un enfoque mixto, por lo cual las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron principalmente la encuesta, con la finalidad de caracterizar al cliente, conocer su percepción de los supermercados y en específico de Plaza Vea y las estrategias de marketing que apliquen; y las entrevistas a profundidad tanto a expertos en Marketing (anexo B), con la finalidad de alcanzar un mayor conocimiento sobre el Inbound Marketing, como a encargados del área de Marketing de Plaza Vea (anexo C) para conocer su percepción sobre el marketing digital y sus implicancias. Todas estas herramientas se utilizaron con la finalidad de poder definir las variables presentadas en la matriz de consistencia y así lograr los objetivos del presente estudio. La entrevista a profundidad fue aplicada principalmente a la representante de Supermercados Peruanos SA., ya que se necesitaba ahondar más en las respuestas de los entrevistados y se requería de una interacción más dinámica entre el investigador y el investigado. La encuesta se realizó con los clientes porque era necesario recopilar información precisa y estandarizada sobre un tema determinado (Pasco & Ponce, 2015). En este caso, ese tema es su experiencia con la empresa a través de todas las fases del inbound marketing. A través del análisis de conglomerados y la estadística descriptiva, el enfoque cuantitativo permitió describir las características de los conglomerados descubiertos a través de la medición del valor de marca (Anderson, Black, Hair, & Tatham, 1999).

La entrevista a profundidad consta de 2 fases; la primera es de correspondencia, donde la reunión con el entrevistado, recojo y registro de datos, son la base para obtener la información; la segunda fue la de análisis, donde se estudia detalladamente la entrevista y se asignan temas a cada categoría. Gracias a ello, se puede codificar eficientemente toda la información para su análisis. Así, la investigación se centró primero en recolectar los datos para posteriormente enfocarse en el análisis de la información recolectada y clasificar los datos relevantes.

Las entrevistas a profundidad fueron divididas en dos grupos: primero se entrevistó a expertos académicos en Marketing digital (Tabla 3), y segundo a una representante de SPSA (Tabla 4).

## 5.1. Entrevista a expertos

**Tabla 3: Entrevistados - expertos en Marketing y Marketing Digital**

Expertos en Marketing y Marketing digital	
Experto	Reseña
Ricardo Meza	Más de 14 años trabajando en el rubro de Marketing, experiencia en Marketing farmacéutico, Marketing orientado a consumo masivo de automotriz, Marketing en consumo masivo avícola y actualmente en marketing Digital
Roxana Franco	Más de 13 años de experiencia en Marketing. Trabajó en el área de Proyectos de Alicorp para servicio a los canales. Ha trabajado en Marketing de restaurantes, también en Marketing para productos de belleza en Unique. Trabajó 1 año viendo Marketing para ONG en Care. Llevó una maestría en España y actualmente tiene una start up de servicios tecnológicos para salones de belleza. Además, es asistente de docencia de Marketing 2 en la Pontificia Universidad Católica del Perú

Los profesores especialistas y expertos en el tema de Marketing fueron contactados vía mail con el dominio @pucp.pe y, posteriormente, por el mismo medio respondieron la comunicación aceptando que colaborarían en nuestra investigación. Desde el primer contacto y durante ambas entrevistas que fueron realizadas vía Zoom, los entrevistadores se presentaron como miembros de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP para luego hacer una breve introducción sobre el tema de investigación. Una cuestión a tener en cuenta es que no todos los que fueron contactados para obtener una entrevista aceptaron cooperar; hubo 3 personas con las que no fue posible concretar una reunión, ya sea porque no respondieron a la comunicación o por falta de tiempo.

El inbound marketing es un enfoque relativamente nuevo en un país con poca investigación sobre el sector de los supermercados. Muchas personas y empresas desconocen que el alcance de esta metodología les puede permitir abarcar un mercado más amplio. El objetivo de las entrevistas en profundidad era conocer qué conocimiento tenían los expertos en marketing digital sobre el inbound marketing. Días previos a la entrevista, se le envió vía correo los temas a abordar y se le comentó que sería una ronda de preguntas. Cada entrevista se realizó con dos entrevistadores, de esta manera ambos llevaron un adecuado manejo de las preguntas y los tiempos. La entrevista comenzó con preguntas introductorias tales como sus datos y relación con el rubro del marketing, opinión del marketing digital, retos significativos en la actualidad, y el conocimiento y relevancia del inbound marketing. Luego, se procedió a realizar preguntas específicas sobre su opinión del marketing digital y su uso en el caso de los supermercados peruanos.

## 5.2. Entrevista a representantes de SPSA

**Tabla 4: Entrevistada representante de Supermercados Peruanos S.A.**

Expertos en Marketing y Marketing digital	
Experto	Reseña
María José Lazo	Coordinadora de Marketing Digital en SPSA. Maneja los diferentes formatos de la empresa (Plaza Vea, Vivanda). Estudió Gestión y Alta dirección, mención en Gestión empresarial y social

La comunicación con la empresa se logró gracias al profesor Renato Gandolfi, el cual brindó el contacto del Gerente de Marketing de SPSA, quién derivó con la coordinadora de Marketing Digital: María José Lazo. Cabe mencionar que para coordinar la fecha de la entrevista se tuvo que insistir ya que no hubo respuesta a dos correos enviados con anterioridad. Luego, para coordinar la segunda entrevista, ocurrió el mismo incidente y no se tuvo más comunicación por su parte. De igual forma que con los expertos en Marketing, el contacto fue vía mail con el dominio @pucp.pe. La entrevista fue realizada vía Zoom; los entrevistadores se presentaron como miembros de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y brindaron una introducción sobre el tema de investigación.

El objetivo de la entrevista a profundidad fue conocer sobre las estrategias de marketing en Plaza Vea y cómo se relaciona con los otros formatos de negocios de la empresa; conocer el perfil del consumidor; y conocer si aplicaban el Inbound Marketing en la empresa. La entrevista se realizó con dos entrevistadores, de esta manera ambos llevaron un adecuado manejo de las preguntas y los tiempos. La entrevista empezó con preguntas introductorias de la persona y cual era su relación con Plaza Vea. Posteriormente, se preguntó sobre las estrategias del marketing digital e Inbound Marketing y cómo la aplican. Asimismo, se realizó preguntas contextuales tales como el impacto de la crisis sanitaria, el comportamiento de compra y el perfil de sus clientes.

## 5.3. Encuestas

La encuesta, por su parte, es utilizada comúnmente como un proceso de investigación debido a que permite recolectar y desarrollar datos rápida y eficazmente (Casas, Repullo & Donado, 2003). Asimismo, es considerada como “una de las técnicas de investigación social de más extendido uso” (López-Roldán & Fachelli, 2015, p. 5). Con esta se busca reunir datos de los encuestados e información relevante sobre temas como percepción de supermercados y marketing digital, percepción sobre Plaza vea y comportamiento de compra sobre los clientes o personas que conozcan la marca de supermercados Plaza Vea. En las preguntas de percepción de supermercados, se preguntó sobre características importantes en este sector como precios,

variedad y calidad de productos, y calidad de atención. También se abordaron factores del marketing digital, medios de comunicación, importancia del marketing digital y percepción de las compras digitales. Al final de la encuesta, se realizaron preguntas sobre su percepción específica de Plaza Vea, tales como el conocimiento de sus medios digitales, eficiencia del marketing digital y características de la empresa.

Siendo así, se realizó el cálculo de la muestra obteniendo un total de 135 encuestas necesarias. Dichas encuestas fueron dirigidas principalmente a personas del NSE A, B, C y D; sin embargo, circularon también en zonas que corresponden al NSE E, pero en menor medida. En ese sentido la población de referencia serían las 2.88 millones de familias (N) y la probabilidad de que hayan comprado en un supermercado (P) está dado por el estudio de consumo Hogar que es 57%, siendo Q 43%. De esta forma, se elaboró una encuesta que tenía tres ejes temáticos: conocer el perfil y comportamiento de compra; conocer la percepción de los supermercados y el marketing; y conocer la percepción de la marca Plaza Vea. Después de efectuar algunas pruebas para validar la encuesta, se procedió a difundirla vía redes sociales y a personas que son clientes de supermercados.

Por lo tanto, para utilizar esta herramienta, se deben tomar pasos adicionales, como la selección de la muestra, el diseño del cuestionario, la planificación del trabajo de campo, la recolección y el procesamiento de datos y, finalmente, su análisis. (Casas, Repullo & Donado, 2003). Se expone el objetivo de la encuesta, la selección de la muestra y la organización del trabajo en la ficha técnica (Ver tabla 5).

**TABLA 5: Guía de encuesta**

<b>Tema</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Reunir información relevante sobre temas como el marketing digital, posicionamiento y comportamiento de compra sobre los clientes o personas que conozcan la marca de supermercados Plaza Vea
Tema al que se refiere	Percepción de supermercados y marketing
Técnica de recolección de datos	Llenado de encuestas en línea utilizando la plataforma de Google Forms
Cubrimiento	Lima Metropolitana
Grupo objetivo	Consumidores de supermercados y que conozcan Plaza Vea

**TABLA 5: Guía de encuesta (continuación)**

Tipo de muestreo	No probabilístico porque su propósito es seleccionar y observar una parte con características comunes, llamada muestra, para sacar conclusiones sobre el objeto de investigación (Pimienta, 2000, p. 266), con método muestral aleatorio simple, pues cada “sujeto o unidad de observación tiene la misma probabilidad de ser elegido” (Salinas, 2004, p. 121).
Tamaño y distribución de la muestra	Con una población de 2 '883,764 hogares en Lima Metropolitana, un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 7%, el tamaño de muestra requerido es de 135 personas. La muestra estaba conformada por personas mayores de edad, pertenecientes a los NSE A, B, C, D y E.
Fechas de recolección de datos	Las encuestas fueron realizadas entre los días 26 de diciembre de 2021 y 24 de enero de 2022.

#### **5.4. Observación participante y digital**

En las observaciones que se realizaron, podemos encontrar la participante y digital. En la observación participante, se decidió integrarse al proceso del Inbound Marketing en el caso de Plaza Vea como si fuera parte de su público objetivo. Gracias a ello, se pudo observar y analizar cuáles son las fases que experimenta un cliente que se convierte en un lead de la empresa. Asimismo, este tipo de observación nos ayudó a poder identificar las herramientas y principales canales que utiliza la empresa en esta estrategia.

Con respecto a la observación digital de las redes de Plaza Vea, se decidió profundizar en el ecosistema digital de la empresa. Las plataformas que han sido analizadas fueron: Página Web, Facebook e Instagram. A partir de estas se realizó una exploración del contenido de la *fanpage* de Facebook, debido a que es la principal plataforma de comunicación de la marca y con mayor cantidad de seguidores.

#### **6. Técnicas de análisis de información**

Con el fin de poder analizar toda la información recolectada se utilizaron herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. En el análisis cualitativo se reciben datos no estructurados para estructurar y luego interpretar sin el uso de procedimientos estandarizados. Así pues, este análisis se llevó a cabo de la misma manera que los investigadores analizan los datos recopilados. Se utilizaron dos tipos de análisis cualitativo: análisis de contenido y análisis enraizado en los datos. De esta forma, se realizó un análisis cualitativo de contenido. Esto significa que el contenido observado ha sido examinado para identificar patrones dentro de los temas desarrollados de manera que contribuyan a la interpretación adecuada del contexto (Pasco & Ponce, 2015). Así, las unidades de análisis fueron la observación participante, y las fanpages de

Facebook, Instagram y página web de Plaza Vea. En las entrevistas a profundidad a los expertos en Marketing y representantes de la empresa, se emplearon transcripciones para su posterior análisis.

La encuesta también se utiliza porque su propósito es estandarizar la información de los participantes sobre un tema en particular (Pasco & Ponce, 2015): la valoración de ciertos atributos que los supermercados brindan dentro de sus servicios. La encuesta tiene tres secciones, la primera para conocer el perfil de los participantes y su comportamiento de compra, la segunda respecto a la percepción que tienen de los supermercados y el marketing que aplican y la última respecto a la percepción que tienen de Plaza Vea (anexo D).

## **7. Evaluación de la validez**

Para asegurar la validez en estudios cuantitativos se reduce al máximo posible el nivel de error vinculado al instrumento utilizado: estadística descriptiva en este caso. Mientras que en el ámbito cualitativo se reducen los sesgos al obtener información y se fomenta la verosimilitud en el análisis. En ambos casos, lo recomendable sería recurrir a una fuente externa de validación para identificar posibles errores y sesgos (Pasco & Ponce, 2015).

La validez radica en que los participantes de la encuesta, quienes fueron principalmente clientes de supermercados, tenían conocimiento de la investigación y del motivo por el cual eran entrevistados. Se les informó que toda información será confidencial, solo será tratada con fines académicos y que no había respuestas correctas ni erróneas. Asimismo, el recojo muestral de las encuestas se aplazó un par de semanas debido a la contemporánea salida del panetón Bell's (marca propia de Plaza Vea) del mercado. Así, se pudo realizar una investigación que no esté sesgada por algún suceso externo. En el aspecto cuantitativo, solo se seleccionaron como potenciales conclusiones a aquellos insights que presentaban un alto porcentaje en las respuestas, respetando así la objetividad y viabilidad de esta herramienta.

Toda la información que se obtuvo durante el desarrollo de las entrevistas a profundidad fue utilizada para fines de esta investigación, acorde a la aceptación de cláusulas en el consentimiento informado (anexo T). Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en ello. Es importante señalar que en este proyecto de investigación, cada entrevistado tuvo la opción de decidir voluntariamente participar o no, y además, recibieron información clara y detallada y sobre los requisitos de la investigación (Pasco & Ponce, 2018).

## **8. Ética de la investigación**

La investigación consideró el respeto de los principios éticos que involucran a los seres humanos expresados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la PUCP con

el propósito de garantizar que se cumplan con ciertos estándares. La ética en la investigación permitirá establecer lo que debe considerarse como aceptable y apropiado en la producción de conocimiento científico.

Con respecto al respeto por las personas, el proceso de recolección de información tomó en cuenta la aplicación de protocolos de consentimiento informado diferenciados para cada tipo de participante, el cual incluye la explicación del propósito de la investigación y se expresa mediante la firma de los participantes. Además, se informa sobre el rol del participante y la posibilidad de suspender la participación en cualquier momento, sin ningún tipo de perjuicio.

Con respecto al principio de beneficencia, la investigación se comprometió a asegurar el bienestar de las personas y organizaciones involucradas, de manera tal que se eviten efectos adversos en los participantes mediante la presentación de información. La investigación contaba con riesgos mínimos para el participante dado que se enfoca en el marketing digital en supermercados del país.

Con relación al principio de justicia, la investigación se comprometió a devolver a los participantes e involucrados los resultados a través del medio que deseen y el envío del enlace del repositorio en el que se encontrará el estudio. Además, se evitaron en todo momento prácticas antiéticas que implicarán inequidad con relación a los participantes y organizaciones. Así, el manejo de la información se trató imparcialmente para reducir sesgos. El principio de responsabilidad se refleja de manera expresa en la referencia del programa académico y quién supervisa la tesis podrá corroborarlo.

Finalmente, con respecto a la integridad científica, la información ha sido tratada de manera anónima y confidencial, cumpliendo los principios ya mencionados. Tomando en cuenta el requerimiento de la DARS, los datos obtenidos serán almacenados en forma encriptada en una nube, y solo quien asesora la tesis tiene acceso a los mismos. Además, es relevante mencionar que la información será preservada durante 3 años desde la publicación de la tesis en el repositorio virtual de la universidad. Pasado ese tiempo será eliminado. La información recolectada tendrá uso exclusivo para fines de la investigación y se manejará la información de manera íntegra y veraz.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

Utilizando un esquema mixto de investigación, la presente responde al objetivo principal de la investigación que busca “conocer cómo el uso del Inbound Marketing permite el posicionamiento de marca de Plaza Vea” ya que, gracias a las entrevistas a expertos, se recolectó información relevante sobre cómo funciona en Inbound Marketing y qué implicancias tiene, además de conocer su opinión sobre la aplicación de esta estrategia de marketing en el rubro de supermercados. También se logró obtener una entrevista con un miembro de Supermercados Peruanos S.A. para conocer más sobre las estrategias de marketing que se aplicaban en Plaza Vea. Siendo así, se responderá la pregunta de la investigación para el estudio ¿Cómo el uso del Inbound Marketing permite posicionar la marca de Plaza Vea? Y como preguntas específicas ¿Qué características tiene el cliente de supermercados y su comportamiento de compra?; ¿Cuál es el perfil del cliente de supermercados adquirido a través del Inbound Marketing?; ¿Cómo se utiliza el Inbound Marketing en Plaza Vea para aumentar su participación en este mercado? Así, se logró dividir los hallazgos de estas tres preguntas de la investigación y cuáles son las variables que las conforman. Todos estos objetivos y variables se podrán encontrar en la matriz de consistencia.

### **1. Caracterizar al cliente de supermercados y su comportamiento de compra**

En primer lugar, para describir al cliente de los supermercados y su comportamiento de compra, es necesario definir las características de la industria del consumo masivo. Según ShowerThinking, el comportamiento de estos consumidores se caracteriza por:

- Realizar compras constantemente, ya que se provee de productos de uso diario.
- Presenta poca fidelidad con la marca, debido a las múltiples opciones disponibles.
- Siempre busca precios bajos y mayor satisfacción.
- La mayoría de sus compras son no planificadas.
- Su compra se debe por haber tenido una experiencia positiva.
- Su compra se debe porque recibió o escuchó un testimonio favorable de la empresa.
- Su compra se ve influenciada por el packaging y ubicación del producto. (2015).

En segundo lugar, el cliente de supermercados es parte del sector de consumo masivo, pero con algunas características específicas. Por ejemplo, las personas nacidas en la década de los 80 y principios de los 90 representan la mayor parte del consumo, pero no les interesa tanto el supermercado. Esto debido a que no se sienten cómodos yendo a los locales y prefieren utilizar

su tiempo en otros asuntos. Este sector demográfico sigue consumiendo, pero en tiendas físicas especializadas y todo tipo de tiendas online. Además, se informan de los productos en medios digitales: webs, blogs y redes sociales (Inbound Cycle, 2016). Asimismo, en el caso del consumidor peruano de supermercados, estos se caracterizan por aún preferir el canal tradicional en sus compras. El consumidor tiene un alto poder de negociación, ya que el precio es uno de los factores fundamentales que influye en su decisión, y existen múltiples marcas que ofrecen sus productos. Existen otros factores que pueden ayudar a mejorar la imagen de la marca y la experiencia de compra: buena atención, servicios diversificados, una política de negociación de precios, promoción de productos y aplicación de principios de responsabilidad social. Sin embargo, los factores más importantes siempre serán el precio y la calidad del producto (Banda et al., 2017).

En tercer lugar, el comportamiento de compra de algunos clientes de supermercados ha cambiado desde la pandemia generada por la Covid-19. A partir de la entrevista realizada a Ricardo Meza, se obtuvo información que los clientes pertenecientes al NSE A y los Early Adopters ya no van a los supermercados físicamente, por ello se les debe ofrecer un canal digital en el cual puedan validar cuáles productos ofrece la empresa y recibir un servicio de calidad (comunicación personal, 04 de octubre, 2021). Los Early Adopters son todas aquellas personas que se adaptan a las nuevas tecnologías rápidamente; por ejemplo, compran cada nuevo Iphone cuando sale a la venta

Asimismo, otra característica que cambió en su comportamiento de compra fue que algunos comenzaron a utilizar diferentes aplicaciones para realizar sus compras. Esta información se obtuvo de las entrevistas con los expertos en Marketing. Algunas personas han comenzado a utilizar aplicaciones de delivery tales como: Rappi, Cornershop, Fazil, etc. Incluso algunos de ellos, en lugar de comprar a los grandes supermercados, han decidido apoyar a las empresas pequeñas como los emprendedores o personas que ellos conocían y sabían que tenían negocios. (comunicación personal, 01 de octubre, 2021).

Por parte de los resultados de las encuestas, se encontró una predominancia en el sexo femenino (64.3%) frente al masculino (35.7%); con respecto al rango etario, hay una mayoría en el grupo de 18 a 24 años (33,3%), siguiéndolo los grupos de 25 a 34 años (20.6%) y los de 45-54 años (20.6%). Esto permite darnos cuenta de que los grupos etarios más jóvenes son los que acuden a supermercados. Con respecto al nivel educativo alcanzado hay una predominancia en el grado universitario. Por el lado del nivel de ingresos promedio familiar mensual (Figura 10), las respuestas fueron más equitativas:

**Figura 10: Nivel de ingresos promedio familiar mensual**



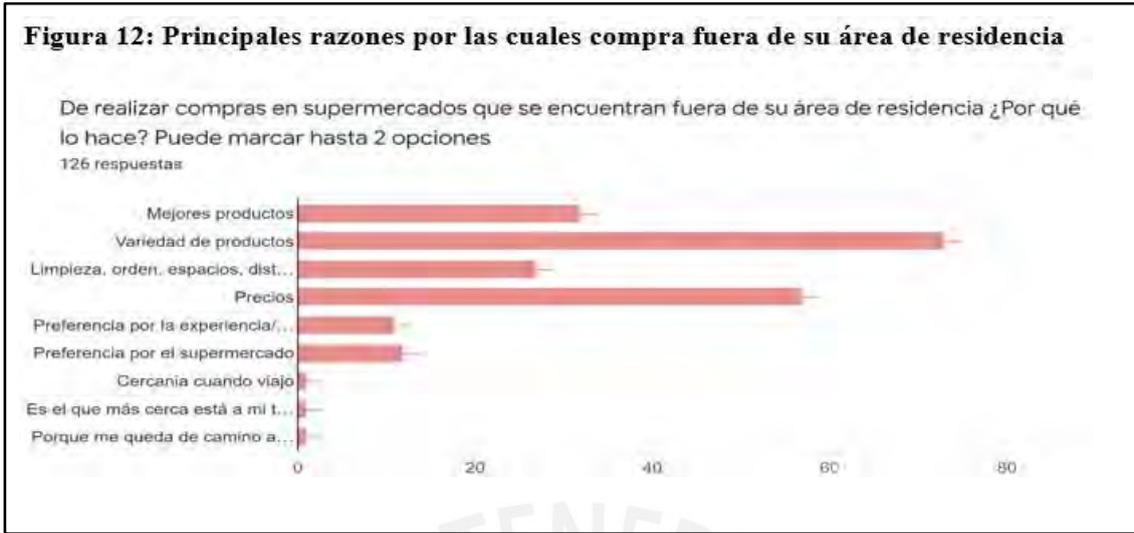
Se observa que hay una mayoría perteneciente al nivel de ingresos correspondiente de S/.1,000 a S/. 3,000 (31.7%), seguido por el nivel correspondiente de S/.5,000 a S/. 10,000 (29.4%) y de S/. 3,000 a S/. 5,000 (22.2%). La distribución de estos resultados guarda concordancia con los resultados del rango etario, tomando en cuenta que, a menor edad, menor ingreso mensual.

Por otra parte, con respecto a bienes que poseen los encuestados (Figura 11), el 42.1% cuenta con auto y vivienda propia, seguido por el grupo que no posee ni auto ni vivienda propia con un 26.2%, y por el que solo posee vivienda 24.6%. Esto nos muestra que la mayoría de encuestados cuenta con vivienda propia como mínimo (66.7%).

**Figura 11: Bienes que posea**



Con respecto a la zona de residencia, las 3 que representan la mayoría son Lima Centro con el 31%, Lima Norte con el 27% y Lima Este con un 21.4%. Con respecto al comportamiento de compra, se le preguntó que de realizar compras en supermercados que se encuentran fuera de su área de residencia, por qué lo hacía (Figura 12):



Entre las opciones con mayor cantidad de respuestas se encontró por la variedad de productos (57.9%), por los precios (45.2%), por mejores productos (25.4%) y por limpieza, orden y espacios (21.4%). Esto indica que las variables producto y precio son relevantes para escoger un supermercado. Con respecto a la frecuencia de compra en supermercados, el 36.5% lo hace 1 vez cada 15 días, el 28.6% 1 vez por semana y el 19% 1 vez al mes, esto nos señala que el 84.1% compra por lo menos 1 vez al mes en supermercados.

Entre los principales tipos de productos que suelen comprar encontramos los de alimentación (91.3%), limpieza y aseo (70.6%), bebidas (42.9%) y artículos del hogar (42.9%). Ahora, estas compras se realizan en su mayoría de veces de manera física: el 49.2% solo realiza compras presenciales, de igual manera, el 49.2% compra tanto de manera presencial y virtual, y solo el 2% realiza exclusivamente compras virtuales (Figura 13).



Ahora, entre los encuestados que respondieron que realizaban tanto compras físicas como virtuales, se consultó por la proporción de veces que las realizaba, el 40.5% realiza sus compras

de manera casi totalmente presenciales, el 35.1% ligeramente un poco más presenciales y el 12.2% realizaba ambas por igual (Figura 14).



Además, se preguntó la razón por la cual no realizaría compras por internet, y entre las opciones para elegir, las más seleccionadas son que el producto no sea como en realidad se ve en internet (56.3%), que haya demora en la entrega (36.5%), el costo de envío (20.6%) y que no llegue el producto por pérdida o hurto (18.3%). Esto demuestra que existe aún desconfianza en el proceso de compra por internet, ya sea por el producto mismo, por el envío y su costo, y/o por pérdida. Finalmente, los encuestados en su mayoría no usan algún aplicativo móvil para realizar compras en supermercados (63.2%), los aplicativos que destacan son Rappi (28%) y Fazil (18.8%).

Así se puede concluir que el cliente de supermercados se caracteriza por ser una persona del sexo femenino, adulto joven (25-34 años) que logró el grado universitario, con un nivel de ingresos familiar mensual menor a S/ 10,000, que cuenta con vivienda propia y reside en Lima Centro. Además, es una persona que se preocupa por el producto y los precios, que compra por lo menos 1 vez al mes en supermercados, el tipo de producto que suele comprar se relaciona con alimentación y bebidas, y limpieza con artículos del hogar. Prefiere comprar sus productos de manera presencial, pues en la compra por internet temen que el producto no llegue como se espera, además de la demora en la entrega. No usan con frecuencia aplicativos para realizar compras en supermercados.

## **2. Distinguir el perfil del cliente de supermercados captado a través del Inbound Marketing**

Como se mencionó anteriormente, el Inbound Marketing es una metodología que integra múltiples técnicas de marketing digital y puede ser utilizada para el posicionamiento de marca. Esta metodología es muy útil para la coyuntura actual y para los supermercados del país. Esto debido a dos razones: el 80 % de las compras empiezan con una búsqueda online. Es importante que una marca resalte a la vista con contenido atractivo en las SERP's. Las SERP's son los

resultados que aparecen en la página de Google como resultado de una búsqueda, siendo mostrados unos 10 como media. Este proceso de diferenciación se debe realizar preferiblemente de una manera orgánica, es decir, utilizando el SEO. La marca debería aparecer en la primera página, debido a que la mayoría de los usuarios no van más allá de esta. Otra razón es que los usuarios buscan en Internet todos los días información sobre productos de consumo, pero con características que lo puedan diferenciar: “el mejor champú para cabellos con caspa”, “pañales para bebés alérgicos”, “tablas de quesos gourmet”, etc. Informarse antes de comprar se va interiorizando más en la mentalidad y comportamiento de compra de los clientes. La información que puede ayudar a facilitar la compra debe de estar siempre disponibles, estructuradas de tal manera para poder indexar bien (InboundCycle, 2015; ShowerThinking, 2015).

Un aspecto importante al utilizar el Inbound Marketing en el rubro de consumo masivo es la creación de los perfiles de *buyers person*. Gracias a estos se puede conseguir información sobre cómo conseguir leads, qué mensajes son los más influyentes y cómo afectarán a los consumidores nuestras acciones online. Los leads son definidos como los usuarios que han entregado sus datos a una empresa y se convierten en parte de su base de datos. Para ello, la marca deberá de mostrarse como una marca útil para ellos. Se debe convertir en la marca que los amantes de cocina visitan para conseguir recetas innovadoras; la que enseña cómo ahorrar cuando se realizan compras; la que enseña los mejores tips para poder alimentar adecuadamente a los niños, etc. Las técnicas del Inbound pueden conectar con el público objetivo en el mejor momento gracias a su gran precisión. Es importante mencionar que antes se debe investigar y conocer bien al público objetivo al cual se busca convencer. Las conversiones en cada página son de lenguaje informativo y persuasivo, no estrictamente comercial (InboundCycle, 2020; ShowerThinking, 2015).

En base a la entrevista con la coordinadora de Marketing Digital de Supermercados Peruanos SA., el perfil del cliente de supermercados adquirido a través del Inbound Marketing tiene cierta predisposición a realizar compras online de manera más segura, además es alguien que busca obtener los mismos beneficios o atributos que encontraría en una tienda de manera presencial. Debido a que la pandemia nos ha demostrado cómo los consumidores eligen pasar el tiempo en casa, gastar en decoración e invertir en mejoras para el hogar demuestra que quieren hacer que su tiempo sea más agradable. La consolidación del teletrabajo ha incrementado el tiempo de permanencia en casa, lo que ha influido en el comportamiento de compra de los consumidores que prefieren consumir localmente.

Los usuarios atraídos por el inbound marketing utilizan cada vez más las redes sociales para comprar, que son canales a través de los cuales los consumidores experimentan la proximidad

de la tienda y la personalización del servicio. Y en el caso de Plaza Vea, utilizar las redes sociales para comunicar y ejecutar estrategias de marketing permite optimizar el "ultimo impulso" de realizar una compra. Asimismo, aunque se vuelva a la rutina presencial como viene sucediendo, el consumo online seguirá manteniendo sus afiliados. Tipos de productos como los del hogar, alimentación o limpieza verán un incremento de compras vía online debido al cambio en el comportamiento de compra que la pandemia ha provocado en los clientes.

Asimismo, como resultado de las encuestas, se pudo identificar que el cliente de supermercados atraído por el inbound Marketing suele informarse sobre productos y ofertas principalmente por redes sociales, televisión y página web. Más específicamente, se informan a través de medios digitales como Facebook, página web e Instagram (Figura 15) coincidiendo con las redes sociales más utilizadas: Facebook (67.5%), Instagram (46.8%) y Youtube (35.7%). Además, para la mayoría de encuestados (65.8%) la publicidad que ofrecen los supermercados influye en su decisión de compra; de igual forma, más del 82% considera que la publicidad en redes sociales es efectiva (Figura 16).

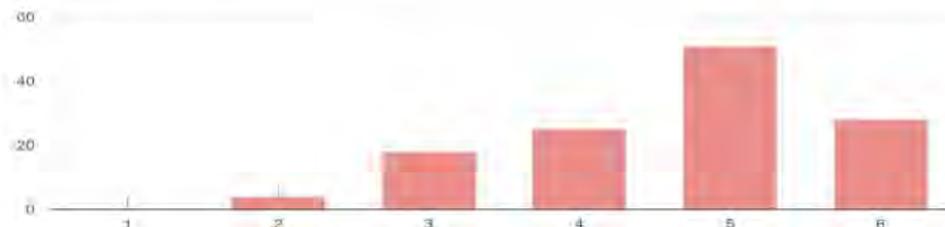


Asimismo, es importante que el contenido que brindan las marcas de supermercados a través de redes sociales sea personalizado según gustos, intereses y preferencias. Cuando se les preguntó qué era lo que más le llamaba la atención de un anuncio publicitario digital, el 50% de los encuestados respondió que era importante que coincidiera con sus intereses y gustos (Figura 17). Además, la constante actualización de contenido en redes sociales genera mayor interés por la página; siendo los formatos de publicaciones con mayor aceptación los videos, fotos e historias de Instagram.

**Figura 16: Percepción de la eficiencia de la publicidad en redes sociales**

En su experiencia, ¿Cree que la publicidad en redes sociales es efectiva? Elija del 1 al 6, siendo el 1 "Nada efectiva" y 6 "Totalmente efectiva"

126 respuestas



Finalmente, cuando se preguntó si la presencia de figuras reconocidas en espacios publicitarios influía en su decisión de compra, los resultados arrojaron que en más del 50% de encuestados no influía (Figura 18). Estos resultados sorprendieron a los encuestadores, ya que la mayoría de los encuestados es relativamente joven, quienes son más adeptos a influencers o artistas seguidores por redes sociales.

**Figura 17: Elementos más llamativos en los anuncios publicitarios digitales**

¿Qué es lo que le llama la atención de un anuncio publicitario en los medios digitales (página web, redes sociales, etc.) ?

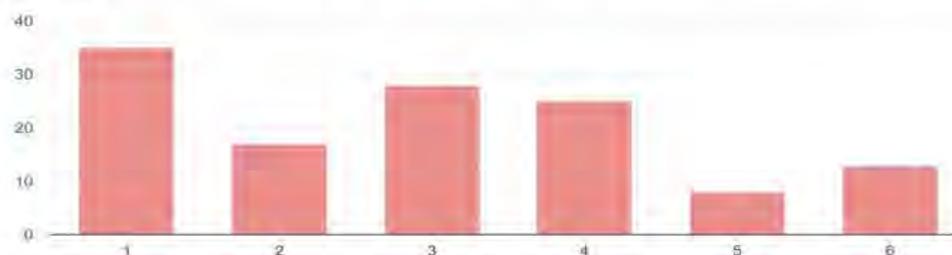
126 respuestas



**Figura 18: Influencia de la presencia de figuras reconocidas en la decisión de compra**

¿La presencia de figuras reconocidas (artistas, influencers, etc.) influye en tu decisión de compra? Seleccione del 1 al 6, donde 1 es "no me influye para nada" y 6 es "me influye totalmente"

126 respuestas



En síntesis, el perfil cliente de supermercados atraído a través del Inbound Marketing tiene cierta predisposición a realizar compras online de manera más segura y busca obtener los mismos beneficios o atributos que encontraría en una tienda de manera presencial. Estos usuarios utilizan cada vez más frecuentemente las redes sociales para realizar sus compras, ya que tienen una mejor idea de la proximidad de las tiendas y la personalización de los servicios. Además, consideran que la publicidad en redes es efectiva y prefieren que el contenido que ofrezcan sea personalizado según sus gustos y preferencias. Para este cliente, los influencers no tienen mayor repercusión en su decisión de compra y valoran más los productos en oferta, el costo del envío del producto y la rapidez en la entrega.

### **3. Observación participante del proceso del Inbound Marketing en Plaza Ve**

Con el fin de poder entender cómo se lleva a cabo el Inbound Marketing en el caso de los Supermercados Peruanos S.A., es pertinente realizar una observación participante. En este tipo de observación, para poder recolectar datos, se incluye al investigador en el grupo o fenómeno observado para obtener información “desde adentro”. Es la observación contextual con la participación del propio investigador no encubierta y no estructurada (Díaz, 2010). Esta observación se realizará en el caso de la marca Plaza Ve, ya que se podrá conseguir mejores y más interesantes resultados a comparación de las otras dos marcas (Mass y Vivanda), lo cual se debe a que estos últimos tienen a su público objetivo bien definido, mientras que Plaza Ve abarca más sectores sociodemográficos.

#### **3.1. Observación de la fase de Atracción**

Como ya se mencionó, en el proceso de atracción, el interés del potencial cliente es mayor cuando el contenido del sitio web se adapte a sus gustos o se le presente en un momento determinado. Para que la marca pueda captar y atraer a estos clientes se utilizan diversas técnicas tales como el marketing de contenidos, redes sociales, SEO, eventos, entre otros. Por ello, es necesario analizar estos elementos en el caso de Plaza Ve y así poder conocer qué acciones está realizando en esta Fase del Inbound Marketing.

Con respecto a las redes sociales, Plaza Ve presenta perfiles en cuatro de ellas: Facebook, Twitter, Youtube e Instagram. Las fechas de creación respectivamente fueron 17 de septiembre de 2010, febrero de 2009 y 09 de junio de 2010. Lamentablemente, no se encontró la fecha exacta de creación de su cuenta de Instagram. El análisis de las redes sociales se enfocó principalmente en Facebook e Instagram. Esto se debe a que la frecuencia de publicaciones y número de reacciones por parte de sus seguidores, son mayores en estas dos redes. Si bien las publicaciones no son siempre las mismas, cuando sí lo son, se publican con una diferencia de una hora o menos.

Entre sus usuales publicaciones promocionando sus productos, se puede encontrar que también promocionan sus asociaciones con ONGs como la Teletón, ONGs de ayuda animal, tips para el cuidado de la eficiencia medioambiental y tips de reciclaje. Asimismo, utilizan diversas figuras públicas en este proceso, tales como celebridades o *influencers* peruanos. Entre las celebridades se pueden mencionar a Emilia Drago, Daniela Darcourt, Luciano Mazzeti y Mariana Vertiz. Mientras que entre los influencers se encuentran “Segunda Vez Blog” y “Mamá Colette Olacchea”. Además, se puede observar que la marca utiliza Facebook Ads, ya que fácilmente se pueden encontrar todos los anuncios que se encuentran en circulación al momento de la consulta (Anexo E)



Con respecto al marketing de contenidos, Plaza Vea ofrece múltiples tipos de contenidos que pueden serle útiles a sus potenciales clientes, especialmente a los responsables de la casa. Entre estos se encuentran los planificadores de gastos, tablero de recompensas para los hijos, organizador de menú, lista de compras, tablas de prioridades y check list de limpieza. Igualmente, aparte de ofrecer diversas recetas con platillos que se pueden cocinar en el día a día, también ofrecen recetas rápidas y sencillas, pero que son poco convencionales y llamativas tales como pizza en taza, torta de chocolate en taza, pan sin levadura en sartén, pechuga de pollo rellena y queso en microondas, y omelette en taza. Si bien estos contenidos pueden encontrarse tanto en Facebook como en Instagram, en esta última red social se encuentran muy ordenados y son de fácil acceso en sus historias destacadas para cualquiera que entre a su perfil.



Finalmente, el objetivo de esta fase es poder llevar a los potenciales clientes a su página web. Para ello se puede aludir al ya mencionado Facebook Ads, el cual junto con algunas publicaciones de sus productos tanto en Facebook, Instagram e historias de Instagram, presentan links directos a su página web donde podrán realizar las respectivas compras (Anexo F, G). Igualmente, otra herramienta que ayuda a este objetivo es el SEO, con el cual la página web de la empresa se posiciona orgánicamente en los resultados de Google. Así se puede ver que Plaza Vea se encuentra en una buena posición en estos buscadores cuando se buscan ciertas palabras claves. Algunos ejemplos utilizados en esta búsqueda fueron: “frutas y verduras comprar”, “ropa de niños comprar”, “comprar víveres” y “electrodomésticos comprar”. Los resultados fueron positivos ya que la página web de la marca aparecía en la primera, tercera, primera y tercera página de resultados de Google.

### 3.2. Observación de la fase de Conversión

En la etapa de conversión, luego que el usuario ya es un visitante de la página web, el siguiente paso es convertirlo en un Lead. Es decir, lograr que entreguen datos o información útil tales como su correo electrónico y así puedan convertirse en parte de la base de datos de la empresa. Para poder observar cómo se realiza este proceso en el caso de Plaza Vea, se analiza primero la página web y luego cómo los clientes se pueden convertir en un Lead.

En primer lugar, cuando el usuario entra a la página de la marca por primera vez, aparece una pequeña notificación la cual anima a la persona a iniciar su sesión para poder tener una mejor experiencia de compra. La página principal cuenta con múltiples pestañas de opciones

en las que se puede acceder a múltiples productos y ofertas disponibles al momento de la consulta. Asimismo, al visitar esta página se puede encontrar las ofertas con descuentos más altos presentados de una forma llamativa. Finalmente, cuenta con las “ListasVea” y con la sección de ayuda al cliente, llamada “Te ayudamos”. En esta última sección el usuario puede encontrar el callcenter de la marca, ayuda sobre cambios y devoluciones, información sobre sus tiendas y tutoriales de compras.



Otra forma de dejar la información en la página web sería cuando el cliente utiliza el chat de ayuda de la empresa. Al querer usar esta herramienta, se pregunta si se prefiere iniciar sesión en Messenger o si prefiere seguir como invitado. En el caso de elegir la primera opción, se pedirá iniciar su sesión de Messenger; es decir, su sesión de Facebook. Además, otra forma que es la que se apega más a ofrecer contenidos a cambio de la información personal son las “ListasVea”. En esta sección de la página web, se pueden encontrar diversas listas de recetas con sus respectivos ingredientes ya asignados. Todas estas recetas y los ingredientes pueden ser comprados en el supermercado y la lista entera puede ser añadida al carrito de compras, agilizando así el proceso de compra. Entre las diversas categorías que se pueden encontrar están las Recetas Express, Fin de semana, Mundo Fit y Rutinas de cuidado Facial. Al seleccionar una de las listas, si bien se pueden ver todos sus ingredientes, no se puede seguir avanzando en el proceso sin que se deba introducir un correo designado o se seleccione el local de Plaza Vea más cercano (Anexo H). Finalmente, la última forma de convertirse en un Lead en la página web, es seleccionando “Mi Cuenta”, luego escoger “Iniciar sesión/regístrate”. Entre las opciones para iniciar sesión, se puede recibir la clave de acceso por correo, ingresar con correo y contraseña, ingresar con cuenta de Google o con cuenta de Facebook (Anexo I).

### 3.3. Observación de la fase de Educación

Luego de que el usuario se convierte en un Lead, es importante realizar otro paso en la estrategia del Inbound Marketing. No es suficiente solamente contar con los datos de los clientes, sino que se debe tratar de cerrar la venta. Se debe de tratar de mantener un trato estrecho y de cuidado utilizando tácticas de contacto y seguimiento. Para ello, se le enviará por correo electrónico información útil para las fases de la compra procurando que no se olviden de la marca. Sin embargo, no basta con que los usuarios ya sean Leads para poder recibir toda esta información.

Luego de más de un mes después de la conversión en un Lead, el usuario no recibió ningún correo con alguna información relacionada a ofertas de productos o alguna información relevante para el proceso de compra. Debido a esto, se comenzó a buscar alternativas que permitan al usuario poder recibir este tipo de información voluntariamente y poder presenciar cual es el email marketing que utiliza la empresa. En su página web se encontraron dos alternativas a través de las cuales el usuario podría recibir esta información: una a través del perfil del usuario y otro en el proceso de una compra virtual. La primera aparece como una casilla para marcar a la derecha de los datos personales del cliente (Anexo J). Esta casilla lleva el título de “Quiero recibir el boletín informativo de promociones”, y se puede seleccionar y deseleccionar en cualquier momento. El segundo, si bien no es exactamente una alternativa para poder recibir información a través de correo electrónico, puede originar que se reciba esta información. Se encuentra en el primer paso cuando el cliente realiza una compra por la página web: “Identificación”. En esta se introducen los datos personales del cliente y al final aparecen las casillas para “Autorizar el uso de mis datos para finalidades adicionales” y “Acepto los términos y condiciones y política de datos personales” (Anexo K).

Lamentablemente, en esta observación participativa y su simulación del nuevo usuario no se pudo recibir el email marketing a pesar de haber seguido con los pasos anteriormente mencionados. Debido a esto, y a que igualmente se quería ofrecer una observación participativa lo más apegado a la realidad se buscó algún usuario que haya podido recibir este tipo de correos por parte de la empresa. Así, se logró encontrar a una usuaria que era cliente de Plaza Vea y, por ello, se había inscrito físicamente en el “Vea Club” el cual es un programa de beneficios exclusivo y gratuito para todos los clientes de PlazaVea (Plaza Vea, 2022). Luego de haberse inscrito en este programa, le comenzaron a llegar correos electrónicos con promociones de la empresa, tal es el caso del correo del 26 de agosto de 2021 con promociones en electrodomésticos (Figura 22). Otros ejemplos de estos correos son los de productos de abarrotes y productos para niños. Así, se puede observar que los métodos tradicionales para poder suscribir o permitir al usuario a recibir el email marketing no son efectivos inmediatamente o al menos en un rango de

tiempo de un mes. Sin embargo, esto puede deberse a la naturaleza de que la publicidad debe ser no invasiva. Por otro lado, también se puede observar que, si el usuario se inscribe al programa “Vea Club”, el email marketing sí es más inmediato.



### 3.4. Observación de la fase de Cierre y Fidelización

Finalmente, luego de haber recibido el email marketing en la fase de Educación, se pasa al último paso que es el Cierre y Fidelización. En esta última fase, el inbound marketing tratará de ir más allá del proceso de compra y tratará de mantener al cliente satisfecho. Esto puede ser logrado ofreciéndoles información útil, mails personalizados, ofertas exclusivas, entre otros. Así, se puede analizar cómo este último paso se dio en el caso de la observación participativa y en el caso de la persona que se inscribió en el programa de “VeaClub”. En el primero, se pudo observar que recién a principios de febrero, aproximadamente más de 2 meses después de haberse convertido en un Lead, el usuario recibió email marketing. El correo electrónico brindaba información relevante para poder realizar una compra por internet. Asimismo, resaltaba en los beneficios y protocolos de seguridad que presentaba este tipo de compras en el contexto del Covid-19 (Figura 23).

**Figura 23: Email marketing de Plaza Vea sobre compras virtuales**



En segundo lugar, en el caso del usuario que se suscribió al programa de “VeaClub” siguió recibiendo email marketing, pero no de la misma forma. El usuario no recibía información sobre los beneficios de las compras digitales, sino que recibía promociones de distintos tipos de productos de la empresa. Entre estos se pueden mencionar abarrotes, electrodomésticos y productos para niños. En conclusión, se puede presenciar que el email marketing que reciben los clientes varía. Esta variación puede depender ya sea porque ambos se convirtieron en Leads de distintas formas o ya sea por alguna otra razón como comportamiento de compra, ya que el email marketing suele ser personalizado según cada cliente.

#### **4. Análisis de los resultados de la encuesta a clientes de Plaza Vea**

Con el fin de poder descubrir nuevos hallazgos sobre factores relevantes de la presente investigación, se decidió realizar una encuesta a los clientes de la empresa. Entre los principales factores analizados destacan tres (3): comportamiento de compra, percepción de los supermercados y marketing, y percepción sobre Plaza Vea. La encuesta contenía 37 preguntas divididas entre los factores previamente mencionados y la información general de los encuestados. Las encuestas son parte de un tipo de muestreo no probabilístico y el método muestral fue de aleatorio simple porque cada persona tenía la misma probabilidad de ser elegido. De las encuestas, fueron respondidas 126 por personas que tenían la característica de haber comprado en el supermercado Plaza Vea. Asimismo, cabe recalcar que hubo problemas para poder realizar a tiempo la encuesta debido a que originalmente se consultó a la empresa la posibilidad de aplicar encuestas en sus establecimientos, pero nunca se respondió. No hubo respuesta por su parte

después de la primera entrevista, el aplazamiento del lanzamiento de la encuesta debido al incidente del panetón de la marca propia del supermercado (Bell's), entre otros fueron las razones por las que la muestra no es tan alta y su lanzamiento se retrasó. Dicho esto, todas las preguntas y sus respectivos resultados se encuentran en los anexos (Anexo L), pero las preguntas que presentan resultados más interesantes y claros serán analizadas en los siguientes párrafos.

En primer lugar, se analizan las preguntas relacionadas al comportamiento de compra de los usuarios en los supermercados. Respecto a las principales razones por las que los clientes compran en un supermercado fuera de su área de residencia. La principal razón fue la variedad de productos (57.9%). La segunda principal razón son los precios (45.2%), seguida por mejores productos (25.4%), y “limpieza, orden, espacios y distanciamiento” (21.4%). La frecuencia con la que los clientes suelen realizar sus compras es “1 vez cada 15 días” (36.5%) seguido por “1 vez por semana” (28.6%) y “1 vez cada mes” (19%). Siguiendo con los principales productos que los usuarios suelen comprar en el supermercado son de alimentación (91.3%), limpieza y aseo (70.6%), y bebidas y artículos del hogar (42.9% c/u). Entre los medios que realizan sus compras, las opciones de solo compras físicas y “ambos” refiriéndose a compras físicas y virtuales con 49.2% cada uno. En esta línea, entre los que realizan compras físicas y virtuales, la mayoría compra casi totalmente presenciales (40.5%) y ligeramente un poco más presenciales (35.1%). Sobre las compras por internet, la mayoría no compraría por este medio porque temen que el producto no sea como se ve en realidad (56.3%) y demora en la entrega (36.5%). La mayoría no utiliza aplicaciones móviles para sus compras en supermercados (63.2%), pero entre los que sí utilizan la mayoría usa la aplicación de Rappi (28%).

En segundo lugar, se analizan las preguntas sobre temas relacionados a la percepción de los clientes sobre los supermercados y el marketing. Primero, se puede deducir que Plaza Vea se diferencia positivamente tanto de otras marcas como Tottus y Metro en precios bajos, y amena y rápida atención. En precios bajos, 69 personas escogieron a Plaza Vea y, en amena y rápida atención, 58 personas prefirieron a la marca sobre los 2 restantes. Asimismo, Plaza Vea también se diferencia positivamente en contenido relevante en sus redes sociales (44) y experiencia de su compra en la página web (42). Sobre los medios de comunicación a través de los cuales se suelen informar sobre sus productos y/o ofertas, los principales son redes sociales (68.3%), televisión (53.2%) y página web (39.7%). La mayoría creen que la publicidad puede influir en su decisión de compra siendo un total de 42 personas que escogieron un “4” en una escala del 1 al 6, 25 de ellas marcaron “5” y 16 de ellas seleccionaron un “6”. Cabe resaltar que, en toda la encuesta, “1” era el rango más negativo y “6” el más positivo. Específicamente, sobre la publicidad en redes sociales también la situación es similar a la anterior. Sobre medios digitales, se preguntó a través

de cuales se informan sobre los productos, ofertas y servicios que ofrecen los supermercados y la mayoría (69.1%) escogió Facebook. Asimismo 39.8% escogieron página web y 26.8% escogieron Instagram. Esto también se muestra en que la red social que más utilizan con frecuencia es Facebook con 67.5%, Instagram con 46.8% y Youtube con 35.7%. La mayoría escogió, entre una escala del 1 al 6, las opciones “5” con 43.7% y “6” con 32.5%.

Siguiendo con las preguntas con relación a la percepción de los usuarios sobre los supermercados y marketing, lo que más les atrae de un anuncio publicitario en medios digitales es “que coincida con sus intereses y gustos” con 50% y la creatividad con 28.6%. Otra pregunta con la escala del 1 al 6 y dónde la mayoría seleccionó las opciones más altas fue si les atrae su atención o interés la constante actualización de publicaciones en redes sociales. Un resultado opuesto es en el caso si la presencia de figuras reconocidas como artistas o influencers influía en su decisión de compra, incluso llegando a que el 27.8% seleccionara la opción “1”. Los formatos que más les llaman la atención son videos (67.5%), fotos (46%) e historias de Instagram (35.7%). Finalmente, entre lo que más valoran cuando realizan una compra digital se pueden encontrar productos en oferta (46.9%), envío gratis del producto (38.1%) y rapidez de entrega (29.2%).

En tercer lugar, se analizan las preguntas relacionadas a la percepción de los usuarios sobre sus percepciones sobre Plaza Vea. Primero, los usuarios ya habían tenido conocimiento previo de ciertas plataformas digitales de Plaza Vea tales como Facebook (75.4%), Página web (39.7%) e Instagram (18.3%). También la mayoría (57.1%) no son seguidores de ella en sus redes sociales, pero entre los que sí la siguen la mayoría lo hace en Facebook (86.4%). Entre estas personas, la mayoría los sigue por sus “promociones y eventos” (71.7%), “contenido relevante sobre sus productos y recetas” (40%) y “contenido entretenido” (25%). Finalmente se procedió a las preguntas con escala del 1 al 6, una de estas es que la mayoría piensa que “Plaza Vea ha tenido una buena imagen en las mentes de los clientes”, pueden reconocer a Plaza Vea de las demás marcas de los supermercados y también reconocen rápidamente su logo. Entre las preguntas que los clientes se inclinaron hacia el lado negativo, se pueden encontrar que “no compraría en otro supermercado si Plaza Vea está abierto”; es decir, que las personas no tienen una preferencia dominante por comprar en este supermercado sobre los demás. Sobre sus características generales, en las que la empresa es reconocida positivamente son sus precios bajos, variedad de productos, y amena y rápida atención. Sobre aspectos del marketing digital, Plaza Vea es reconocida positivamente en el contenido relevante en sus redes sociales y en la experiencia de compra de su página web.

Así, se puede resaltar algunos hallazgos importantes sobre el comportamiento de compra, percepción de los supermercados y marketing, y percepción sobre Plaza Vea de los usuarios de

esta empresa. Una de estas es que los principales productos que compran en supermercados son los de la categoría de alimentos, limpieza y aseo. A pesar de la pandemia, sigue habiendo una tendencia por parte de los usuarios de comprar mayormente de manera presencial en lugar de virtual. Esto puede explicarse porque aún tienen miedo a algunos problemas que se pueden presentar como que el producto no se vea como es en realidad y demora en la entrega. Asimismo, se pudo observar que la imagen de Plaza Vea se diferencia respecto a la de Metro o Tottus en aspectos como precios bajos, y una amena y rápida atención. Los usuarios también reciben la mayoría de la información de la empresa a través de las redes sociales, especialmente de Facebook, en lugar de a través de otros medios como la televisión y los periódicos. Respecto a la publicidad en general y la realizada en redes sociales, la mayoría considera que influye en su decisión de compra. El hecho de que el marketing digital de las empresas coincida con sus gustos e intereses también es muy importante para ellos. Finalmente, Plaza Vea es reconocida fácilmente, por sus precios bajos, variedad de productos y buena atención son aspectos que son percibidos de aspecto positivo.

De igual manera, se puede ejemplificar el cuadro de las fases del Inbound Marketing con las herramientas de marketing digital y etapas del modelo VCMBC de Keller en el caso de Plaza Vea (Tabla 1). Con respecto a la fase de Atracción, podemos destacar que Plaza Vea utiliza las herramientas de marketing de contenidos, redes sociales, SEO y SEM. La etapa del modelo de Keller podría ser la de Identidad, ya que se busca que el cliente tenga conciencia sobre cual es la categoría de la marca. Con respecto a la fase de Conversión, se utiliza principalmente la página web y el marketing de contenidos y la etapa del modelo podría ser del significado. Eso significa que el marketing de contenidos puede ayudar a que el desempeño de la marca y la imaginaria sea positivo, ya que las personas reciben contenido adecuado a sus gustos y preferencias. Con respecto a la fase de Educación, se sigue utilizando el marketing de contenidos, pero con el email marketing, y la etapa del modelo sería el significado y respuesta. En esta fase, el email marketing comienza a brindar información relevante para el cliente y pueden comenzar a desarrollar una imagen del desempeño y sentimientos hacia la marca gracias a la calidad de contenido que le ofrecen. Finalmente, en la fase de Cierre y Fidelización se siguen utilizando las herramientas de la fase previa, pero se puede identificar la etapa de relaciones, ya que la empresa busca una conexión con el cliente a largo plazo. Para ello, se busca que se conviertan en clientes, pero, si no lo hacen, en promotores de la marca.

En conclusión, en este capítulo de hallazgos, pudimos caracterizar al cliente de los supermercados y su comportamiento de compra. Se utilizaron investigaciones que abordaban a este sector poblacional a nivel general como a nivel nacional y se utilizaron también los resultados de la encuesta realizada a los clientes de Plaza Vea. Asimismo, se distinguió el perfil del cliente

de supermercados captado a través del Inbound Marketing. Esto nos permitió diferenciar cuales son los factores importantes para estos clientes y así este tipo de marketing pueda ser efectivo en ellos. La encuesta también sirvió para comprobar la teoría de elementos como las redes sociales, la efectividad del marketing digital, aspectos importantes del marketing digital y la presencia de influencers. Por otro lado, se realizó la observación participante del proceso del Inbound Marketing en Plaza Vea. A través de esta observación se tomó el lugar de un cliente de esta empresa que fue captado por este tipo de Marketing y se podrá diferenciar cada una de sus fases y elementos utilizados por Plaza Vea. Finalmente, se analizarán los principales resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa ya mencionada. Las preguntas abarcaron tres principales aspectos: comportamiento de compra, percepción de los supermercados y marketing, y su percepción sobre Plaza Vea. Así como se utilizaron los resultados para descubrir nuevos insights también sirvió para validar argumentos previamente planteados.



## CONCLUSIONES

El presente estudio tenía como objetivo general el de conocer cómo el uso del Inbound Marketing permite el posicionamiento de marca en el caso de Plaza Vea. Luego del presente análisis, se pudo concluir que la empresa utiliza esta metodología y, gracias a ella, ha podido posicionarse en su público objetivo de una manera eficaz. El Inbound Marketing utiliza diversas herramientas de Marketing Digital, tales como el marketing de contenidos, redes sociales, email marketing, etc. Gracias a sus estrategias digitales, Plaza Vea ha podido posicionarse en sus principales clientes como una marca que se distingue por precios bajos, buenos productos y un marketing digital efectivo. Estos hallazgos se pudieron convalidar con los resultados de una encuesta a los clientes de este supermercado.

Basándonos en el objetivo general, se lograron definir tres objetivos específicos. El primero se centró en definir las características de los clientes de supermercados y su comportamiento de compra. Luego del análisis, se pudo concluir que se caracterizan por comprar principalmente, en los supermercados, productos de alimentación, bebidas y limpieza de hogar. Suelen comprar sus productos mayormente de manera presencial, no usan con frecuencia aplicativos para realizar sus compras y las características más importantes para ellos son la calidad de los productos y los precios.

El segundo objetivo se enfocó en distinguir el perfil del cliente de supermercados captados a través del Inbound Marketing. Luego de utilizar herramientas como entrevistas a especialistas y encuestas a este sector de clientes, se pueden conseguir diversas conclusiones. Ellos presentaban una predisposición a realizar compras online de manera más segura, buscan conseguir los mismos beneficios o atributos que en su compra presencial, y solían informarse de productos u ofertas a través de redes sociales, televisión y página web. Asimismo, consideran que el marketing a través de redes sociales es efectivo, y prefieren que el contenido sea personalizado según sus gustos y preferencias.

El tercer objetivo definió cómo Plaza Vea utiliza el Inbound Marketing para poder posicionarse en su público objetivo. Para poder analizar el uso de esta metodología en el caso de la empresa, se utilizó una observación participante. Esta se basa en realizar una simulación poniéndose en el lugar del cliente objetivo. Así se podría conseguir experiencia propia de cuáles son las herramientas y fases que utiliza la empresa. En la fase de atracción, se puede concluir que la empresa utiliza herramientas como Facebook Ads, SEO y redes sociales. El objetivo principal era atraer a los potenciales clientes a su página web. En la fase de Conversión, la página web presenta la opción a los clientes de convertirse en leads, ser parte de la base de datos de la empresa,

a cambio de información relevante como recetarios de cocina, tips para el colegio de sus hijos, entre otros. En la fase de Educación, el cliente comienza a recibir promociones u ofertas que pueden coincidir con sus intereses y gustos. Esta información se recibe principalmente a través de su correo electrónico y no fueron efectivos hasta después de un mes de haberse convertido en un lead de la empresa. Finalmente, en la fase de cierre y fidelización, el email marketing que se utiliza puede variar según el cliente. Esto se puede dar a que presenten distintos intereses o a que se hayan convertido en leads de diferentes formas. En cualquier caso, Plaza Vea sigue enviando información relevante a sus clientes que pueden serles útil en su proceso de compra.

Luego de haber resumido las principales conclusiones de los principales objetivos de la investigación, se desarrollarán recomendaciones relacionadas a estos objetivos o al sujeto de estudio que les permitirán a los supermercados a mejorar su servicio o a futuras investigaciones a poder definir su metodología. En primer lugar, con respecto al objetivo de determinar el perfil del consumidor de supermercado, si bien se ha realizado un análisis de un perfil general de los clientes de supermercados, se podrían realizar investigaciones utilizando distintas muestras y segmentándolas según sus características. Asimismo, se podría realizar focus groups a las amas de casa para poder definir sus principales intereses y cuáles son las variables que más valoran en un supermercado.

En segundo lugar, respecto al perfil de los clientes atraídos por el Inbound Marketing, sería importante analizar más a profundidad factores psicológicos, sociales o personales, porque las características definidas se encuentran más relacionadas al internet y al proceso de compra virtual. Para poder definir estos factores, se recomienda consultar frecuentemente a clientes representativos sobre la calidad del contenido y del proceso. Lo cual se podría lograr gracias a encuestas que serían recompensadas con premios o descuentos. Este control de calidad también ayudaría al tercer objetivo que es cómo la empresa realiza el Inbound Marketing. Siguiendo este punto, se puede sugerir que también se tome en cuenta a todas las personas que no se lograron convertir en leads o a los que se convirtieron en leads pero no en clientes. Estas personas tendrían la posibilidad de convertirse en promotores de la marca y puedan recomendársela a sus conocidos.

Unas últimas recomendaciones, podrían ser que para futuras investigaciones se tome más en cuenta factores cuantitativos. Asimismo, es importante que a pesar de que la pandemia ya se encuentra en su fase final y este hecho fue el que impulsó el marketing digital, no se puede dejar de lado este tipo de marketing, ya que seguirá siendo relevante en el futuro. Otra recomendación es que se podría enlazar el canal físico y online en la fase de la post venta. Si el cliente se encuentra en la base de datos de la empresa, cuando compre físicamente, se podría adecuar el marketing de

contenidos y email marketing según sus preferencias. Lo cual podría generar un gran valor al poder conocer mejor sus preferencias y comportamiento de compra.

En conclusión, respondiendo a la pregunta general de investigación, se pudo distinguir cómo Plaza Vea utiliza el Inbound Marketing para poder posicionarse en su público objetivo. Se pudo distinguir cómo sus clientes podían experimentar cada una de las fases de esta metodología y diferenciar las principales herramientas de marketing digital que se utilizaron. Asimismo, gracias a la encuesta realizada, se pudo validar que la empresa presenta un buen posicionamiento entre sus clientes como una empresa que se caracteriza por tener productos de calidad, buenos precios y una estrategia de marketing digital efectiva. En el aspecto de recomendaciones, se pudieron proponer varias relacionadas a cada uno de los principales objetivos de la investigación. También se pudo realizar recomendaciones a futuros trabajos y a la empresa misma.



## REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Aaker, D. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona. Deusto.
- Aaker, D. & Álvarez del Blanco, R. (2014). *Las marcas según Aaker*. Barcelona: Urano. Recuperado de:  
[https://issuu.com/dianamontedoro/docs/revista\\_sepp/68](https://issuu.com/dianamontedoro/docs/revista_sepp/68)
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. London, England: Simon & Schuster.
- Adrizola, D., Gonzales, M. & Huayané, E. (2019). *El Marketing de Experiencias y su presencia en la experiencia de compra del consumidor: Estudio de caso de Vivanda y Wong de Dos de Mayo*. Repositorio PUCP. Recuperado de:  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/14678>
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. Consultado el 14 de mayo del 2021. Recuperado de:  
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anderson, R.M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D. & Hollingsworth, T.D. (2020). *¿Cómo influirán las medidas de mitigación nacionales en el curso de la epidemia de COVID-19? Lancet* 395 (10228), pp. 931–934.
- Anderson, R. E., Black, W. C., Hair, J. F., & Tatham, R. L. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid : Prentice Hall, 1999.
- Arellano Marketing (2015). *Estudio nacional de consumidor peruano 2015*. Lima: Arellano Marketing Investigación Consultoría.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque de América Latina. El Marketing Científico aplicado en Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Arias, M. (2013). *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes sociales*. Scotts Valley, California: CreateSpace.
- Arroyo-Vásquez, N. (2017). “Dos conceptos para dar sentido a la presencia en medios sociales: marketing de atracción y marketing de contenidos”. *Anuario Think EPI*. Volumen 11, pp. 205-209. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.3145/thinkepi.2017.37>
- Asociación Española de Empresas de Branding (2015). *La explosión del branding*. Recuperado de:  
<https://branward.com/branderstand/la-explosion-del-branding/>
- Banda, C., Delgado, C., Martínez, A. & Morales, M. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria de Supermercados en el Perú*. Tesis de Magíster en dirección estratégica y liderazgo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM. Repositorio PUCP.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/8763>
- Bellido, N., & Rivera, K. (2020). *Factores que intervienen en la adopción del comercio electrónico de productos comestibles de los supermercados*. Tesis de Bachiller en Gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta

- Dirección. Recuperado de:  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19407>
- BBVA Research (2019). *Sector Retail: Evolución reciente, perspectivas de corto plazo y características del consumidor*. Recuperado de:  
<https://www.bbva.com/publicaciones/peru-sector-retail/>
- Blankson, C., & Kalafatis, S. P. (2007). “Congruence between positioning and brand advertising”. *Journal of Advertising Research*. Volumen 47, número 1, pp. 79–94.  
<https://doi.org/10.2501/S0021849907070080>
- Boatswain, M. L. (2015). *Decoy Effects in Brand Positioning*. Tesis de Doctorado. Londres: Kingston University.
- Brand Finance. (2020). *Why Brands Matter 2020*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de:  
<https://brandirectory.com/reports/why-brands-matter-2020>
- CaixaBank Research. (2017). *El consumo en la era digital*. Recuperado el 12 de julio de 2021 de:  
<https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/consumo-era-digital>
- Calle, K. R., Castillo, C. A., & Lozano, K. F. (2020). *Inbound marketing en la agencia de marketing digital MARKETING DISRUPTIVO. Propuesta de implementación de la estrategia para la captación y fidelización de clientes a través del canal digital*. Tesis de Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Recuperado de:  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15622>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). (2021). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú*. Recuperado de:  
<https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Campos, D., Gonzáles, G., & Orellana, C. (2018). *Diagnóstico del plan de marketing digital de una microempresa comercializadora de productos hechos a base de cereales andinos. Estudio de caso: “Nutrishake Andino”*. Tesis de Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Recuperado de:  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13086>
- Cantillo, E. (2013). “Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla, Colombia”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Número 75, pp. 140-151. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n75.2013.776>
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). “La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de datos (I)”. *Atem primaria*. Volumen 31, número 8, pp. 527- 538.
- Céspedes-Palacio, S. (2014). “Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia”. *Entramado*. Volumen 10, número 2, pp. 128-142. Recuperado el 12 de junio de 2021, de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265433711009.pdf>

- Chaffey, D. & Smith, P. R. (2013). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Routledge.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. 5ª ed. México, D.F: Pearson Educación.
- Chieng, F. & Goi, C. (2011). "Customer-Based Brand Equity: A Literature Review". *Miri: International Refereed Research Journal*. Recuperado de: [http://www.researchersworld.com/vol2/PAPER\\_04.pdf](http://www.researchersworld.com/vol2/PAPER_04.pdf)
- Conexión Esan (2018). *El posicionamiento de marca en la estrategia de marketing digital*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/el-posicionamiento-de-marca-en-la-estrategia-de-marketing-digital/>
- Conexión Esan (2020). *Retail y comercio en el Perú: ¿cómo ha impactado la COVID-19?* Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/22/retail-y-comercio-en-el-peru-como-ha-impactado-la-covid-19/>
- Contreras, J. (2018). *La transformación del modelo de Retail en Perú*. Trabajo de Investigación de Máster en Dirección de Empresas. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de: [https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/3896/MDE\\_1856.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/3896/MDE_1856.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Costa, J. (2012). "Construcción y Gestión Estratégica de la Marca: Modelo MasterBrand". *Luciérnaga Comunicación*. Volumen 4, número 8, pp. 20-25. Recuperado de: <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/view/1487>
- Diario Gestión (2021). *Cambios en el comportamiento del consumidor y sus efectos en la logística del mundo de las tiendas*. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de: <https://gestion.pe/economia/empresas/cambios-en-el-comportamiento-del-consumidor-y-sus-efectos-en-la-logistica-del-mundo-de-las-tiendas-noticia/>
- Díaz, L. (2010). "La Observación". Material del curso *Método Clínico*. México: UNAM.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). "Effects of COVID-19 on business and research". *Journal of business research*. Volumen 117, pp. 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- DeSarbo, W. S., Park, J., & Rao, V. R. (2011). "Deriving joint space positioning maps from consumer preference ratings". *Marketing Letters*, volumen 22, pp. 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11002-009-9100-7>
- Dunakhe, K. & Panse, C. (2021). "Impact of digital marketing – a bibliometric review", *International Journal of Innovation Science*, Vol.14, número 3/4, pp. 506-518. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2020-0263>
- Ecommerce News (2021). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado*. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/e-commerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Eger, L., Komárková, L., Egerová, D., & Mičík, M. (2021). "The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour: Generational cohort perspective". *Journal of Retailing*

- and Consumer Services*, volumen 61, 102542.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102542>
- Ellson, T. (2004). “Segmentation, Targeting, and Positioning”. *Culture and Positioning as Determinants of Strategy*. London, pp. 21–34.  
<https://doi.org/10.1057/9780230509818>
- Equilibrium, (2015) *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/36600311/An%C3%A1lisis\\_del\\_Sector\\_Retail\\_Supermercados\\_Tiendas\\_por\\_Departamento\\_y\\_Mejoramiento\\_de\\_Hogar](https://www.academia.edu/36600311/An%C3%A1lisis_del_Sector_Retail_Supermercados_Tiendas_por_Departamento_y_Mejoramiento_de_Hogar)
- Equilibrium. (2018). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Equilibrium, (511). Recuperado de  
<https://pdf4pro.com/fullscreen/julio-2017-equilibrium-b6bf3.html>
- Especial Directivos. (2020). *Tendencias en las compras online que han llegado para quedarse tras la pandemia*. Número 1782, pp. 74-77.
- Especial Directivos. (2021). *5 claves para elevar tu negocio a través del marketing de contenidos*. Número 1801, pp. 102-103.
- Euromonitor. (2016). *Supermercados Peruanos S.A Country Report*. Obtenido de Passport:  
[www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related](http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related)
- Euromonitor International (2016). *Supermercados Peruanos SA in Retailing (Perú)*. Recuperado de:  
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2018). *Grocery Retailers in Peru*. Recuperado de  
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Fenollar, P. & Ordóñez, J. (2006). *Estilos de vida: paradigmas del mercado*. Tesis de doctorado en Sociología. España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de ciencias políticas y sociología. Consultado el 24 de mayo de 2021.  
<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaustasp/docDetail.action?docID=10117120&p00=estilos%20vida>
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: Interactivity, communities and content*. 5ta edición. Pearson Education.
- Frick, T. (2013). *Return on engagement: Content, strategy and design techniques for digital marketing*. Segunda edición. Routledge.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). “Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective”. *European Journal of Marketing*, volumen 44, número 11/12, pp. 1763–1786.  
<https://doi.org/10.1108/03090561011079873>
- Gfk (2019). *Comportamiento de compra de los usuarios*. Recuperado de:  
<https://www.gfk.com/products/marketing>
- Gilbert, D.; Powell-Perry, J., & Widijoso, S. (1999), “Approaches by Hotels to the Use of the Internet as a Relationship Marketing Tool”. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, volumen 5, número 1, pp. 21-38.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004549>

- Gómez Medina, C. C., & Varillas Alejo, L. S. (2018). *El Inbound marketing en la Oficina Central de Admisión e Informes (OCAI) : Estudio de la captación PUCP de postulantes a través de los discursos de comunicación digitales*. Tesis de licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Recuperado de:  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12854>
- Grimaldi, V. (2003). *The fundamentals of Branding*. Recuperado de:  
[www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=183](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=183)
- Grönroos, C. (2007). *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos(pp.27)
- Habes, M., Alghizzawi, M., Ali, S., Salih Alnaser, A., & Salloum, S. A. (2020). “The Relation among Marketing ads, via Digital Media and mitigate (COVID-19) pandemic in Jordan”. *International Journal of Advances Science and Technology*, volumen 29, número 7, pp. 12326-12348. Recuperado de:  
<http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/27927>
- Haito, A. (2012). *La reinención de la bodega peruana*. Arellano Marketing. Recuperado de:  
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-reinencion-de-la-bodega-peruana/>
- Healey, M. (2009) *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hoque, A., Shikha, FA, Hasanat, MW, Arif, I. & Hamid, ABA, (2020). “El efecto de Coronavirus (COVID-19) en la industria del turismo en China”. *Revista asiática de estudios multidisciplinarios 3* (1), pp. 52 - 58.
- Hubspot (2020). *¿Qué es el Inbound Marketing?* Recuperado el 10 de mayo de 2021, de  
<https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- Hwang, E. H., Nageswaran, L., & Cho, S.-H. (2020). “Impact of COVID-19 on omnichannel retail: Drivers of online sales during pandemic”. *SSRN Electronic Journal*. Recuperado de:  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3657827>
- IAB Perú. (2019). *Inbound Marketing: ¿En qué consiste y cómo utilizarlo para mi negocio?* Recuperado el 10 de mayo de 2021 de:  
<https://iabperu.com/2019/12/16/inbound-marketing-en-que-consiste-y-como-utilizarlo-para-mi-negocio/>
- InboundCycle. (2017). *Inbound Marketing: ¿Qué es? Origen, metodología y filosofía*. Recuperado el 10 de mayo de 2021 de:  
<https://www.Inboundcycle.com/Inbound-Marketing-que-es>
- InboundCycle. (2017). *Buyer Persona: qué es, tipos y cómo definirlo*. Recuperado el 14 de septiembre de 2021 de:  
<https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>
- Ipsos Talks (2020). *Las oportunidades posconfinamiento*. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de Ipsos.com website:  
<https://www.ipsos.com/es-pe/ipsos-talks-las-oportunidades-posconfinamiento>

- Islam, D.T., Pitafi, D.H., Wang, D.Y., Aryaa, D.V., Mubarik, D.S., Akhater, D.N. & Xiaobei, D.L., (2020). “Compra de pánico en la pandemia de COVID-19: un examen de varios países”. *Revista de servicios al consumidor y al por menor*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102357>
- Jobber, D., & Fahy, J. (2007). *Fundamentos de marketing*. Segunda edición. Madrid: Mc Graw Hill
- Kallpa (2014). *Equity Research: InRetail Perú Corp.* Recuperado de: <http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20>
- Kantar Worldpanel. (2015). *Kantar Worldpanel*. Obtenido de: <https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Los-peruanos-optan-por-marcas-blancas>
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca: Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management*. (4ª ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). “Brands and branding: Research findings and future priorities”. *Marketing Science*, volumen 25, número 6, pp. 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kethüda, Ö. (2021). “Positioning strategies and rankings in the HE: congruence and contradictions”. *Journal of Marketing for Higher Education*, pp. 1–27. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1892899>
- Kotler, Philip. (2000). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11a ed. México. Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006) *Marketing Management*. 12ª edición. Pearson Education, Inc.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *La encuesta*. En P. López-Roldán, y S. Fachelli, *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona.
- Lu, Y., Wu, J., Peng, J. & Lu, L., (2020). “The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China”. *Environmental Hazards*. Volumen 19, número 4, pp. 323-340. <https://doi.org/10.1080/17477891.2020.1763902>.
- Maciá, F. & Gosende, J. (2011). *Marketing con redes sociales*. Editorial Anaya. Madrid.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México, D.F.: Pearson
- Maplink. (2020). *Estrategias de marketing en tiempos de crisis, ¿cuál es la mejor?* Consultado el 18 de junio de 2021 y recuperado de: <https://maplink.global/es/blog/estrategia-marketing-en-tiempos-de-crisis/>
- Marín López, J. C., & López Trujillo, M. (2020). “Análisis de datos para el marketing digital emprendedor. Caso de estudio del Parque de Innovación Empresarial de Manizales”. *Universidad & Empresa*. Volumen 22, número 38, pp. 65-78. Recuperado de: <http://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7135>

- Maximixe. (2016). *Riesgos de mercado*. Enero 2016. Tomado el: 21 de junio de 2021.
- Melović, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T. B., & Dudic, B. (2020). “The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro”. *Technology in Society*, volumen 63, 101425. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>.
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2014). *A Concise Guide To Market Research*. Berlin: Springer, 2014. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-53965-7>
- Najafizadeh, N. S., Elahi, M., Moemeni, A., & Lotfi, Z. (2012). “A model for brand positioning of hygienic products using the most effective factors on competitive position and perceptual map technique”. *African Journal of Business Management*. Volumen 6, número 27, pp. 8102–8117. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2744>
- Nielsen. (2015). *6 tendencias del retail en América Latina*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>
- Nielsen (2015). *Estilos de Vida Generacionales: Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nuseir, M. T. (2016). “Exploring the use of online marketing strategies and digital media to improve the brand loyalty and customer retention”. *International Journal of Business and Management*. Volumen 11, número 4, pp. 228-238. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n4p228>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Patrutiu, L. (2016). “Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy”. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*. Tomo 9, número 2, pp. 61-68.
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. & Dennis, Ch. (2020). “¿Competir durante una pandemia? Los altibajos de los minoristas durante el brote de COVID19”. *J. Bus.* Pp. 209-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>.
- Perú Retail (2019). *¿Cuáles son las tendencias de los nuevos consumidores del sector retail?* Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/tendencias-nuevos-consumidores-sector-retail/>
- Perú Retail (2019). *Perú: Supermercados, el canal que más crecerá en 2020*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-supermercados-el-canal-que-mas-crecera-en-2020/>
- Perú Retail (2019). *Perú: Ventas del sector retail crecen 6.1% en enero del 2019*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-sector-retail-enero-2019/>
- Perú Retail. (2020). *¿Cómo ha sido el impacto de la pandemia en el consumidor peruano?* Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/el-63-de-peruanos-prefiere-comprar-en-mercados-que-en-supermercados>

- Perú Retail (2020). *Lo que Latinoamérica puede aprender del ecommerce de supermercados en China*. Recuperado de:  
<https://www.peru-retail.com/lo-que-latinoamerica-puede-aprender-del-ecommerce-de-supermercados-en-china/>
- Perú Retail (2021). *Estrategias y tendencias para el sector retail este 2021*. Recuperado de:  
<https://www.peru-retail.com/estrategias-y-tendencias-para-el-sector-retail-este-2021/>
- Perú Retail (2021). *Perú: Restricciones del comercio electrónico reducen capacidad operativa*. Recuperado de:  
<https://www.peru-retail.com/peru-restricciones-comercio-electronico-reducen-capacidad-operativa/>
- Pimienta, R. (2000). “Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas”. *Política y cultura*. Número 13, pp. 263-276.
- Plaza Vea (2022). *Acerca de Plaza Vea: Nosotros*. Consultado el 09 de febrero de 2022. Recuperado de:  
<https://www.plazavea.com.pe/nosotros>
- Plaza Vea (2022). *VeaClub: Sigue ganando fabulosos premios con Veacub. ¿Qué es Veacub?* Consultado el 09 de febrero de 2022. Recuperado de:  
<https://www.veacub.com.pe/inicio>
- Rana, J., & Paul, J. (2020). “Health motive and the purchase of organic food: A meta-analytic review”. *International Journal of Consumer Studies*. Volumen 44, número 2, pp. 162-171.  
<https://doi.org/10.1111/ijcs.12556>
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business*. John Wiley & Sons, Proquest Ebook Central. Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=1895818>.
- Ries A. & Trout J. (2000). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw Hill. Recuperado de:  
<https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Robles, B. (2011). “La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico”. *Cuicuilco*. Volumen 18, número 52, pp. 39-49. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>
- Salinas, A. (2004). “Métodos de muestreo”. *Ciencia UANL*, pp. 121-123
- Scott, D. (2002). “Brand Asset Management: how businesses can profit from the power of brand”. *Journal of Consumer Marketing*. Illinois, volumen 19, número 4, pp. 351- 356.  
<https://doi.org/10.1108/07363760210433654>
- Sheth, J. (2020). “Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?” *Journal of Business Research*. Volumen 117, pp. 280–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- ShowThinking (2015). *Anatomía del Inbound Marketing para marcas de gran consumo*. Recuperado de:  
<https://www.showthinking.es/blog/anatomia-del-inbound-marketing-marcas-gran-consumo/>

- Soler Patiño, A. (2014). “¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia?” *Ploutos*. Volumen 4, número 1, pp. 17-24. Recuperado de: <https://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1371/1331>
- Somalo, I. (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*. Valencia: Wolters Kluwer.
- Soininen, N. (2015). *Improving smes brand awareness by digital marketing: A guide for smes*. Turku University of Applied Sciences. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/38126144.pdf>
- Statista. (2021). *Países con mayor número de usuarios de internet en América Latina 2021*. Recuperado el 10 de mayo del 2021, de: <https://es.statista.com/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/>
- Taiminen, H. M. & Karjaluo, H. (2015). “The usage of digital marketing channels in SMEs”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Volumen 22, número 4, pp. 633-651. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2013-0073>
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F. & Ordoñez, M. (2021). “Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19”. *Universidad y Empresa*. Volumen 23, número 40, pp. 1-22. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vial, G. (2019). “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”. *The Journal of Strategic Information Systems*. Volumen 28, número 2, pp. 118-144. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Wagner, G., Schramm-Klein, H. & Steinmann, S. (2020). "Venta minorista en línea a través de canales electrónicos y puntos de contacto del canal: estudios empíricos del comportamiento del consumidor en el entorno del comercio electrónico multicanal". *Revista de investigación empresarial*, Vol. 107, pp. 256-270
- Yin, R. K. (2007). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y Métodos*. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

# ANEXOS

## ANEXO A: Reporte Bibliométricos

### Reporte Bibliométrico

El reporte bibliométrico es una herramienta que nos facilitará la información estadística sobre el nivel de lectoría o citación de los documentos de investigación. Gracias a esto, podremos definir cuán relevante es un documento en el estado del conocimiento de un tema. Para poder realizar el reporte bibliométrico, se ingresará a la base de datos de Scopus. Se buscarán las palabras clave para ordenar por los más citados e ir al análisis de resultados. Finalmente se exportarán y anexarán algunos de las figuras en la tesina.

**Figura A1: "INTERNET MARKETING"**

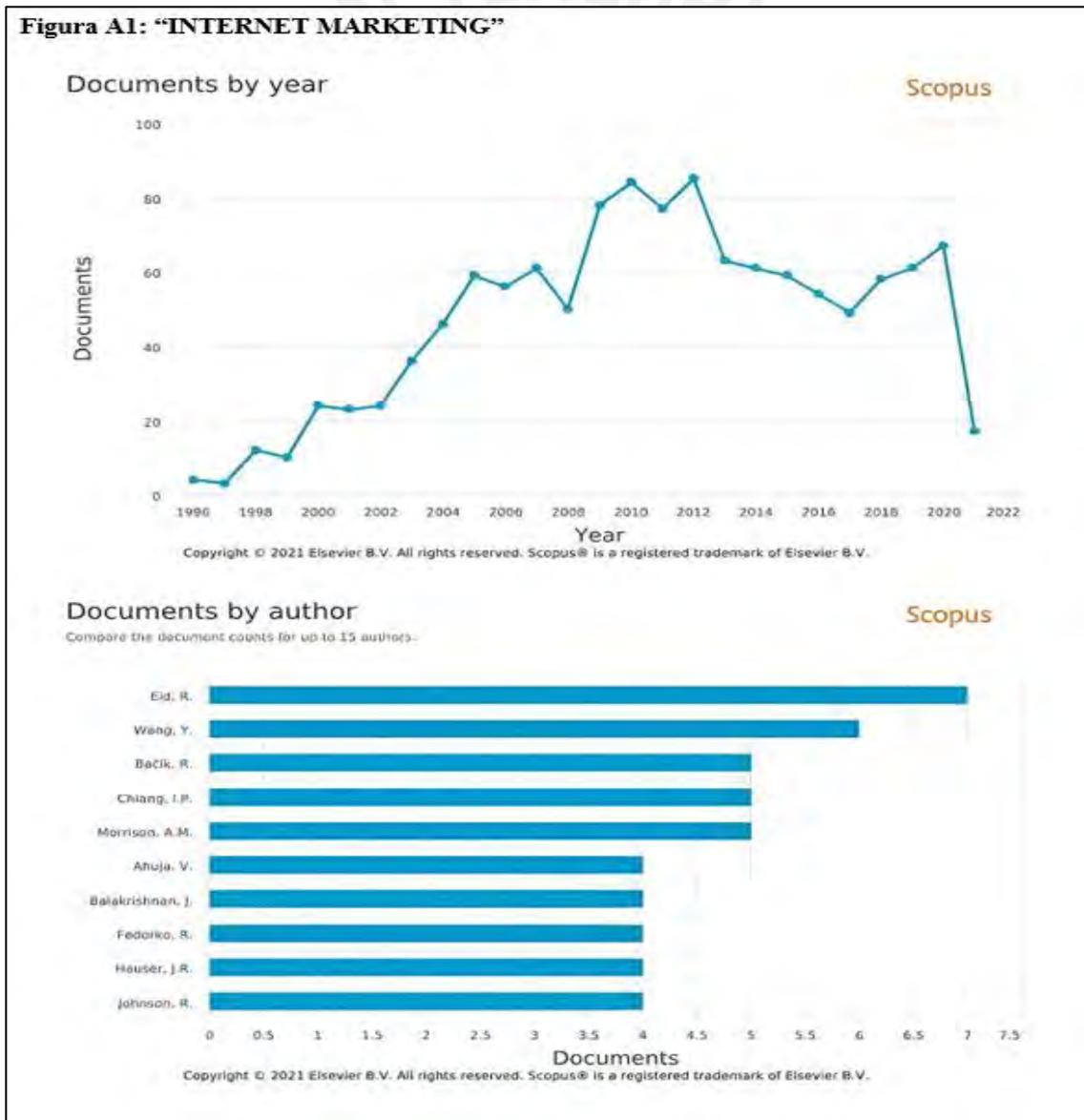
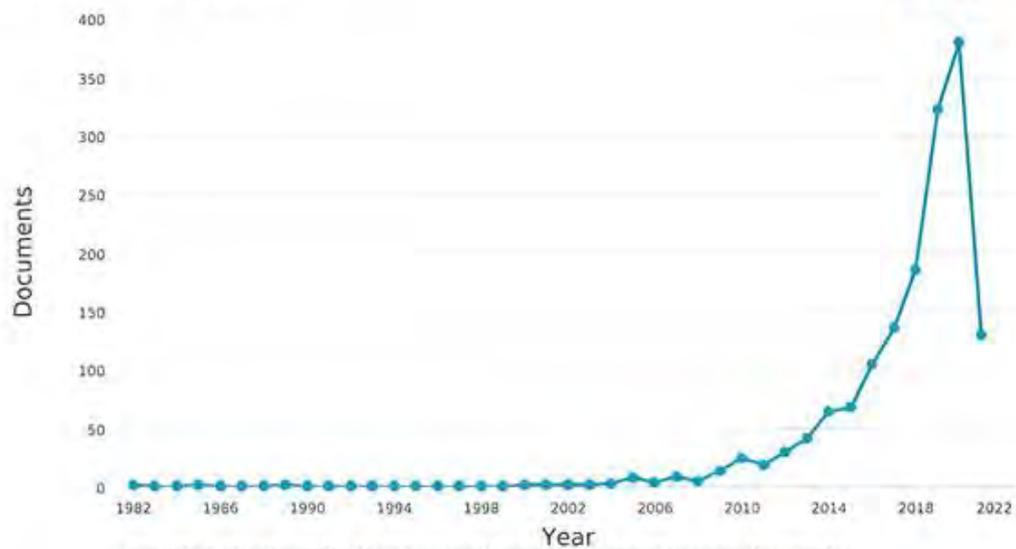


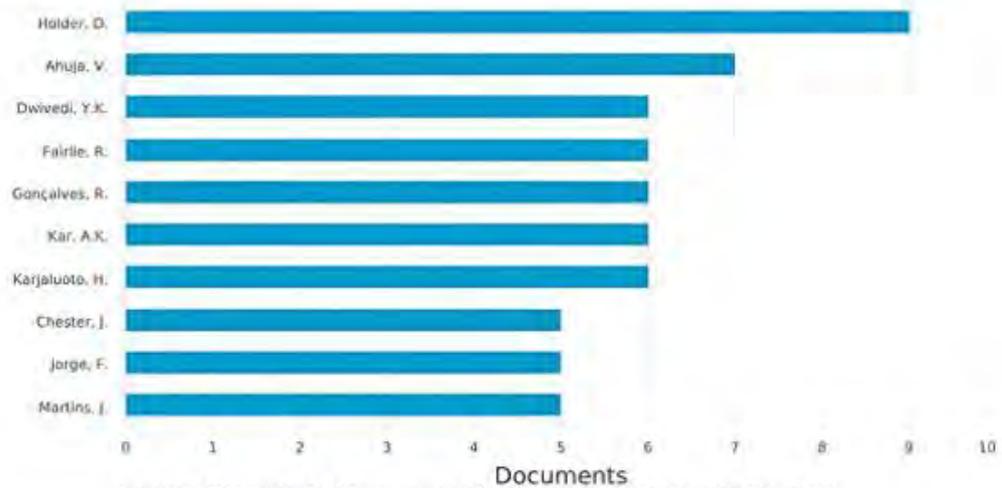
Figura A2: "DIGITAL MARKETING"

### Documents by year



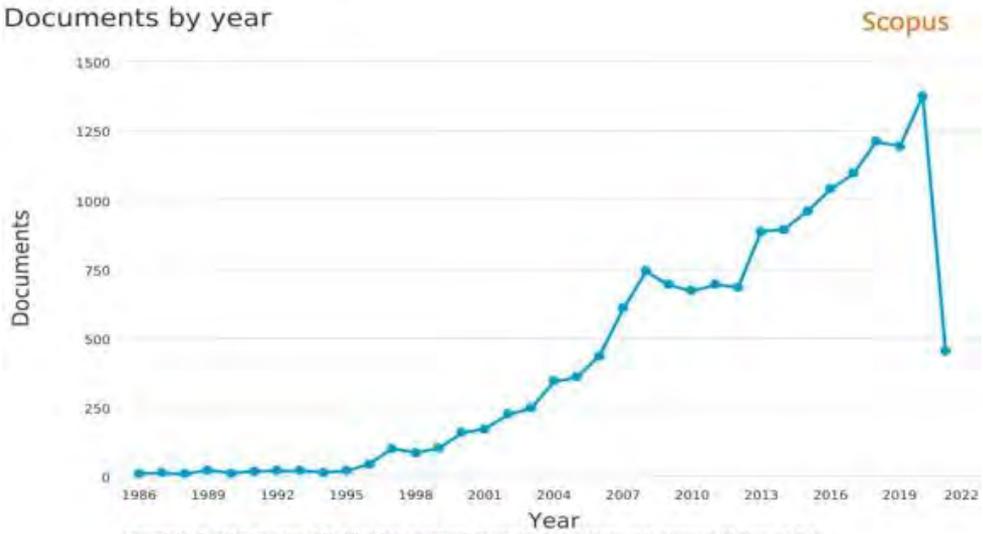
### Documents by author

Compare the documents counts for up to 15 authors.



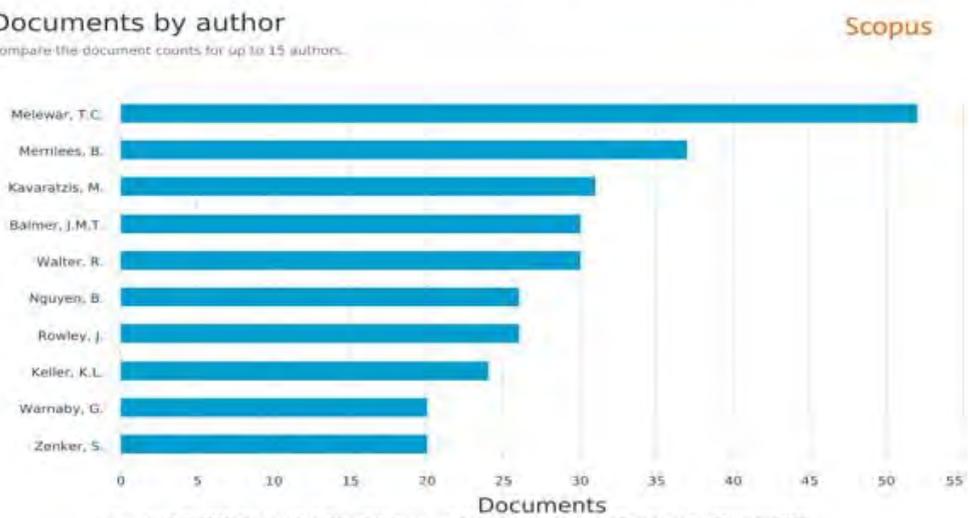
**Figura A3: "BRANDING"**

Documents by year



Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors.



## ANEXO B: Guía de entrevista a expertos académicos

**Figura B1: Guía de entrevista a expertos académicos**

FECHA:  
MODALIDAD:  
ENTREVISTADO:

Buenas tardes,

Mi nombre es \_\_\_\_\_ y en representación de mi equipo es un gusto poder dirigirme a usted. Permítame presentarnos (saludan y dicen sus nombres). Somos estudiantes de la PUCP y queremos realizarle esta entrevista con la finalidad de conocer más sobre su percepción del marketing digital y sus implicancias. Siéntase libre de expresarse. La información que nos brinde la utilizaremos únicamente con fines académicos para el curso de Seminario de Investigación 2. Antes de comenzar, quisiera consultarle si nos podría dar su permiso para utilizar la información que nos brinde sólo para fines académicos.

### Experiencia con el uso de Marketing Digital y su planificación.

0. ¿Cuál es su nombre y relación con el rubro de Marketing? ¿Qué experiencias tiene en el rubro?
1. Para usted, ¿cuál es la importancia/relevancia del marketing digital en las empresas?
2. ¿Cuáles son los retos más significativos a los que se enfrentan en la actualidad los especialistas en marketing digital cuando se promociona o comunica un producto? ¿Cómo han sobrellevado estos retos?
- 3.- ¿Conoce cómo funciona el Inbound Marketing?



**Figura B1: Guía de entrevista a expertos académicos (continuación)**

4. ¿Considera que es relevante la aplicación del inbound marketing como estrategia de marketing digital en la actualidad? ¿Lo considera útil en el sector de los supermercados? ¿Por qué?

**SPSA= Supermercados Peruanos S.A. ( Plaza Veá, Vivanda, Mass)**

1. Entre los distintos canales digitales de SPSA Instagram, FB, Youtube y la web, ¿cuál de los medios digitales que maneja les parece más atractivo y por qué?
2. ¿Conoce alguna diferencia de la práctica en el Inbound Marketing ya sea en el caso de los supermercados u otro sector? (¿Hacen llamadas?)
3. ¿Cuál cree que es la o las características más importantes en el marketing digital de los supermercados para atraer a los potenciales clientes?
4. ¿Cree que el comportamiento de compra de los clientes de supermercados ha cambiado o está cambiando con la pandemia?
5. Para poder crear un contenido atractivo, es necesario crear el Buyer Persona (Ejm: ama de casa, jóvenes que trabajan, etc.) Considerando esto, ¿qué otro arquetipo cree usted que sería conveniente mapear en el caso de los supermercados?
6. ¿Tiene alguna opinión sobre la estrategia de marketing digital de alguna empresa o grupo de supermercados actualmente?
7. ¿Alguna opinión o reflexión adicional?

## ANEXO C: Guía de entrevistas a Representantes de SPSA

### Figura C1: Guía de entrevistas a Representantes de SPSA

FECHA:  
MODALIDAD:  
ENTREVISTADO:

Buenas tardes,

Mi nombre es \_\_\_\_\_ y en representación de mi equipo es un gusto poder dirigirme a usted. Permitame presentarnos somos Bernny Valenzuela y Giovanni Alvarado, estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP. Queremos realizarle esta entrevista con la finalidad de conocer más sobre su percepción del marketing digital y sus implicancias. Siéntase libre de expresarse. La información que nos brinde la utilizaremos únicamente con fines académicos para el curso de Seminario de Investigación 2. Antes de comenzar, quisiera consultarle si nos podría dar su permiso para utilizar la información que nos brinde sólo para fines académicos.

Datos generales:

- 1.- ¿Podría hablarnos un poco de usted? Su nombre, su puesto en la empresa, carrera, entre otros.
- 2.- ¿Podría explicarnos brevemente de qué tareas está usted a cargo?
- 3.- ¿Cuál consideraría usted que sería la visión de Plaza Vea ?

Datos específicos:

- 4.- ¿Cuál es la estrategia principal de marketing en Plaza Vea y cómo se relaciona con los otros formatos de negocios de la empresa? ¿Cómo es que se diferencia entre sus formatos (marcas)?
- 5.- ¿Realizan alguna otra estrategia de marketing? ¿Aplican el Inbound Marketing?
- 6.- ¿Cuáles considera son los principales logros en los últimos 5 años?
- 7.- ¿Cómo o cuánto ha impactado la crisis sanitaria y financiera en sus planes? ¿Qué han logrado aprender de esta experiencia?
- 8.- ¿Cuáles considera los principales retos para la empresa en el futuro?
- 9.- ¿Considera que el comportamiento de compra de los clientes de los supermercados está cambiando? Si es así, cuáles serían las principales causas de estos?
- 10.- ¿Cuál considera que es el perfil de los clientes que han sido atraídos por el Inbound Marketing?

## ANEXO D: Guía de encuesta

**Figura D1: Guía de encuesta**

**plaza<sup>vea</sup>**

### Encuesta de Plaza Vea

[Iniciar sesión en Google para guardar lo que llevas hecho. Más información](#)

\*Obligatorio

#### INFORMACIÓN GENERAL

Buenos días/tardes/noches, somos Bernny Valenzuela y Giovani Alvarado, estudiantes del 10° ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. La presente encuesta busca reunir información relevante sobre temas como el marketing digital, posicionamiento y comportamiento de compra sobre los clientes o personas que conozcan la marca de supermercados Plaza Vea. Toda información será confidencial y solo con fines académicos. No hay respuestas correctas ni erróneas, por tanto siéntanse libres de responder con total sinceridad.

Muchas gracias.

#### CARACTERÍSTICAS GENERALES

A continuación, se le realizará preguntas sobre sus características generales.

Sexo \*

Masculino

Femenino

## Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

Edad: Elija en qué rango se encuentra su edad \*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 64 a más

Nivel educativo alcanzado \*

- Básica primaria
- Básica secundaria
- Técnica
- Universitaria
- Postgrado

Nivel de ingresos promedio familiar mensual \*

- Menos de S/ 1,000
- S/ 1,000 a 3,000
- S/ 3,000 a 5,000
- S/ 5,000 a 10,000
- Más de S/ 10,000

Con respecto a sus bienes, marque las que posea: \*

- Automóvil(es)
- Vivienda propia
- Ambos
- Ninguno

## Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

Zona de residencia \*

- Lima Norte: Ancón, Santa Rosa, Carabaylo, Puente Piedra, Cómas, Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia.
- Lima Centro: Lima, Rimac, Breña, San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, La Victoria, San Luis, Magdalena del Mar, San Isidro, San Borja, Miraflores, Surquillo, Santiago de Surco, Barranco
- Lima Este: San Juan de Lurigancho, Lurigancho, El Agustino, Santa Anita, Ate, Chaclacayo, La Molina
- Lima Sur: Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Pachacamac, Cieneguilla, Villa el Salvador, Lurín, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Pucusana
- Prov. Const. del Callao: Ventanilla, Callao, La Punta, Carmen de la Legua Reynoso, Bellavista, La Perla

### COMPORTAMIENTO DE COMPRA

A continuación, se le realizará preguntas sobre su comportamiento de compra en supermercados.

De realizar compras en supermercados que se encuentran fuera de su área de residencia ¿Por qué lo hace? Puede marcar hasta 2 opciones

- Mejores productos
- Variedad de productos
- Limpieza, orden, espacios, distanciamiento
- Precios
- Preferencia por la experiencia/servicio
- Preferencia por el supermercado
- Otro

¿Con qué frecuencia realiza compras en supermercados?\*

- 2 o más veces por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez cada mes

### Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

Elija los principales tipos de productos que suele comprar en el supermercado, puede marcar más de una opción

- Alimentación
- Bebidas
- Mascotas
- Limpieza y aseo
- Artículos del hogar
- Ropa
- Cuidado personal
- Electrodomésticos
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Aproximadamente cuánto dinero gasta en un mes en compras en supermercados?

Tu respuesta: \_\_\_\_\_

¿A través de qué medios realiza sus compras? \*

- Solo compras virtuales
- Solo compras físicas
- Ambos

Si usted respondió que realiza compras físicas como virtuales, ¿Cuál sería la proporción de las veces que las realiza? Si sólo realiza compras físicas, no responda.

- Casi totalmente virtuales
- Ligeramente un poco más virtuales
- Realizo ambas por igual
- Ligeramente un poco más presenciales
- Casi totalmente presenciales

**Figura D1: Guía de encuesta (continuación)**

¿Por qué razón no realizaría compras por internet? Puede marcar hasta 2 opciones

- Que el producto no sea en realidad como se ve en internet
- Que no llegue el producto (hurto, pérdida)
- Preferencia por el trato directo
- Temor de revelar información personal (cuentas, tarjetas, número de teléfono)
- Proceso complejo.
- Costo de envío
- Demora en la entrega
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Utiliza un aplicativo móvil para realizar las compras de supermercados en lugar de acudir a la página web? Si es así, marque las 2 principales que utiliza.

- Rappi
- UberEats
- Cabify Envíos
- Wabi
- Fazil (Tottus)
- Agorashop (Plaza Vea)
- Supermercados Metro app
- No utilizo
- Otro: \_\_\_\_\_

## Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

### PERCEPCIÓN DE LOS SUPERMERCADOS Y EL MARKETING

A continuación, se le realizará preguntas sobre su percepción de los supermercados y del marketing en diversos aspectos.

Sobre los siguientes aspectos en un supermercado, escoja la marca que considera que se diferencia positivamente de las demás según los siguientes enunciados:

	Tottus	Plaza Vea	Metro
Precio bajos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amena y rápida atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siguiendo en la línea de la pregunta anterior, responda solamente si ha realizado compras o interactuado virtualmente con alguna de las marcas ya mencionadas:

	Tottus	Plaza Vea	Metro
Contenido relevante en sus redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones y eventos en sus redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo del marketing por correo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de compra en su página web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figura D1: Guía de encuesta (continuación)**

En cuanto a los medios de comunicación ¿A cuál de los siguientes medios se suele informar sobre productos y/o ofertas que influyan en su decisión de compra? Puede marcar hasta 2 opciones \*

- Radio
- Prensa escrita
- Televisión
- Página Web
- Redes Sociales (Facebook, Instagram, etc.)
- Otro: \_\_\_\_\_

Para usted ¿Qué tanto influye la publicidad en general que ofrecen los supermercados en su decisión de compra? Elija del 1 al 6, siendo 1 "no influye en nada" y 6 "influye totalmente" \*

	1	2	3	4	5	6
Grado de influencia	<input type="radio"/>					

¿A través de qué medios digitales se informa sobre los productos, ofertas o servicios que ofrecen los supermercados? Puede marcar hasta 2 opciones

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- Página Web
- Otro: \_\_\_\_\_

**Figura D1: Guía de encuesta (continuación)**

¿Cuál es la red social que usted usa con mayor frecuencia? Puede marcar hasta 2 opciones.

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- Otro: \_\_\_\_\_

En su experiencia, ¿Cree que la publicidad en redes sociales es efectiva? Elija del 1 al 6, siendo el 1 "Nada efectiva" y 6 "Totalmente efectiva"

- 1    2    3    4    5    6
- Nada efectiva                            Totalmente efectiva

¿Considera fundamental que el contenido que ofrecen los supermercados mediante redes sociales sea personalizado según tus gustos, intereses o preferencias? Elija del 1 al 6, siendo el 1 "Nada fundamental" y 6 siendo "totalmente fundamental".

- 1    2    3    4    5    6
- Nada fundamental                            totalmente fundamental

¿Qué es lo que le llama la atención de un anuncio publicitario en los medios digitales (página web, redes sociales, etc.) ?

- Mensaje
- Creatividad
- Diseño
- Que coincida con mis intereses y gustos
- Otro: \_\_\_\_\_

### Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

¿La constante actualización de publicaciones en redes sociales atrae su atención o interés a la marca de supermercado? Seleccione del 1 al 6, donde 1 es "no me atrae ni interesa para nada" y 6 es "me atrae e interesa totalmente".

1 2 3 4 5 6

no me atrae ni interesa para nada

me atrae e interesa totalmente

¿La presencia de figuras reconocidas (artistas, influencers, etc.) influye en tu decisión de compra? Seleccione del 1 al 6, donde 1 es "no me influye para nada" y 6 es "me influye totalmente".

1 2 3 4 5 6

no me influye para nada

me influye totalmente

¿Qué formato de publicación le llama más la atención? Puede marcar hasta 2 opciones.

Fotos

Videos

Historias de Instagram

Gráficos

Infografías

Otro: \_\_\_\_\_

¿Has recibido Mailing (promociones exclusivas, descuentos, mensajes personalizados, promociones o eventos a través del correo electrónico) de algún supermercado en los últimos 3 meses?

Sí

No

### Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

¿Recibir correos electrónicos de los supermercados con información personalizada según tus gustos o intereses influye o influiría en tu decisión de compra? Seleccione del 1 al 6, donde 1 es "no influye en nada" y 6 es "influye totalmente".

1    2    3    4    5    6

no influye en nada                            influye totalmente

¿Se siente igual de seguro comprando de manera digital que de manera presencial? Seleccione del 1 al 6, donde 1 es "para nada seguro" y 6 "totalmente seguro"

1    2    3    4    5    6

Para nada seguro                            Totalmente seguro

¿Qué es lo que más valora cuando realiza una compra digital? (Puede marcar hasta 2 opciones)

- Envío gratis del producto
- Página web con secciones especiales/personalizadas
- Productos en oferta
- Pagar menos al comprar más
- Confianza
- Sencillez
- Rapidez de entrega

## Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

### PERCEPCIÓN SOBRE PLAZA VEA

À continuación, se le realizará preguntas sobre su percepción de Plaza Vea en diversos aspectos.

¿De cuáles de estas plataformas digitales de Plaza Vea ya había tenido conocimiento previo? \*

- Facebook
- Instagram
- Página web
- YouTube
- Twitter
- Ninguna de las anteriores.

¿Sigue a Plaza Vea en sus redes sociales? \*

- Sí
- No

Si su respuesta anterior fue "Sí" ¿En qué redes sociales lo sigues?

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- YouTube
- Tiktok

¿Cuál es la razón por la que sigue a las redes sociales de Plaza Vea? Puede marcar hasta 2 opciones. Si no los sigue, omita la pregunta.

- Contenido entretenido
- Contenido relevante sobre sus productos y recetas
- Contenido relevante sobre las labores del hogar
- Contenido relevante sobre causas sociales
- Promociones y eventos
- No me había dado cuenta que los seguía

**Figura D1: Guía de encuesta (continuación)**

En la escala del 1 al 6, donde 1 es 'está totalmente en desacuerdo' y 6 'totalmente de acuerdo' ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con los siguientes enunciados?

	1	2	3	4	5	6
Plaza Vea ha tenido una buena imagen en las mentes de los clientes.	<input type="radio"/>					
Me considero leal a la marca	<input type="radio"/>					
No compraría en otro supermercado si Plaza Vea está abierto	<input type="radio"/>					
Puedo reconocer a Plaza Vea de las demás marcas de supermercados	<input type="radio"/>					
Si hay otro supermercado tan bueno como Plaza Vea, prefiero comprar en Plaza Vea.	<input type="radio"/>					
Puedo recordar rápidamente el logo de Plaza Vea	<input type="radio"/>					

### Figura D1: Guía de encuesta (continuación)

Sobre los siguientes aspectos de Plaza Vea, elija del 1 al 6 siendo 1 un aspecto totalmente negativo y 6 un aspecto totalmente positivo según los siguientes enunciados:

	1	2	3	4	5	6
Precio bajos	<input type="radio"/>					
Variedad de productos	<input type="radio"/>					
Calidad de productos	<input type="radio"/>					
Amena y rápida atención	<input type="radio"/>					

Siguiendo en la línea de la pregunta anterior, responda solamente si ha realizado compras o interactuado virtualmente con Plaza Vea:

	1	2	3	4	5	6
Contenido relevante en sus redes sociales	<input type="radio"/>					
Promociones y eventos en sus redes sociales	<input type="radio"/>					
Manejo del marketing por correo	<input type="radio"/>					
Experiencia de compra en su página web	<input type="radio"/>					

## ANEXO E: Sección de anuncios de Plaza Vea en Facebook

**Figura E1: Sección de anuncios de Plaza Vea en Facebook**

The image shows a Facebook search interface for 'plazaVea'. At the top, the Facebook logo and the user's name 'Benny' are visible. Below the search bar, the results are titled 'Anuncios de plazaVea' with approximately 140 results. The results are filtered to show advertisements published in October 2021. Three specific ads are displayed:

- Ad 1:** 'Activo' (Active), 'En circulación desde el 25 oct 2021', 'Identificador: 61450209194018'. The ad promotes 'Cyber WOW' with the text: '¡Solo por Hoy en el Cyber! Salíale provecho a nuestros precios WOW lleva notebook HP P568 en plazaVea.com.pe'. It lists benefits: 'Precio Exclusivo Online', 'Delivery sin contacto', 'Delivery desde 24 horas', and 'Retiro en Tienda Gratis'. The image shows a blue background with 'WOW' and 'HOY' text.
- Ad 2:** 'Activo', 'En circulación desde el 25 oct 2021', 'Identificador: 1897653603907438'. The ad text is: '¡Ya empezó el CyberWow en plazaVea.com.pe! No te lo pierdas del 25 al 29 de octubre y misérrala todo a nuestros precios WOW'. The image is a solid red background.
- Ad 3:** 'Activo', 'En circulación desde el 25 oct 2021', 'Identificador: 168869465445865'. The ad text is: 'Las compras se hacen en el Cyber WOW de plazaVea.com.pe Encuentra el mejor papé para el hogar a precios WOW ¡Por HOY! Envío Gratis en Supermercado por compras mayores a S/199. Delivery desde 24 horas. Delivery Express en 90 minutos'. The image shows a pink background with 'WOW' and 'HOY' text.

**ANEXO F: Publicación de Facebook de Plaza Vea con enlace a su página web**

**Figura F1: Publicación de Facebook de Plaza Vea con enlace a su página web**



ANEXO G: Historia de Instagram de Plaza Vea con enlace a su página web

Figura G1: Historia de Instagram de Plaza Vea con enlace a su página web



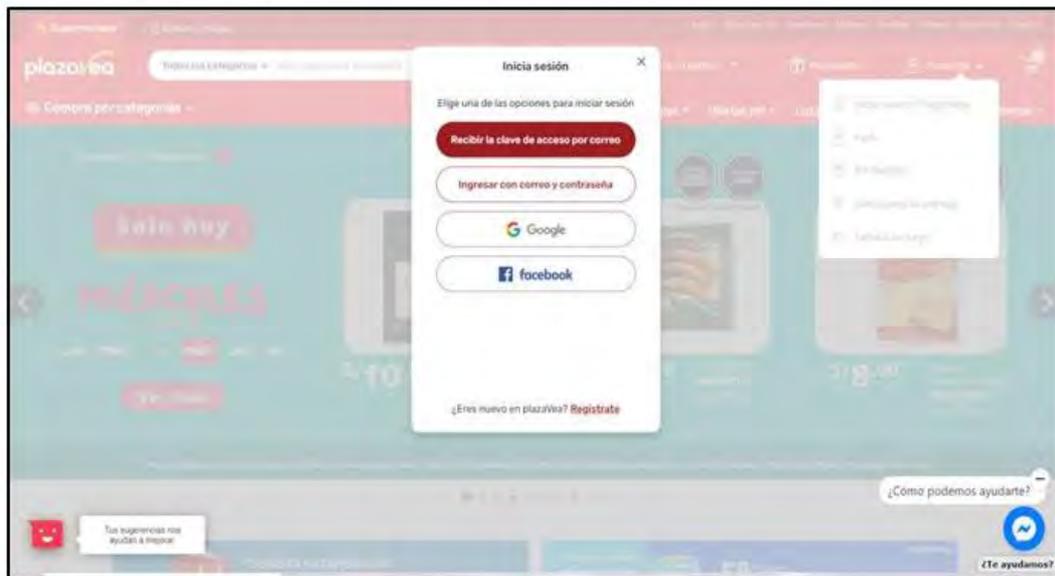
## ANEXO H: Confirmación de la dirección de entrega en la sección de ListasVea

Figura H1: Confirmación de la dirección de entrega en la sección de ListasVea



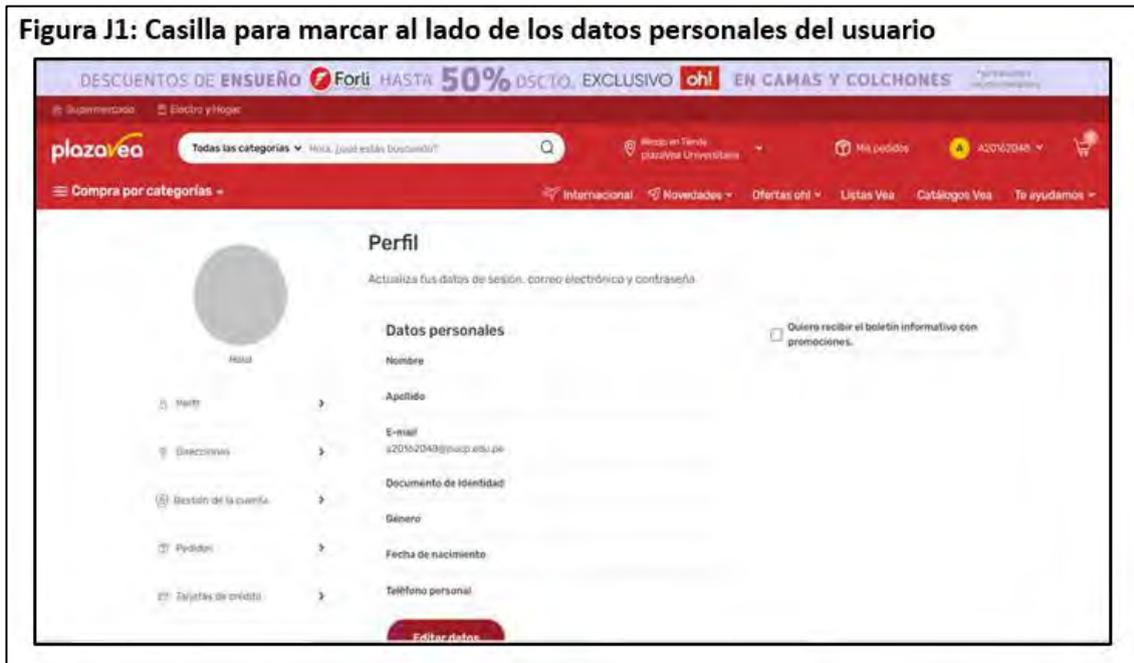
## ANEXO I: Opciones para iniciar sesión en la página web de Plaza Vea

**Figura I1: Opciones para iniciar sesión en la página web de Plaza Vea**



## ANEXO J: Casilla para marcar al lado de los datos personales del usuario

Figura J1: Casilla para marcar al lado de los datos personales del usuario



## ANEXO K: Primer paso para realizar una compra en la página web

Figura K1: Primer paso para realizar una compra en la página web

The screenshot shows the 'plazo-ed' website interface. On the right side, there is a 'Resumen de la compra' (Purchase Summary) section. It lists two items: 'Español de Mate COLLEGE Freshy Marka P... / \$/ 20,00' and 'DIVERSIFICACIÓN D... / \$/ 700'. Below this, a table shows the following details:

Subtotal	\$/ 38,00
Comisión enric	Grat
<b>Total</b>	<b>\$/ 38,00</b>
Total con IVA	\$/ 38,00

On the left side, the 'Identificación' (Identification) section is active. It contains the following text and form fields:

Identificación

Solicitamos brevemente la información esencial para la finalización de la compra.

Todos los campos son obligatorios

Córeo: a20162048@puco.edu.ec

Nombre

Apellidos

Documento de identidad

Teléfono / Móvil

Acepto el uso de mis datos para finalidades adicionales

Acepto los términos y condiciones - ¿quiere la política de privacidad?

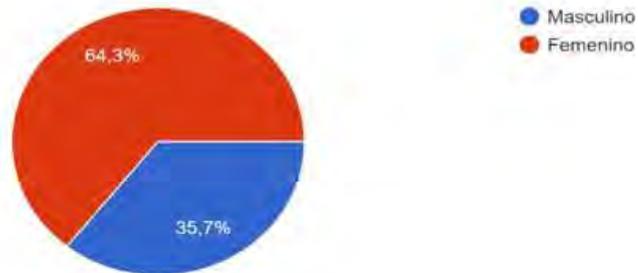
[Ir para la Entrega](#)

## ANEXO L: Hallazgos de la encuesta a los clientes de Plaza Vea

**Figura P1: Género de los clientes de Plaza Vea**

Sexo

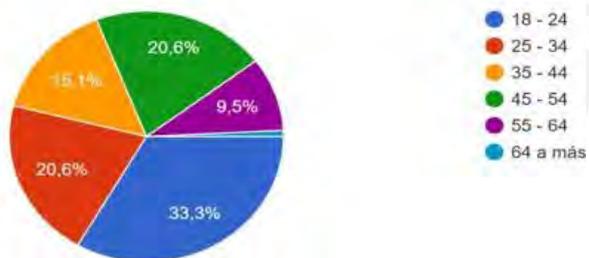
126 respuestas



**Figura P2: Rango de edad de los clientes de Plaza Vea**

Edad: Escoja en qué rango se encuentra su edad

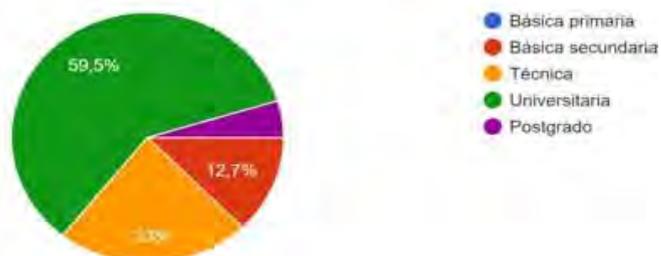
126 respuestas



**Figura P3: Nivel educativo alcanzado de los clientes de Plaza Vea**

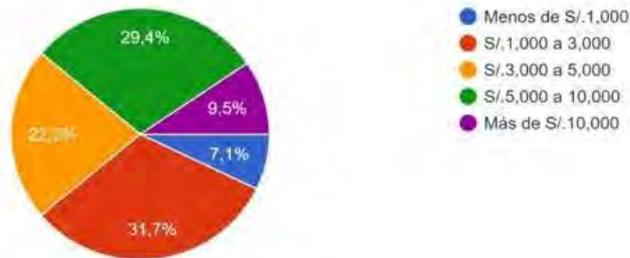
Nivel educativo alcanzado

126 respuestas



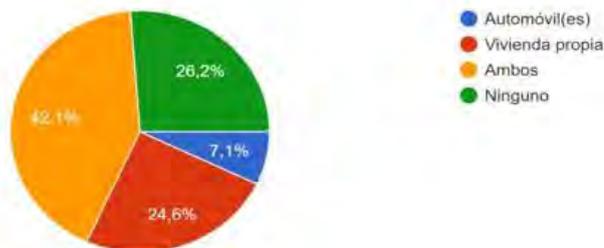
**Figura P4: Nivel de ingresos promedio familiar mensual de los clientes de Plaza Veá**

Nivel de ingresos promedio familiar mensual  
126 respuestas



**Figura P5: Bienes de los clientes de Plaza Veá**

Con respecto a sus bienes, marque las que posea:  
126 respuestas

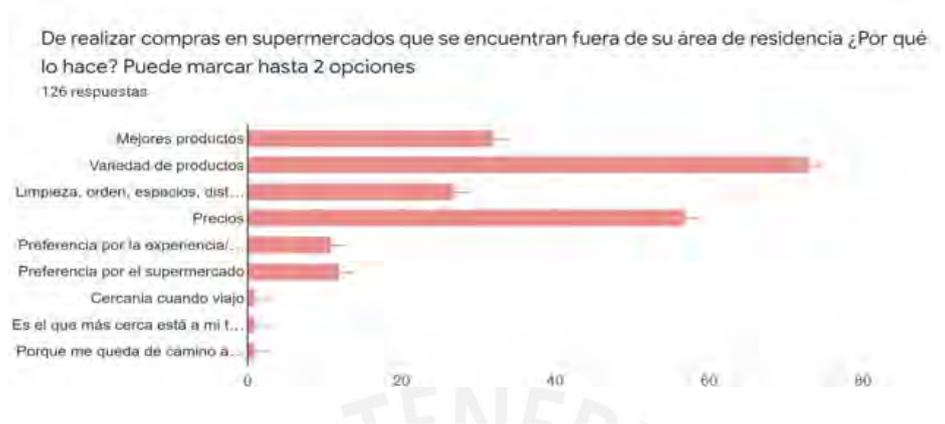


**Figura P6: Zona de residencia de los clientes de Plaza Veá**

Zona de residencia  
126 respuestas



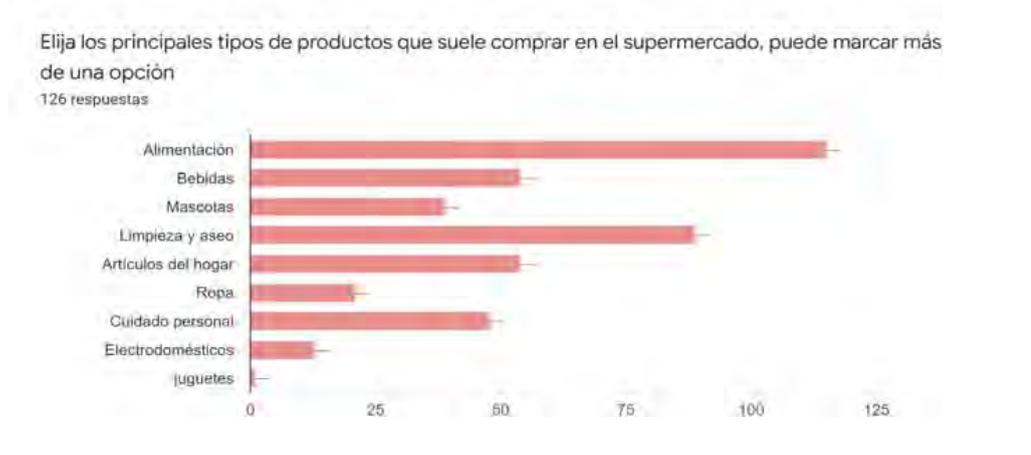
**Figura P7: De realizar compras en supermercados que se encuentran fuera de su área de residencia ¿Por qué lo hace?**



**Figura P8: ¿Con qué frecuencia realiza compras en supermercados?**



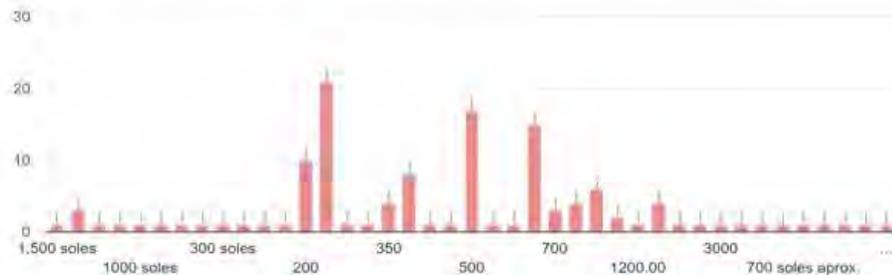
**Figura P9: Principales tipos de productos que suelen comprar los clientes de Plaza Vea**



**Figura P10: ¿Aproximadamente cuánto dinero gasta en un mes en compras en supermercados?**

¿Aproximadamente cuánto dinero gasta en un mes en compras en supermercados?

126 respuestas



**Figura P11: ¿A través de qué medios realiza sus compras?**

¿A través de qué medios realiza sus compras?

126 respuestas



**Figura P12: Si usted respondió que realiza compras físicas como virtuales, ¿Cuál sería la proporción de las veces que las realiza?**

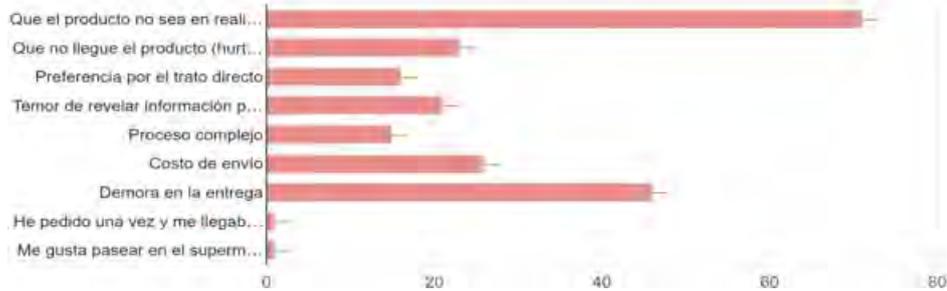
Si usted respondió que realiza compras físicas como virtuales, ¿Cuál sería la proporción de las veces que las realiza? Si solo realiza compras físicas, no responda.

74 respuestas



**Figura P13: ¿Por qué razón no realizaría compras por internet**

¿Por qué razón no realizaría compras por internet? Puede marcar hasta 2 opciones  
126 respuestas



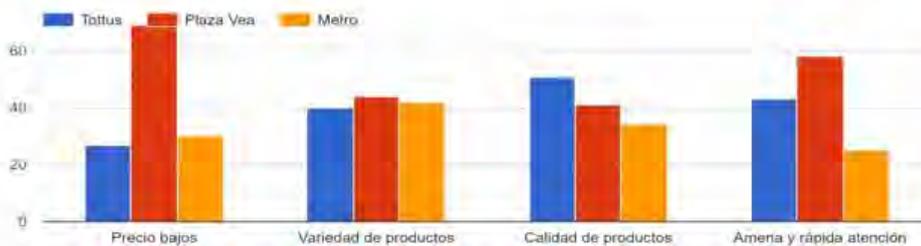
**Figura P14: ¿Utiliza un aplicativo móvil para realizar las compras de supermercados en lugar de acudir a la página web?**

¿Utiliza un aplicativo móvil para realizar las compras de supermercados en lugar de acudir a la página web? Si es así, marque las 2 principales que utiliza.  
125 respuestas



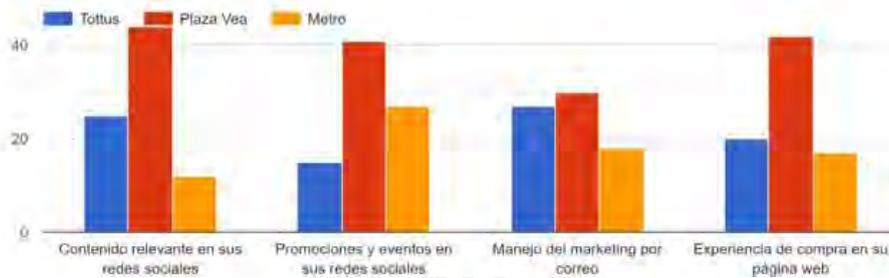
**Figura P15: Sobre los siguientes aspectos en un supermercado, escoja la marca que considera que se diferencia positivamente de las demás según los siguientes enunciados**

Sobre los siguientes aspectos en un supermercado, escoja la marca que considera que se diferencia positivamente de las demás según los siguientes enunciados:



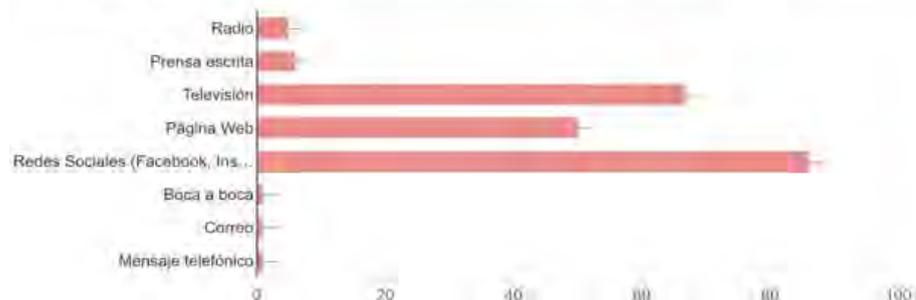
**Figura P16: Siguiendo en la línea de la pregunta anterior, responda solamente si ha realizado compras o interactuado virtualmente con alguna de las marcas ya mencionadas**

Siguiendo en la línea de la pregunta anterior, responda solamente si ha realizado compras o interactuado virtualmente con alguna de las marcas ya mencionadas:



**Figura P17: En cuanto a los medios de comunicación ¿A cuál de los siguientes medios se suele informar sobre productos y/o ofertas que influyen en su decisión de compra?**

En cuanto a los medios de comunicación ¿A cuál de los siguientes medios se suele informar sobre productos y/o ofertas que influyen en su decisión de compra ? Puede marcar hasta 2 opciones  
126 respuestas



**Figura P18: Para usted ¿Qué tanto influye la publicidad en general que ofrecen los supermercados en su decisión de compra?**

Para usted ¿Qué tanto influye la publicidad en general que ofrecen los supermercados en su decisión de compra? Elija del 1 al 6, siendo 1 "no influye en nada" y 6 "Influye totalmente"



**Figura P19: ¿A través de qué medios digitales se informa sobre los productos, ofertas o servicios que ofrecen los supermercados?**

¿A través de qué medios digitales se informa sobre los productos, ofertas o servicios que ofrecen los supermercados? Puede marcar hasta 2 opciones

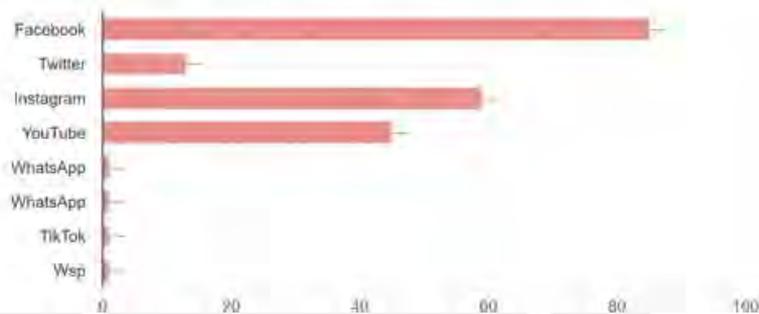
123 respuestas



**Figura P20: ¿Cuál es la red social que usted usa con mayor frecuencia?**

¿Cuál es la red social que usted usa con mayor frecuencia? Puede marcar hasta 2 opciones

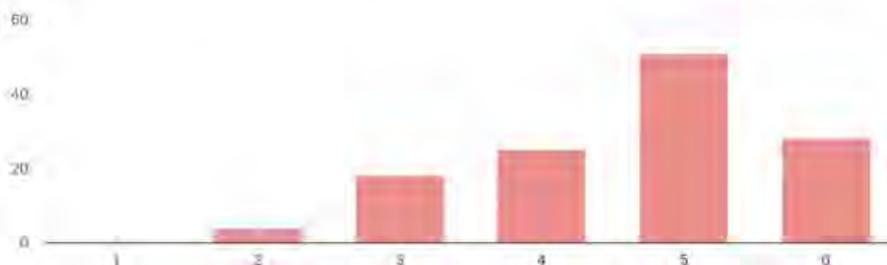
126 respuestas



**Figura P21: En su experiencia, ¿Cree que la publicidad en redes sociales es efectiva?**

En su experiencia, ¿Cree que la publicidad en redes sociales es efectiva? Elija del 1 al 6, siendo el 1 "Nada efectiva" y 6 "Totalmente efectiva"

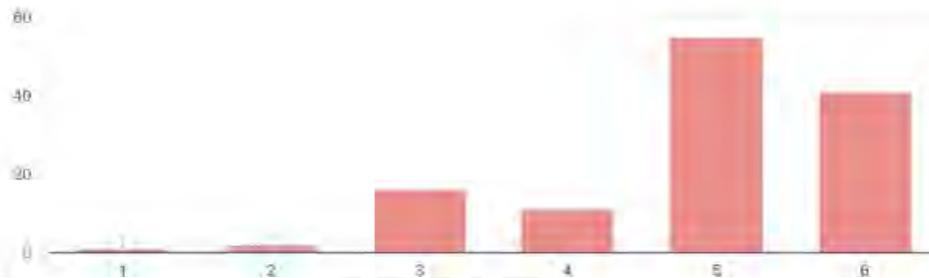
126 respuestas



**Figura P22: ¿Considera fundamental que el contenido que ofrecen los supermercados mediante redes sociales sea personalizado según tus gustos, intereses o preferencias?**

¿Considera fundamental que el contenido que ofrecen los supermercados mediante redes sociales sea personalizado según tus gustos, inter...fundamental" y ó siendo "totalmente fundamental".

126 respuestas



**Figura P23: ¿Qué es lo que le llama la atención de un anuncio publicitario en los medios digitales (página web, redes sociales, etc.)?**

¿Qué es lo que le llama la atención de un anuncio publicitario en los medios digitales (página web, redes sociales, etc.) ?

126 respuestas



**Figura P24: ¿La constante actualización de publicaciones en redes sociales atrae su atención o interés a la marca de supermercado?**

¿La constante actualización de publicaciones en redes sociales atrae su atención o interés a la marca de supermercado? Seleccione del 1 al 6, dond...ra nada" y ó es " me atrae e interesa totalmente".

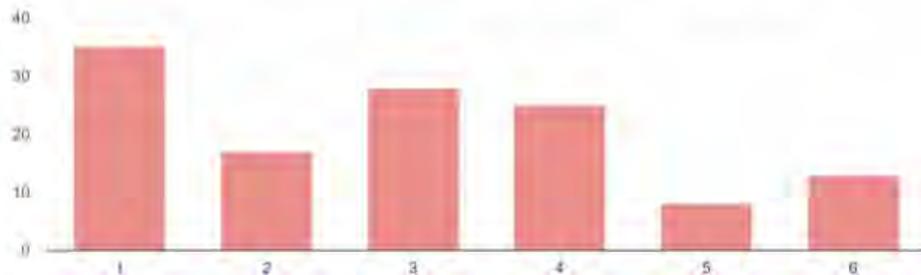
126 respuestas



**Figura P25: ¿La presencia de figuras reconocidas (artistas, influencers, etc.) influye en tu decisión de compra**

¿La presencia de figuras reconocidas (artistas, influencers, etc.) influye en tu decisión de compra?  
 Seleccione del 1 al 6, donde 1 es "no me influye para nada" y 6 es "me influye totalmente"

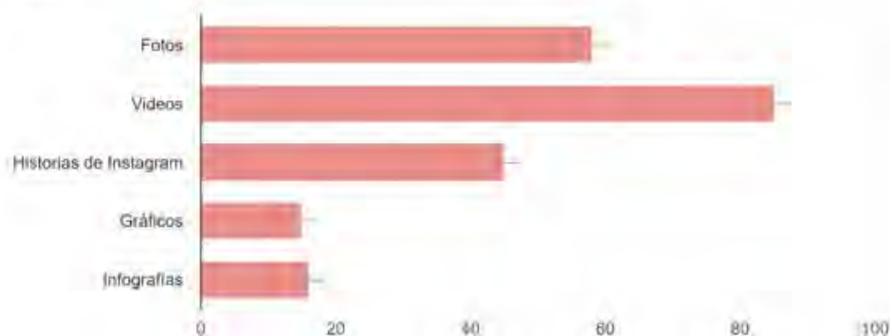
126 respuestas



**Figura P26: ¿Qué formato de publicación le llama más la atención?**

¿Qué formato de publicación le llama más la atención? Puede marcar hasta 2 opciones

126 respuestas



**Figura P27: ¿Has recibido Mailing (promociones exclusivas, descuentos, mensajes personalizados, promociones o eventos a través del correo electrónico) de algún supermercado en los últimos 3 meses?**

¿Has recibido Mailing (promociones exclusivas, descuentos, mensajes personalizados, promociones o eventos a través del correo electrónico) de algún supermercado en los últimos 3 meses?

126 respuestas



**Figura P28: ¿Recibir correos electrónicos de los supermercados con información personalizada según tus gustos o intereses influye o influiría en tu decisión de compra?**

¿Recibir correos electrónicos de los supermercados con información personalizada según tus gustos o intereses influye o influiría en tu decisión ... es "no influye en nada" y 6 es "influye totalmente".  
126 respuestas



**Figura P29: ¿Se siente igual de seguro comprando de manera digital que de manera presencial?**

¿Se siente igual de seguro comprando de manera digital que de manera presencial? Seleccione del 1 al 6, donde 1 es "para nada seguro" y 6 "totalmente seguro"  
126 respuestas



**Figura P30: ¿Qué es lo que más valora cuando realiza una compra digital?**

¿Qué es lo que más valora cuando realiza una compra digital? (Puede marcar hasta 2 opciones)  
113 respuestas



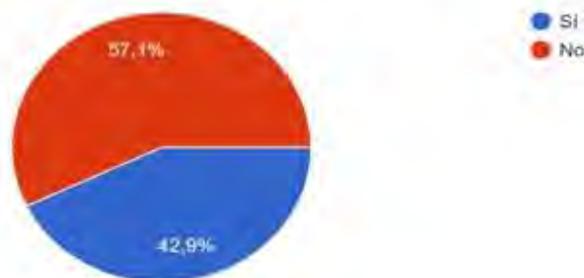
**Figura P31: ¿De cuáles de estas plataformas digitales de Plaza Vea ya había tenido conocimiento previo?**

¿De cuáles de estas plataformas digitales de Plaza Vea ya había tenido conocimiento previo?  
126 respuestas



**Figura P32: ¿Sigue a Plaza Vea en sus redes sociales?**

¿Sigue a Plaza Vea en sus redes sociales?  
126 respuestas



**Figura P33: Si su respuesta anterior fue “Si” ¿En qué redes sociales lo sigue**

Si su respuesta anterior fue “Si” ¿En qué redes sociales lo sigues?  
59 respuestas



**Figura P34: ¿Cuál es la razón por la que sigue a las redes sociales de Plaza Vea?**

¿Cuál es la razón por la que sigue a las redes sociales de Plaza Vea? Puede marcar hasta 2 opciones. Si no los sigue, omita la pregunta.  
60 respuestas



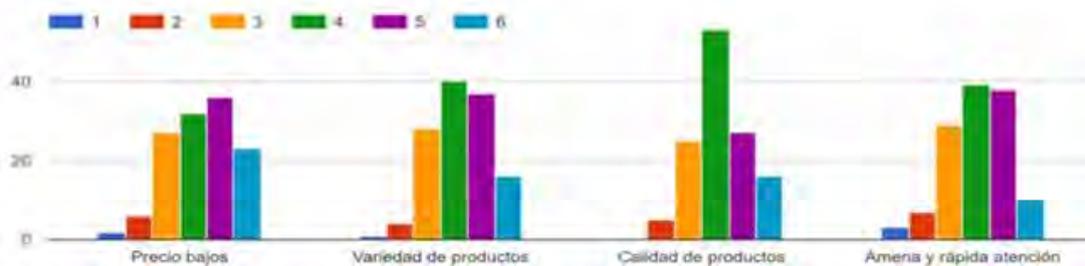
**Figura P35: ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con los siguientes enunciados?**

En la escala del 1 al 6, donde 1 es "está totalmente en desacuerdo" y 6 "totalmente de acuerdo" ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con los siguientes enunciados?



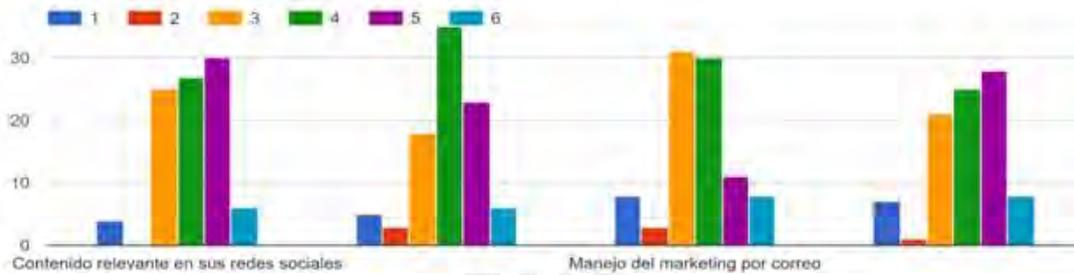
**Figura P36: Sobre los siguientes aspectos de Plaza Vea, elija del 1 al 6 siendo 1 un aspecto totalmente negativo y 6 un aspecto totalmente positivo según los siguientes enunciados**

Sobre los siguientes aspectos de Plaza Vea, elija del 1 al 6 siendo 1 un aspecto totalmente negativo y 6 un aspecto totalmente positivo según los siguientes enunciados:



**Figura P37: Siguiendo en la línea de la pregunta anterior, responda solamente si ha realizado compras o interactuado virtualmente con Plaza Vea**

Siguiendo en la línea de la pregunta anterior, responda solamente si ha realizado compras o interactuado virtualmente con Plaza Vea:



## ANEXO M: Matriz de Consistencia

TABLA M1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos técnicos y contextuales	Marco teórico	Dimensiones	Diseño metodológico	Técnicas de recolección de información
¿Cómo el uso del Inbound Marketing permite el posicionamiento en el caso de Plaza Vea?	Conocer cómo Plaza Vea utiliza el Inbound Marketing para lograr su posicionamiento de marca	Validar un marco analítico del Inbound Marketing con el modelo VCMBC de Keller y las herramientas de marketing digital	Teoría del Marketing Digital	Definiciones Herramientas de Marketing Digital	Estudio de caso	Fuentes primarias y secundarias
			Teoría sobre branding y modelos de valor de marca	Definiciones de Branding Valor capital de marca Modelos del valor capital de marca (modelo VCMBC de Keller)		
			Teoría del Inbound Marketing	Definiciones Fases del Inbound Marketing Inbound Marketing y modelo VCMBC de Keller Utilidad del Inbound Marketing		
		Describir un marco contextual de estrategias de marketing digital y del Inbound Marketing para los supermercados peruanos	Presentación del sector retail y supermercados peruanos	Sector retail en Latinoamérica y Perú Supermercados peruanos		
			Estrategias de marketing digital de supermercados	Estrategias generales de las principales empresas Estrategias implementadas desde la pandemia		
			Perfil Organizacional de Supermercados Peruanos S.A.	Perfil organizacional de la empresa Servicios ofrecidos por la empresa		
Preguntas específicas de investigación	Objetivo específicos de investigación	Marco analítico		Variables empíricas específicas	Fuente	Técnicas de recolección de información
¿Cuáles son las características y comportamiento de compra del cliente de supermercados?	Caracterizar al cliente de los supermercados y su comportamiento de compra	Perfil del consumidor de supermercados		Sexo Edad Nivel educativo Perfil socioeconómico Zona de residencia Frecuencia de compra Medios de información Principales motivaciones de compra Principales productos comprados Percepción sobre compras digitales Cambios debido a la pandemia	Primaria	Encuesta a clientes actuales Estudios empíricos Entrevistas a expertos del sector
¿Cuál es el perfil del cliente de supermercados adquirido a través del Inbound Marketing?	Distinguir el perfil del cliente de supermercados obtenido a través del Inbound Marketing	Perfil del consumidor atraído por el Inbound Marketing de los supermercados		Posicionamiento de las marcas en buscadores Definición del buyer persona Medios de información de los clientes Factores de importancia del marketing digital para los clientes	Primaria	Encuesta a clientes actuales Estudios empíricos Entrevistas a expertos del sector
¿Cómo Plaza Vea utiliza el Inbound Marketing para aumentar su participación de mercado?	Describir el uso de Plaza Vea del Inbound Marketing para aumentar su participación de mercado digital.	Estrategias de Inbound Marketing de Plaza Vea		Observación participante de las fases del Inbound Marketing Objetivos estratégicos del Inbound Marketing Cambios del Inbound Marketing debido a la pandemia Reconocimiento de la marca por parte de los usuarios Diferenciación positiva de Plaza Vea en el mercado Inbound Marketing y modelo de Keller en el caso de Plaza Vea	Primaria	Observación participante Encuesta a clientes actuales Entrevistas a profundidad Gerente de marketing y expertos del sector