

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Diagnóstico y propuesta de mejora para el incremento de las ventas
en tiendas retail que ofrecen productos y accesorios para bebés.
Caso Nido Bebé

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

Evelyn Maciel Sutti Infante
Yasury Esperanza Navarro Mayta

Asesor:
Franco Alberto Riva Zaferzon

Lima, 2024

La tesis:

Diagnóstico y propuesta de mejora para el incremento de las ventas en tiendas retail que ofrecen productos y accesorios para bebés. Caso Nido Bebé

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson
[Asesor Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Franco Alberto Riva Zaferson, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Diagnóstico y propuesta de mejora para el incremento de las ventas en tiendas retail que ofrecen productos y accesorios para bebés. Caso Nido Bebé”, de los autores Evelyn Maciel Sutti Infante y Yasury Esperanza Navarro Mayta, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/05/2024.
- 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: Lima, 29 de mayo de 2024

Apellidos y nombres: Franco Alberto Riva Zaferson	
DNI: 45603646	Firma: 
ORCID: 0000-0003-2896-6408	

A todas las empresas involucradas, por su paciencia y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A nuestro asesor Franco, por sus enseñanzas y consejos al momento de realizar la investigación, la redacción y el trabajo de campo. A nuestras familias, por su apoyo constante y su dedicación estos años universitarios.

A Laky, Sophie y Tequi, nuestras compañeras de cuatro patas, por acompañarnos en las madrugadas de redacción.

A Esperanza Espinoza, por su enseñanza y dedicación para que la empresa Nido Bebé sea una realidad hoy en día.



RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es establecer un diagnóstico y propuesta de lineamientos de mejora para el incremento de ventas en el marco de las tiendas *retail* que ofrecen productos y accesorios para bebés. Caso Nido Bebé. Para la concreción de este objetivo se realizó un desarrollo teórico para establecer el marco para establecer el marco donde se desenvuelve la investigación. En este sentido, se presentan diversos estudios teóricos y aplicados en torno al marketing mix y el análisis de a través de los 7p's de este marco teórico/aplicado.

Posteriormente, se analiza de manera minuciosa el marco contextual donde se desenvuelve la empresa Nido Bebé. En esta línea, se desarrollan los factores que intervienen en el crecimiento de las tiendas *retail* dedicadas a la venta de productos y accesorios para bebés. Así, se identifican cifras sobre el crecimiento y decrecimiento de este sector a lo largo de los últimos años.

De esta manera, se elaboró un marco metodológico con un enfoque mixto de investigación (cuantitativo y cualitativo) para la recolección de información válida a través de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. A la luz de este procedimiento, el presente estudio evidencia un análisis de la competencia, necesidades de los clientes, análisis de los procesos de marketing mix de la empresa Nido Bebé, y finalmente se proponen una serie de conclusiones y recomendaciones que podrían incidir en el rendimiento de la empresa, teniendo como base el diagnóstico realizado.

Palabras clave: diagnóstico/ marketing mix/ sector *retail*/ productos y accesorios

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema de investigación	3
2. Objetivos de investigación.....	8
2.1. Objetivo general	8
2.2. Objetivo específico.....	8
3. Justificación	8
4. Limitaciones	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. Estado del Arte	11
2. Marketing	12
3. Gestión de marketing	13
4. Modelos diagnósticos.....	13
4.1. Marco de las 7s de McKinsey (1987)	14
4.2. Diagnóstico de comportamiento individual y grupal (Harrison, 1987)	16
4.3. Modelo de Rendimiento y Cambio de Burke-Litwin (1992).....	17
4.4. Modelo de diagnóstico Mercadológico en servicios (Bessa et al., 2012)	19
4.5. Evaluación de los elementos del Marketing Mix (Thabit & Raewl, 2018)	19
5. Marketing mix.....	22
5.1 Componentes del marketing mix: Las 7p's del Marketing mix.....	24
6. Proceso de Diagnóstico desde el Marketing Mix.....	25
7. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	27
8. Omnicanalidad vs Multicanalidad.....	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. Sector retail en el Perú.....	30
2. Mypes en el en Perú	31
2.1. Características	31
2.2. Impacto Covid - 19.....	33
3. Sector de venta de productos y accesorios para bebés	34
3.1. Productos sustitutos	35
3.2. Análisis de competidores (Mypes del cluster de la Avenida Grau).....	35
3.3. Poder de negociación de los proveedores.....	37
3.4. Poder de negociación de los compradores.....	37
3.5. Intensidad de la competencia entrante.....	38

4. Descripción de la empresa.....	39
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	50
1. Secuencia metodológica	50
2. Alcance	51
3. Diseño metodológico.....	51
3.1. Enfoque	51
3.2. Estrategia general de la investigación	51
3.3. Muestra.....	51
3.4. Horizonte temporal de la investigación.....	53
3.5. Matriz de consistencia.....	53
4. Herramientas de recolección.....	53
5. Técnicas de análisis de investigación.....	54
6. Ética de investigación	54
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....	55
1. Identificar la situación actual de las Mypes del cluster de la Avenida Grau.....	55
2. Análisis de los procesos del marketing mix que se desarrollan en las empresas que ofrecen productos y accesorios para bebés.....	56
2.1. Producto	57
2.2. Precio.....	60
2.3. Promoción Nido Bebé.....	63
2.4. Plaza.....	66
2.5. Personas Nido Bebé	68
2.6. Presencia (Evidencia física y diseño)Nido Bebé.....	70
2.7. Proceso.....	72
3. Configuración de los clientes que compran productos y accesorios para bebés en el mercado local y sus necesidades.....	74
4. Esquema de triangulación.....	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
1. Diseño para la implementación inbound marketing	79
1.1. Definición del proceso de compra en los usuarios.....	80
2. Enfoque del especialista	86
3. Implementación de programas de fidelización.....	87
4. Implementación de herramientas de gestión de almacenes	89
REFERENCIAS	91
ANEXOS.....	105

Anexo A: Matriz de consistencia	105
Anexo B: Guía de entrevista semiestructurada dirigida a los competidores	106
Anexo C: Encuesta sobre las necesidades de los clientes	108
Anexo D: Listado de consentimientos informados Lista de personas con consentimientos informados.....	111
Anexo E: Protocolo validación cualitativo	112



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Proyección de ventas tres primeros trimestres del año 2019 a 2022.....	7
Tabla 2: Modelos de diagnóstico de marketing.....	20
Tabla 3: Categorías empresariales.....	32
Tabla 4: Información de la Empresas de estudio.....	35
Tabla 5: Ventas por año.....	40
Tabla 6: Análisis de empresas del sector.....	41
Tabla 7: Resumen de ingresos.....	45
Tabla 8: FODA.....	49
Tabla 9: Cálculo del tamaño para una muestra finita.....	52
Tabla 10: Muestra del análisis cualitativo.....	53
Tabla 11: Esquema de triangulación (Empresa-Competencia-Clientes).....	77
Tabla 12: Perfil del Buyer persona 1.....	79
Tabla 13: Perfil del Buyer persona 2.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proyección de ventas tres primeros trimestres del 2019 al 2024.....	7
Figura 2: McKinsey 7S Framework.....	16
Figura 3: The Burke-Litwin Causal Model of Organizational Performance and Change (1992).....	18
Figura 4: Elementos de análisis del marketing mix.....	20
Figura 5: Distribución de las Mypes en Perú.....	33
Figura 6: Teoría de las cinco fuerzas competitivas.....	34
Figura 7: Análisis de empresas del sector (ventas).....	36
Figura 8: Crecimiento del sector retail - prendas de bebés y niños.....	37
Figura 9: Organigrama de Nido Bebé.....	39
Figura 10: Producto más buscado/necesitado.....	59
Figura 11: Motivaciones para la compra del producto.....	60
Figura 12: Presupuesto de clientes.....	62
Figura 13: Medio de difusión de la marca.....	65
Figura 14: Beneficios preferidos por los clientes.....	66
Figura 15: Perspectiva de ubicación del local.....	68
Figura 16: Razones para recomendar el local.....	70
Figura 17: Opinión de la estructura del local.....	72
Figura 18: Percepción de los clientes acerca de los procesos de la empresa.....	74
Figura 19: Edad de los clientes de Nido Bebé.....	75
Figura 20: Lugar de Residencia de Clientes.....	76
Figura 21: Diseño para la implementación de Inbound marketing.....	85

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo principal el desarrollo de un diagnóstico y la proposición de lineamientos de mejora para el incremento de ventas en el marco de las tiendas *retail* que ofrecen productos y accesorios para bebés. Caso Nido Bebé. En este sentido, el estudio establece un proceso para llevar a cabo un diagnóstico donde se identificaron los distintos procesos de *marketing mix* de las empresas competidoras, los clientes y la propia empresa Nido bebé, para la formulación de lineamientos y recomendaciones teniendo como base los hallazgos del diagnóstico.

Siguiendo este planteamiento, el estudio se desarrolló en 6 partes donde se puede distinguir el primer capítulo donde se realiza el planteamiento del problema y que motiva, en primer instancia, la investigación. Asimismo, se definieron 6 objetivos de investigación y la justificación de sustentan el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, el segundo capítulo se aborda el marco teórico donde se inicia con el estado del arte del *marketing mix* aplicado al estudio de organizaciones que tienen el fin de mejorar el rendimiento y ventas. Además, se desarrollan definiciones y teorías respecto a las 7p's del *marketing mix*, las cinco fuerzas competitivas de Porter y procesos de diagnóstico en el marketing.

En el tercer capítulo se elaboran aspectos esenciales del marco contextual como el análisis del sector *retail* en el Perú. A partir de ahí, se explica la situación en la que se encuentran las Mypes en el Perú luego del impacto sufrido por el aislamiento social originado por el COVID-19. De manera más específica, se reporta datos esenciales para la comprensión del sector de venta de productos y accesorios para bebés. Al respecto, se toma como base el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter que permiten guiar el análisis sobre este apartado. Este capítulo culmina con una descripción detallada a nivel económica y contextual sobre la empresa Nido Bebé.

El cuarto capítulo explica de manera detallada el plan metodológico que se desarrolla en la presente investigación. En esta línea, se define el enfoque y diseño metodológico que guiarán la concreción de cada objetivo. Asimismo, se explican las herramientas e instrumentos a emplear, así como la muestra donde se llevará a cabo la recolección de datos. Este acápite culmina con la explicación de los aspectos éticos que se tienen en cuenta.

En el quinto capítulo, se desarrollan los hallazgos que se recabaron luego del recojo de información. Y de esta manera, se concretan los objetivos planteados al inicio de la investigación. Al respecto, se abordan los procesos de *marketing mix* de las empresas

competidores, la empresa Nido Bebé y las necesidades identificadas en los clientes de la empresa Nido Bebé. Finalmente, la última sección del trabajo aborda las principales conclusiones donde se muestran las principales reflexiones alcanzadas a la luz de los objetivos de la investigación. Además, se construyen recomendaciones para la mejora del volumen de venta en la empresa Nido Bebé. A partir de la proposición de un modelo basado en el *Inbound Marketing* y la opinión calificada de una especialista en marketing.



CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se establecerá el problema que guía la investigación. Posteriormente, se definirá el objetivo general y los específicos. Finalmente, se profiere la relevancia del tema y su viabilidad.

1. Planteamiento del problema de investigación

En las últimas décadas, el mercado se ha vuelto extremadamente competitivo, con un número creciente de empresas incursionando en los mercados nacionales e internacionales. En este contexto, resulta crucial para cualquier organización idear estrategias para mantener y captar nuevos consumidores. En particular, el sector retail se encuentra en un constante proceso de evolución y adaptación para satisfacer las cambiantes necesidades y demandas de los consumidores, experimentando una transformación significativa, impulsada por el crecimiento exponencial del comercio electrónico y la influencia de las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático. Estos avances tecnológicos han revolucionado la forma en que las empresas retail interactúan con los consumidores y han creado nuevas oportunidades para ofrecer experiencias de compra más personalizadas y eficientes. Por lo que, aquellas que logren implementar satisfactoriamente soluciones tecnológicas avanzadas, como la personalización de la experiencia de compra, la optimización de la cadena de suministro y el análisis de datos para comprender mejor las preferencias del consumidor, estarán en una posición favorable para mantener y captar nuevos clientes en un mercado cada vez más competitivo.

Asimismo, las empresas retail se enfrentan a desafíos y oportunidades sin precedentes en su búsqueda por encontrar el equilibrio adecuado entre las ventas en tiendas físicas y en línea. En este sentido, se esfuerzan por ofrecer experiencias de compra omnicanal y personalizadas que cautiven a los consumidores. Además, la sostenibilidad y la responsabilidad social han adquirido una importancia creciente en el sector retail. Ahora las empresas no solo buscan ofrecer productos de calidad, sino también impactar de manera positiva en la sociedad y el medio ambiente. En esta era digital y consciente, el sector retail se encuentra en un emocionante punto de inflexión. La innovación, la adaptabilidad y la excelencia en la experiencia del cliente se han convertido en los pilares fundamentales para alcanzar el éxito. Según lo mencionado por Pérez et al. (2018), las necesidades de los clientes cambian constantemente. Por lo tanto, es crucial que las empresas retail fomenten la motivación y la conexión con los consumidores, priorizando aspectos como las ofertas y la calidad por encima del precio.

En este marco de acción, la mayoría de las organizaciones que tienen el objetivo

de ser competitivas realizan procesos de diagnósticos situacionales para recabar la mayor cantidad de información que contribuya con la toma de decisiones. Es así que, la era del *big data* implica el manejo de una gran cantidad de información, la cual fue recolectada de manera planificada a través de herramientas pertinentes a la necesidad de la organización (Montenegro & Solorzano, 2015).

En esta línea, estos procesos de diagnóstico desempeñan un papel importante en la gestión de toda organización donde no es suficiente ofrecer un producto o servicio de calidad dada la amplia competencia, sino que estos activos deben resolver adecuadamente una necesidad previamente identificada, dado que este factor permite la conexión con el consumidor generando su fidelización y retención. De esta manera, la elaboración de estrategias de venta y de marketing serán diseñadas desde las necesidades continuando por cada etapa de compra del cliente (Durán, 2020). En especial, estos procesos de manejo de información son fundamental para empresas que se encuentran en proceso de desarrollo, porque les permite conocer todo el panorama donde se desenvuelven para una toma de decisiones más consciente.

Asimismo, En los últimos años, el sector *retail* ha experimentado una transformación sin precedentes debido al aumento del comercio electrónico y los cambios en los hábitos de compra de los consumidores, esto debido a que la pandemia del COVID-19 ha acelerado aún más esta tendencia, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente a la venta en línea ya la implementación de medidas sanitarias para garantizar la seguridad de sus clientes y empleados.

Al respecto, se evidencia que el flujo de ventas en el sector de ventas al por menor o *retail*, según datos otorgados por el Ministerio de la Producción (2022), las ventas del Perú subieron en 62.3%, superando niveles de venta antes de iniciada la pandemia por Covid-19; y al año 2021 excedió los s/. 47 mil millones. Sobre este resultado, el Ministerio de la Producción (2022) mencionó que este fenómeno es producto del desempeño del comercio interno impulsado por el aumento de consumo en los hogares, por las ofertas ofrecidas por los negocios *retail* y las campañas que estas realizan para atraer a su público. Además, agregó que el aumento de la afluencia en centros comerciales por la flexibilización de medidas sanitarias se inclinó en beneficio del índice de ventas en este sector.

Este contexto también influye en las dinámicas de empresas como la del presente estudio (“Nido bebé”) debido a que se estima que el sector *retail* podría crecer hasta en un 2.6% (Perú Retail, 2022). Además, según lo descrito por Chávez (2019), si bien la tasa de natalidad en Perú tiene tendencia a la baja, los hogares gastan cada vez más en productos

y accesorios para bebés. Habida cuenta, la empresa en cuestión ha venido desarrollando estrategias a nivel promocional en fuentes de la comunicación, tales como páginas webs en la red social de Facebook, Instagram, Post con la creación de un artículo publicada en el blog de una web, el primero fue implementada oficialmente en el año 2019, en lo que se va del año. Para el mes de agosto del año en curso, en la referida página, la empresa tuvo un alcance de 18, 095 de público, 198 mensajes con conversaciones iniciadas, cada costo por conversación fue de S/0.30, las interacciones con la publicación fueron 896, los clics en el enlace de la página fueron de 337 y las reacciones a la publicación fueron de 100.

Siguiendo esta descripción, se logró apreciar que en Messenger, para el mismo mes y año, los interesados fueron 13 personas. Concerniente a los datos arrojados en el Post, en julio del mismo año, fueron 227 personas alcanzadas con sólo 3 interacciones, luego de promocionarla con gasto adicional, a los 29 días del mes julio, se finalizó con 13.9 mil alcances, con 55 conversaciones iniciadas, sólo 20 reacciones, 10 comentarios y un compartido. En Instagram, hubo 1320 interacciones SMS, 182 cuentas alcanzadas, 8 interesados que fueron redireccionados al WhatsApp y como últimos datos recabados, el cual es de prestar atención, fueron 150 ventas completadas por online y 600 ventas consolidadas de forma presencial.

En el marco económico, se conoce que hubo un incremento progresivo de las ventas por parte de la empresa Nido Bebé, done en el 2019 la venta online S/0.00, y presencial fue de S/. 215.000,00 soles, siendo este el monto el total de venta, en el 2020 la venta online alcanzó S/. 200.000,00 soles, mientras de manera presencial S/.110.000,00 soles, haciendo un total de S/.310.000,00 soles, en 2021 fue incrementándose las ventas online llegando a S/ 257.850.00 soles a diferencia de los S/.245.000,00 soles por venta presencial, a un total de S/. 502.850,00. Para el año 2022, se redujo considerablemente las ventas online llegando sólo a S/. 125.675.00 soles y de manera presencial S/. 263.000.00 soles haciendo un total de S/. 388, 675,00 soles.

Como se puede apreciar, existe un amplio margen de mejora en especial para las ventas que se realizan de manera online. Este proceso se puede explicar puesto que los canales de compra para productos en general fueron cambiando en función al aislamiento social ocasionado por el Covid-19, siendo los canales de compra “variado”, online y presencial, lo que obliga, en la actualidad, a los diferentes negocios, adaptarse o morir en el mercado (Barrios, 2021). Es decir, tras el decrecimiento de los contagios, y la flexibilización de las restricciones sanitarias las personas dejaron de realizar sus compras online y empezaron a visitar los establecimientos físicos. Frente a este proceso, el conocimiento de las nuevas necesidades de los clientes y cómo se comporta la

competencia en este mismo contexto será un eje principal previo para la toma de cualquier decisión que se pueda establecer a nivel comercial.

En este contexto, la empresa Nido Bebé que se dedica a la venta de productos y accesorios para bebés en tiendas físicas, y se ha enfrentado a una situación similar a muchas otras empresas del sector. Antes de la pandemia, la empresa carecía de ventas en línea, lo que limitaba su alcance y capacidad de venta. Sin embargo, debido a las restricciones sanitarias impuestas durante la pandemia, se vio obligada a implementar una estrategia de ventas en línea que resultó exitosa. No obstante, en la actualidad, con el levantamiento de las restricciones y el retorno gradual a la normalidad, Nido Bebé ha experimentado una disminución en sus ventas en línea en comparación con los niveles alcanzados durante la pandemia. Esta disminución representa una pérdida de oportunidades de venta y podría limitar el crecimiento y la expansión de la empresa.

Es importante destacar que, aunque las restricciones sanitarias han sido levantadas, muchos consumidores siguen prefiriendo las compras en línea debido a su conveniencia y ahorro de tiempo, entre otros motivos. Por lo tanto, es fundamental que las empresas retail innoven en sus estrategias de ventas en línea para aumentar sus ingresos, rentabilidad y mejorar su posición en el mercado.

En comparación con sus competidores del mismo sector que han logrado éxito en las ventas en línea, Nido Bebé ha enfrentado importantes desafíos ya que no ha logrado mantener sus medidas de ventas en línea ni alcanzar el rendimiento otras empresas retail que sí tienen éxito en las ventas en línea, lo que hace que la situación de Nido Bebé se vuelva más preocupante, ya que está perdiendo un mercado potencial. Esto debido a que su estrategia de ventas en línea no ha logrado atraer efectivamente a los consumidores, lo que ha resultado en fluctuaciones significativas en sus niveles de ventas virtuales. Por lo tanto, se hace necesario analizar la situación actual de la empresa, identificar los factores que están afectando la disminución de sus ventas en línea y proponer soluciones efectivas que puedan aumentar las ventas y mejorar la posición de la empresa en el mercado.

De esta manera, se evidencia un marco para el análisis, desarrollo e implementación de un proceso para el diagnóstico de los procesos de marketing, debido a que las organizaciones y en especial las MYPES necesitan desarrollar un conocimiento extenso sobre el consumidor. Y de esta manera, mejorar la toma de decisiones para lograr los objetivos comerciales de la organización. En este sentido, es importante enmarcar la situación en la que se encuentra la empresa que será el foco de análisis en el presente estudio.

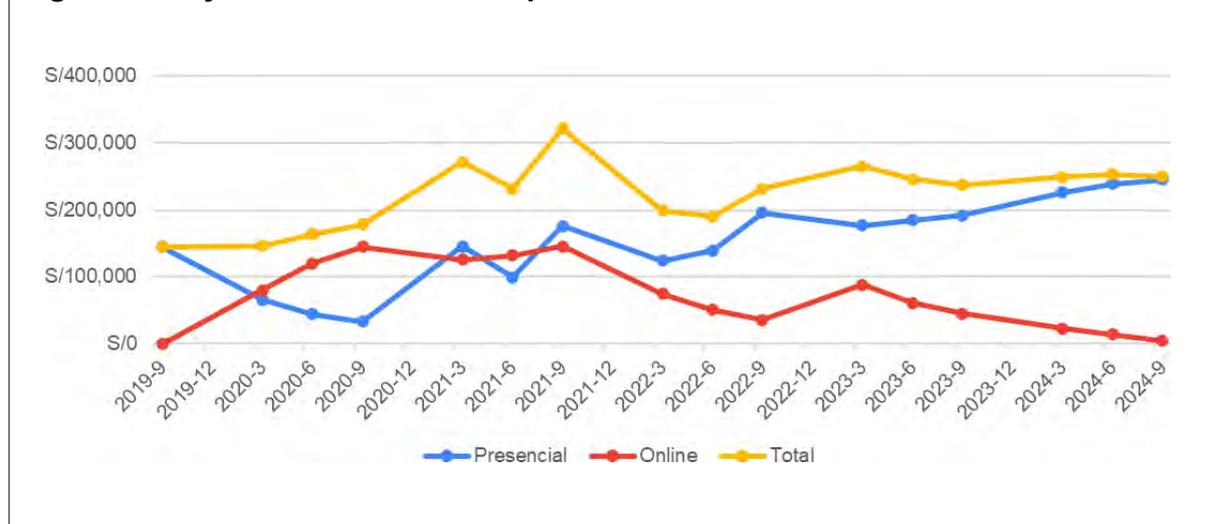
En la tabla 1, se presentan las ventas registradas cada primer semestre del periodo

comprendido entre 2019 hasta el año 2022, seguido de una proyección realizada en los próximos 8 trimestres. Se visualiza en la figura 1, que el canal presencial presenta un aumento en su volumen de ventas, mientras que el canal online presenta una reducción. Debido a estas proyecciones es que se propone una estrategia comercial que pueda incrementar ambos canales de ventas y ofrecer al usuario una mejor experiencia al momento de su compra.

Tabla 1: Proyección de ventas tres primeros trimestres del año 2019 a 2022

Año	Online	Presencial	Total
2019-3	S/.0.00	S/100,000	S/100,000
2019-6	S/.0.00	S/115,000	S/115,000
2019-9	S/.0.00	S/145,000	S/145,000
2020-3	S/80,000	S/65,944	S/145,944
2020-6	S/120,000	S/44,056	S/164,056
2020-9	S/145,000	S/32,856	S/177,856
2021-3	S/125,580	S/145,870	S/271,450
2021-6	S/132,270	S/99,130	S/231,400
2021-9	S/145,580	S/175,865	S/321,445
2022-3	S/75,005	S/123,765	S/198,770
2022-6	S/50,670	S/139,235	S/189,905
2022-9	S/35,875	S/195,500	S/231,375

Figura 1: Proyección de ventas tres primeros trimestres del 2019 al 2024



2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

Diagnosticar y proponer lineamientos de mejora para el incremento de ventas en el marco de las tiendas *retail* que ofrecen productos y accesorios para bebés. Caso Nido Bebé.

2.2. Objetivo específico

- Identificar la situación actual de las Mypes del cluster de la Avenida Grau.
- Diagnosticar los procesos del marketing mix que se desarrollan en las empresas que ofrecen productos y accesorios para bebés
- Diagnosticar los procesos del marketing mix que se desarrollan en la tienda de productos y accesorios para bebés “Nido bebé”.
- Identificar las necesidades del cliente que compra productos y accesorios para bebés en el mercado local.
- Desarrollar recomendaciones para incrementar las ventas en la tienda Nido Bebé, teniendo en cuenta los procesos del Marketing mix y las necesidades de los clientes.

3. Justificación

La demanda en productos para bebés y mamás ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, lo que ha dado lugar a la aparición de numerosos emprendimientos en este sector. Como resultado, el mercado de productos para bebés y mamás se ha vuelto altamente competitivo, con diversas empresas que ofrecen marcas reconocidas. En este escenario, el modelo de negocio minorista se ha consolidado como el enfoque predominante. En este contexto, la presente investigación busca proponer una estrategia comercial que permita incrementar las ventas en la tienda *retail* Nido bebé. Se pretende llevar a cabo una serie de actividades relacionadas con esta estrategia para lograr los objetivos de venta, centrándose principalmente en el desarrollo de estrategias de marketing.

Asimismo, el impacto de este estudio va más allá de la mejora de las ventas en Nido bebé. También contribuye al desarrollo y la madurez del sector del mercado de productos para bebés y mamás en su conjunto. Al analizar y proponer estrategias comerciales efectivas, se generará conocimiento valioso que puede aplicarse en otras empresas del sector. Esto implica un aporte significativo a las ciencias de la gestión, en particular en lo que respecta a la toma de decisiones estratégicas.

El estudio proporcionó información y análisis detallados sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores en el mercado de productos para bebés y mamás. Esto permitirá a Nido bebé y a otras empresas del sector comprender mejor a su audiencia objetivo y adaptar sus estrategias comerciales en consecuencia. Además, al identificar las estrategias exitosas y las mejores prácticas, se brindará orientación valiosa para la toma de decisiones estratégicas en el sector. Asimismo, el estudio puede ofrecer recomendaciones específicas sobre aspectos como el posicionamiento de marca, la segmentación del mercado, la comunicación efectiva con los clientes y la creación de una experiencia de compra satisfactoria. Estas recomendaciones respaldadas por la investigación ayudaron a Nido bebé y a otras empresas a tomar decisiones informadas y a implementar acciones que impulsaron el crecimiento y el éxito en un mercado altamente competitivo.

4. Limitaciones

- **Dificultades para contactarse con las empresas competitivas:** Una limitación del estudio fue la dificultad para establecer contacto con las empresas competidoras del sector retail que ofrecen productos y accesorios para bebés. Esto se debió a diversas razones, como la falta de disponibilidad de información de contacto actualizada, la reticencia de las empresas a participar en el estudio debido a la competencia directa o la falta de interés en colaborar. Esta limitación afectó a la obtención de datos relevantes sobre las estrategias y prácticas comerciales de las empresas competidoras, lo que a su vez puede limitar la comparación y el análisis en profundidad.
- **Dificultad para acceder a los datos de las empresas competitivas:** Para obtener acceso a los datos relevantes de las empresas competidoras en el sector retail de productos y accesorios para bebés. Esto debido a limitaciones en cuanto a la disponibilidad de datos públicos o la falta de disposición por parte de las empresas a compartir información confidencial. Esta falta de acceso a datos precisos y actualizados de las empresas competidoras afectó a la capacidad de realizar un análisis comparativo exhaustivo y obtener una comprensión completa de las estrategias y prácticas que han contribuido a su éxito en ventas en línea.
- **Dificultad de coordinación para las entrevistas con especialistas:** La disponibilidad de algunos de estos especialistas fue limitada debido a sus compromisos profesionales y personales. Además, puede resultar difícil establecer una comunicación efectiva y lograr la participación de estos expertos en el estudio. Esta limitación afectó a la obtención de información cualitativa valiosa y perspectivas expertas que podrían enriquecer el análisis y las propuestas recomendaciones en

la investigación.

- **Dificultad con los clientes para que respondan las encuestas:** La baja tasa de respuesta puede afectar la representatividad de la muestra y limitar la validez de los resultados obtenidos. Además, la falta de participación de los clientes dificulta la comprensión de sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra, lo cual es fundamental para desarrollar estrategias comerciales efectivas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El inicio de este capítulo incluye un estado de arte en torno al diagnóstico para el incremento de las ventas en tiendas *retail* que ofrecen productos y accesorios, lo cual estará enmarcado dentro de los procesos contemplados por el marketing mix. Sin embargo, se presentan los modelos representativos que respecto a los procesos de diagnóstico en el marco de la gestión de marketing.

1. Estado del Arte

El estudio elaborado por Talavera (2017) propuso un plan de diagnóstico y acciones concretas basadas en el marketing mix para incrementar las ventas y con ello la rentabilidad de la organización. Al final de este experimento cuasi experimental, se objetivó que las herramientas y los procesos de diagnóstico basados en el marketing mix lograron una mejor conciencia de la toma de decisiones para mejorar las ventas de manera significativa. Con estos resultados, el estudio en cuestión logró hacer una serie de lineamientos para la implementación de un plan estratégico considerando al marketing mix como eje vertebral de las acciones a tomar.

Por su parte, autores como Huaytalla y Mendoza (2017) afirman que las estrategias basadas en el análisis del marketing mix son eficientes para la atracción de clientes de una organización. En esa línea, proponen la implementación de esta metodología, teniendo en cuenta las siguientes fases:

i) el diagnóstico de la situación actual de la empresa, ii) análisis de la gestión de marketing actual de la empresa, iii) identificación y segmentación de los clientes, específicamente de sus perfiles, iv) gestión de contenido de valor a comunicar por las empresas; y los pasos que hacen parte de la implementación de esta estrategia. Finalmente logra evidenciar que la estrategia basada en el marketing mix permite incrementar los niveles de atracción de usuarios de calidad que presentan potencial de ser convertidos a clientes fidelizados.

Al igual que el estudio de Bravo y Villacrés (2017) que recurre al estudio de la implementación del marketing mix para incrementar las ventas a través de la atracción de nuevos clientes. En este sentido, se establecen etapas para lograr este objetivo, donde se resalta como eje vertebral el diagnóstico de la empresa como medio para una toma de decisiones más eficiente.

En tal sentido, se puede sostener que el análisis de los factores que confluyen en las ventas de una organización es importante y se desarrolla de una manera más eficiente desde el marketing mix. Debido a que, dicha estrategia permite tomar énfasis en la etapa de conocimiento del cliente y la competitividad del mercado. Posteriormente, se podría establecer etapas con acciones concretas para atraer, convertir y cerrar ventas (Marcial,

2021).

Siguiendo esta lógica, el conocimiento amplio de los recursos y personas que se tienen dentro de una empresa forma la parte central del análisis para una estrategia de marketing. En este sentido, la revisión de múltiples fuentes permite corroborar y justificar la importancia de este proceso desde el marketing mix.

2. Marketing

La Asociación Americana de Marketing (1985) definió el término *marketing* como un proceso de planificación y concepción de un producto o servicio, su precio, su manera de distribución y su forma de promocionarse. Este proceso tiene como objetivo brindar experiencias que puedan satisfacer a los clientes, así como a las mismas organizaciones.

Si bien existen una gran variedad de definiciones de marketing, se señalan algunas definiciones brindadas por autores destacados. Según Grönroos (1999), el marketing está basado en el establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones con los clientes en un largo plazo. El autor menciona que esto se puede lograr con intercambios y compromisos mutuos.

Por su lado, Goldmann (1993) indica que el marketing es una acción conjunta realizada por todos los miembros de una organización, se encuentra orientada hacia el cliente y tiene como objetivo la rentabilidad de una empresa.

Así mismo, Kotler (2001) menciona que el marketing es un proceso a través del cual las empresas u organizaciones pueden crear valor agregado para sus clientes, construyendo relaciones duraderas con ellos, con la finalidad de obtener a cambio ingresos procedentes de dichos clientes.

Bajo estas definiciones, y manteniendo el enfoque de que el marketing servirá para fortalecer las relaciones de intercambio originadas en el ámbito comercial, Martínez et al. (2014) indica que el marketing se debe entender desde dos perspectivas. Por un lado, el marketing como filosofía involucra contar con una visión amplia en todas las decisiones tomadas en la empresa, a modo de que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes y se pueda generar un valor agregado para estos. Por otro lado, el marketing como técnica es la manera específica de realizar la actividad comercial con los clientes, poniendo en práctica desde el departamento de marketing, en resumen, es el modo de concretar el intercambio entre cliente y empresa.

Uniando ambos enfoques, el objetivo final del marketing es la identificación de las necesidades del cliente para: el diseño del producto o servicio que puede satisfacerlos, establecimiento de los precios adecuados, selección de los canales de distribución y la

delimitación de técnicas de comunicación que logren que el producto llegue al consumidor. De esta manera se puede definir las áreas de actuación del marketing, conocida como marketing mix.

3. Gestión de marketing

La gestión de marketing es esencial en la gestión moderna de cualquier organización, ya que tiene el potencial de dirigir el curso de una empresa hacia el éxito en el mercado. En este sentido, la implementación de procesos de diagnóstico de marketing efectivos puede ser la clave para desarrollar un plan de marketing que tenga un impacto significativo (Kotler et al., 2015).

El proceso de diagnóstico de marketing comienza con una evaluación exhaustiva del entorno interno y externo de la empresa. El análisis interno se centra en evaluar la efectividad de las estrategias de marketing actuales, los recursos disponibles, las capacidades y los procesos operativos de la organización (Hollensen, 2015). En contraste, el análisis externo examina factores como el mercado, la competencia, los clientes y el entorno macroeconómico en general. Este análisis dual proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa y ayuda a identificar las áreas que necesitan mejoras (Bessa et al., 2012). Una vez que se realiza el diagnóstico, los hallazgos se utilizan para desarrollar un plan de marketing estratégico. Este plan define los objetivos de marketing, las estrategias para alcanzar estos objetivos y las tácticas específicas para implementar las estrategias. Además, establece métricas para medir el rendimiento y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas (Kotler et al., 2015).

Las herramientas de diagnóstico de marketing, como el modelo de las 7S de McKinsey, el diagnóstico de comportamiento individual y grupal, el modelo de rendimiento y cambio de Burke-Litwin, el diagnóstico mercadológico en servicios, y la evaluación de los elementos del marketing mix, pueden facilitar el proceso de diagnóstico y proporcionar una visión más profunda de los factores que pueden afectar el desempeño de la empresa en el mercado (Thabit & Raewf, 2018).

Finalmente, el diagnóstico de marketing es un proceso cíclico que debe realizarse regularmente para mantener la relevancia y efectividad del plan de marketing en un entorno de mercado dinámico (Kotler et al., 2015). Por lo tanto, la gestión de marketing y los procesos de diagnóstico deben considerarse como un eje central de un buen plan de marketing.

4. Modelos diagnósticos

A lo largo de los años, el tema del diagnóstico organizacional ha generado debate

y ha resultado en la propuesta e implementación de varios modelos. Los modelos de diagnóstico generalmente apuntan a identificar componentes importantes y las relaciones entre ellos para lograr los resultados deseados. El objetivo final de los modelos de diagnóstico es ayudar a comprender la realidad organizacional y encontrar soluciones que se ajusten a ella (Janicijevic, 2010). A menudo, estos modelos ayudan a identificar los factores más cruciales y su interdependencia. En este sentido, las organizaciones pueden identificar componentes y variables clave que requieren atención para lograr sus objetivos. Muiruri (2020) enfatiza que la construcción de marcos de diagnóstico permite a los gerentes abordar de manera intencional y sistemática los problemas organizacionales y comprender mejor la abundancia de datos disponibles, lo que resulta en una toma de decisiones informada. A través de su implementación, los modelos de diagnóstico organizacional han demostrado que dan forma a los enfoques estratégicos y refuerzan las ventajas competitivas. No solo herramientas, los modelos de diagnóstico son guías clave que ayudan a las organizaciones a identificar áreas de mejora. Seguir las acciones recomendadas e implementarlas de manera eficiente es fundamental. Se debe hacer énfasis en este hecho (Janicijevic, 2010).

4.1. Marco de las 7s de McKinsey (1987)

En el mundo de la gestión estratégica y el marketing, el "Marco McKinsey 7S" es un modelo de diagnóstico de marketing en el que se confía a menudo. Creado en la década de 1980 por la famosa agencia de consultoría McKinsey & Company, el modelo reconoce que una organización exitosa depende de la alineación efectiva de siete elementos clave. Hay dos categorías en las que pueden caer los siete elementos: factores "duros" y factores "blandos". Los factores duros se refieren a aspectos que son tangibles y fácilmente identificables. Por otro lado, los factores blandos se refieren a aspectos más intangibles que están relacionados tanto con las personas como con la cultura organizacional. A continuación, se desarrollan descripciones de los siete elementos del marco McKinsey 7S (McKinsey, 2008).

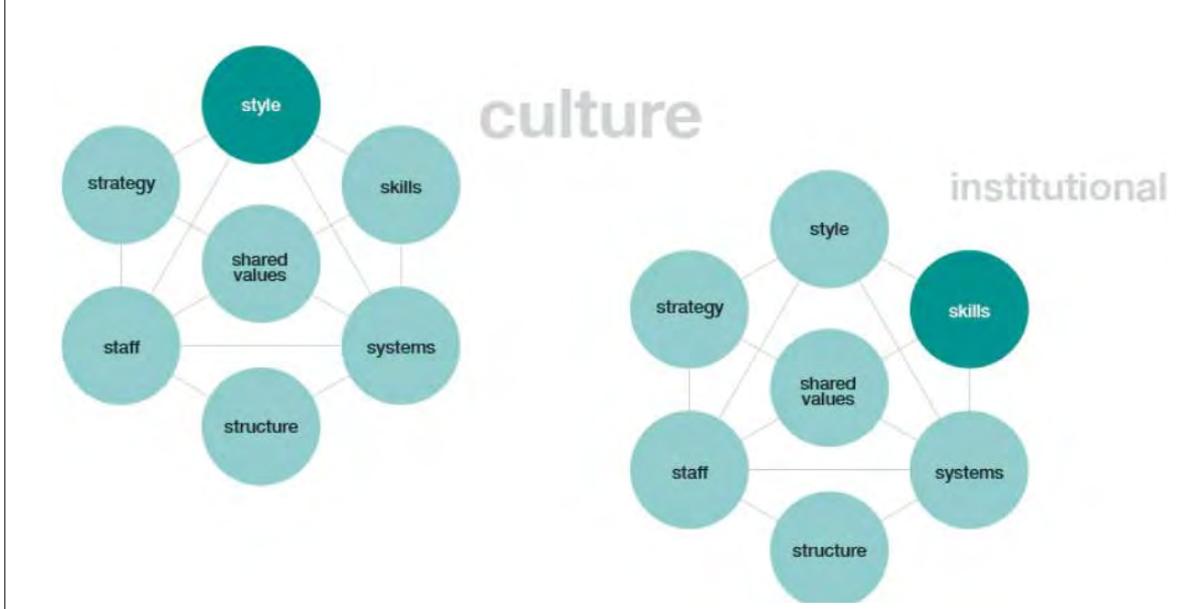
- Para lograr una ventaja competitiva y prosperar en el mercado, las organizaciones requieren una dirección y unos objetivos específicos. La estrategia establece esta base al determinar las actividades clave, los segmentos de mercado óptimos y la propuesta de valor. Esencialmente, describe cómo se lograrán los objetivos comerciales.
- La forma en que se organiza la empresa, conocida como su estructura, abarca varios aspectos como niveles jerárquicos, departamentos y unidades de negocio. También se relaciona con cómo se llega a las decisiones. Para mantener la eficiencia y la eficacia, la estructura organizativa debe ser congruente con la

estrategia prevista.

- Las estrategias de gestión requieren sistemas para llevar a cabo con eficacia las actividades empresariales. Estos pueden abarcar una variedad de procesos internos, como protocolos operativos, gestión de calidad, mecanismos de control y tecnología de la información. Para tener impacto, estos sistemas deben alinearse con las estrategias organizacionales y fomentarse su implementación.
- El liderazgo se trata de tener un estilo de gestión que se adapte a su organización. Esto abarca las decisiones, la comunicación, el liderazgo y las prácticas de gestión. Su técnica de gestión debe respaldar una cultura organizacional efectiva mientras se alinea con los objetivos estratégicos.
- La ejecución efectiva de la estrategia depende absolutamente de la adecuada selección, desarrollo y retención del personal. Las capacidades, habilidades y competencias de las personas en la organización caen bajo la categoría de personal (staff).
- La implementación efectiva de una estrategia requiere una combinación de conocimientos técnicos y habilidades de liderazgo. Estas competencias, incluidas en la gama de habilidades de una organización, son cruciales para lograr el éxito.
- La base de las creencias y la cultura de una organización se encuentra dentro de sus Valores Compartidos. Estos valores afectan el comportamiento de las personas en la organización y dictan el proceso de toma de decisiones. Para que sean efectivos, estos valores deben estar en sintonía con la misión y la identidad de la empresa sin dejar de ser coherentes con la estrategia general.

Para lograr el éxito organizacional y competir en el mercado, McKinsey 7S Framework enfatiza la interconexión de sus componentes. Es necesario mantener la coherencia y la alineación entre todos los elementos, y un cambio en uno puede requerir ajustes en los demás.

Figura 2: McKinsey 7S Framework



4.2. Diagnóstico de comportamiento individual y grupal (Harrison, 1987)

Las estrategias de marketing dependen de la comprensión del comportamiento de individuos y grupos, y el modelo de diagnóstico "Diagnóstico del comportamiento individual y grupal" analiza esta interacción. Es una herramienta utilizada para evaluar y comprender cómo actúan las personas en el contexto del marketing. El modelo reconoce que diseñar estrategias de marketing exitosas requiere reconocer cómo los individuos y los grupos interactúan y se comunican. Del mismo modo, influye en el comportamiento del consumidor y las decisiones de compra, comprende tres factores importantes, a saber, el entorno, el individuo y el grupo (Harrison, 1987).

Por un lado, el comportamiento de los individuos y grupos puede verse influenciado por el entorno, que incluye factores externos como la economía, la cultura, la tecnología y los aspectos legales y políticos. Es importante tener en cuenta que el entorno puede tener un gran impacto en cosas como las preferencias, necesidades y comportamientos de los consumidores, así como en la forma en que los diferentes grupos interactúan entre sí.

Por otro lado, los atributos y características que contribuyen al comportamiento de compra de cada persona son el foco del componente individual. Factores como la personalidad, los valores, las actitudes, las percepciones y las motivaciones se tienen en cuenta al analizar las decisiones de compra de un consumidor. Al comprender estos elementos, podemos identificar qué impulsa a los consumidores a seleccionar productos o servicios específicos, así como también cómo responden a las tácticas de marketing (Harrison, 1987).

Finalmente, la forma en que las personas se comportan en los grupos sociales, así como sus relaciones e interacciones, es lo que analiza el aspecto grupal. El comportamiento del consumidor puede verse muy afectado por los grupos debido al impacto que tienen en las actitudes, normas, roles y relaciones sociales. Mirar a los grupos permite comprender cómo surgen las ideas, la transmisión de influencias y la creación de decisiones de compra como colectivo.

Al profundizar en los tres factores clave: el entorno, el individuo y el grupo, los especialistas en marketing obtienen una visión más profunda del comportamiento del consumidor y los motivadores detrás de sus elecciones de compra. Este proceso puede ayudar en la creación de estrategias de marketing que se adapten a los gustos y requisitos distintivos de cada consumidor.

4.3. Modelo de Rendimiento y Cambio de Burke-Litwin (1992)

El modelo de cambio y rendimiento de Burke-Litwin, comúnmente denominado "modelo diagnóstico de marketing", analiza el rendimiento y los procesos de cambio de una empresa para obtener información más detallada. Esta herramienta es ampliamente utilizada en el contexto organizacional.

El desempeño organizacional es el producto de varios factores conectados, según el modelo de George H. Burke y George H. Litwin, y se requiere un conocimiento integral de estos factores para lograr un cambio organizacional exitoso. El modelo tiene dos niveles principales: el nivel de rendimiento y el nivel de cambio. Cada nivel tiene elementos cruciales que se explican a continuación (Burke & Litwin, 1994).

- **Nivel de rendimiento:**

Las tendencias del mercado, la regulación gubernamental y otros factores externos, como el entorno competitivo, tienen el potencial de influir en el desempeño de una organización. La forma en que las personas interactúan y el proceso de toma de decisiones dentro de una organización se ven enormemente afectados por su cultura. Esta atmósfera cultural abarca creencias, valores y principios fundamentales compartidos que hablan de la identidad de la empresa (Burke & Litwin, 1994).

La comunicación interna, la división del trabajo, la jerarquía y la coordinación conforman la estructura organizativa de una empresa. Con la estructura adecuada, la empresa puede fluir de manera eficiente y la información puede moverse sin problemas. Encontrar el ajuste adecuado para esta estructura es clave.

Por otro lado, la gestión del rendimiento es el manejo de los empleados y su trabajo. Esto implica definir roles y tareas, dar retroalimentación e incentivar a los empleados. Del

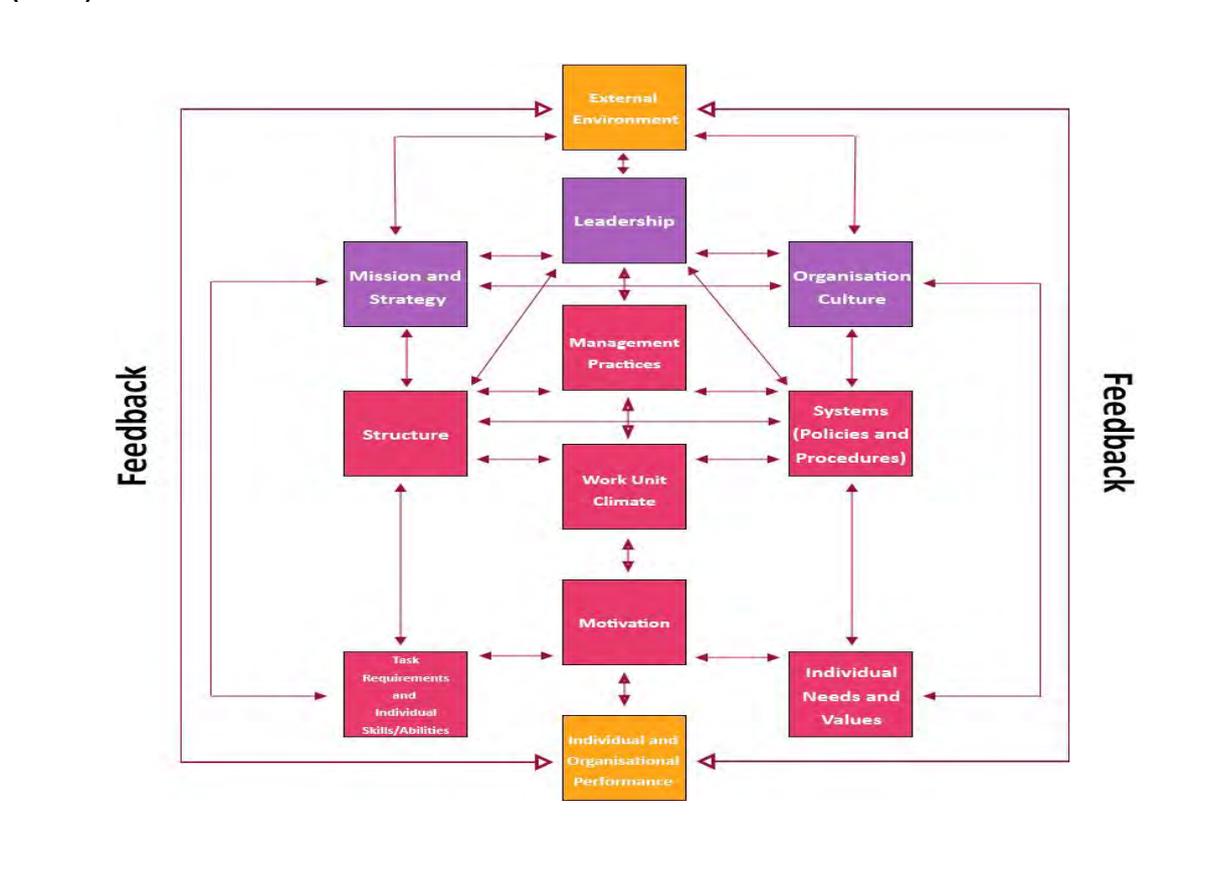
mismo modo, los procesos de control interno, las políticas y los sistemas de entrega constituyen una parte crucial del sistema operativo de una organización. Garantizar actividades operativas fluidas, como la gestión de calidad y la producción de bienes y servicios, son todos componentes clave.

- **Nivel de cambio:**

Este nivel abarca el liderazgo dentro de la organización, el cual es el ejercicio de un mando efectivo, que es crucial para crear una visión compartida e impulsar el cambio. Además, se encuentra la capacidad de una organización para administrar y facilitar el cambio de manera efectiva es de lo que se trata la Gestión del Cambio. Esto cubre el entrenamiento, la comunicación, el manejo de la resistencia y la planificación del cambio.

Uno de los componentes interconectados que propone el modelo de Burke-Litwin plantea que los cambios en un componente pueden agitar a los demás. Además, el modelo presupone que las influencias de factores externos inducen cambios en el desempeño a través de esos componentes. Las organizaciones pueden utilizar este modelo y obtener una visión más profunda de los factores contribuyentes que afectan su desempeño y los procesos relacionados con el cambio (Burke & Litwin, 1994).

Figura 3: The Burke-Litwin Causal Model of Organizational Performance and Change (1992)



4.4. Modelo de diagnóstico Mercadológico en servicios (Bessa et al., 2012)

Este modelo fue planteado por Bessa et al. (2012), el cual es abordado como un procedimiento que implica analizar los elementos que influyen en el rendimiento del marketing de la empresa y ofrece una recomendación de un modelo propuesto para ser aplicado en el sector de servicios durante la fase de planificación del marketing.

El diagnóstico mercadológico es una herramienta fundamental en la planificación del marketing dentro de una organización, el cual consiste en el análisis sistemático de los factores que surgen del desempeño del marketing de una empresa en un período de tiempo determinado. Este análisis abarca aspectos cualitativos y cuantitativos del entorno interno, el mercado sectorial, los clientes, los competidores y otras variables relevantes que ayudan a determinar la situación de marketing de la organización, el fin del diagnóstico es establecer objetivos y responder preguntas clave sobre la organización y su entorno, buscando comprender qué está haciendo la organización, qué está sucediendo en el ambiente y qué acciones específicas podrían llevar a cabo la organización.

Estos objetivos bien definidos permiten dirigir el diagnóstico de manera efectiva y generar resultados significativos. Asimismo, realizar un diagnóstico mercadológico puede resultar complejo y desafiante, ya que implica recopilar una gran cantidad de datos e información, evaluar múltiples variables ambientales y aplicar técnicas de análisis especializadas. Es importante tener en cuenta los riesgos asociados, como la obtención de datos no válidos o poco confiables, dificultades para acceder a la información necesaria, errores de interpretación y la presentación de recomendaciones inadecuadas. Conducir el diagnóstico siguiendo un modelo apropiado facilita su elaboración y mejora su eficacia. En síntesis, el diagnóstico mercadológico es una etapa crucial para respaldar la toma de decisiones en la planificación del marketing y proporcionar una base sólida para el desarrollo de estrategias exitosas.

4.5. Evaluación de los elementos del Marketing Mix (Thabit & Raewl, 2018)

El modelo de diagnóstico de marketing es una herramienta utilizada para analizar y evaluar los diferentes componentes de marketing de una empresa que inciden en los procesos de ventas y rentabilidad. El mix de marketing, también conocido como las 4P o 7P del marketing, se refiere a las variables controlables que una empresa puede utilizar para influir en la demanda de su producto o servicio. Estas variables son Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción, tal como lo realizando estudios como el de Thabit y Raewl (2018) o la investigación de Khaleel et al. (2020).

Al utilizar el modelo de evaluación de los elementos del mix de marketing, las empresas pueden identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para ajustar

y optimizar su estrategia de marketing. Se pueden realizar investigaciones de mercado, encuestas de satisfacción del cliente, análisis de la competencia y pruebas piloto para recopilar datos y evaluar el desempeño de cada elemento del mix de marketing.

Figura 4: Elementos de análisis del marketing mix



A continuación, se realiza una comparativa entre los modelos expuestos previamente. Así se muestra que la elección del modelo para el presente trabajo corresponde a criterios de acuerdo a la fecha de desarrollo, validez y funcionalidad para la empresa de análisis, la cual busca mejorar su rendimiento a través de una estrategia en el orden del marketing de gestión.

Tabla 2: Modelos de diagnóstico de marketing

Nombre del Modelo de Diagnóstico	Variables de Análisis	Aportes	Limitaciones
Marco de las 7s de McKinsey (1987)	Estrategia, Estructura, Sistemas, Liderazgo, Personal, Habilidades, Valores compartidos.	Enfatiza la interconexión de sus componentes para lograr el éxito organizacional y competir en el mercado.	Un cambio en uno puede requerir ajustes en los demás.
Diagnóstico de comportamiento individual y grupal (Harrison, 1987)	Entorno, Individual, Grupo.	Ayuda a obtener una visión más profunda del comportamiento del consumidor y los motivadores detrás de sus elecciones de compra.	Requiere un análisis profundo y comprensión de cada factor.

Tabla 2: Modelos de diagnóstico de marketing (continuación)

<p>Modelo de Rendimiento y Cambio de Burke-Litwin (1992)</p>	<p>Factores externos, Cultura, Estructura organizativa, Gestión del rendimiento, Sistemas operativos, Liderazgo, Gestión del cambio.</p>	<p>Proporciona una visión más profunda de los factores contribuyentes que afectan el rendimiento y los procesos relacionados con el cambio.</p>	<p>Los cambios en un componente pueden agitar a los demás.</p>
<p>Modelo de diagnóstico Mercadológico en servicios (Bessa et al., 2012)</p>	<p>Factores internos y externos, Mercado sectorial, Clientes, Competidores.</p>	<p>Establece objetivos y responde preguntas clave sobre la organización y su entorno.</p>	<p>Riesgos asociados, como la obtención de datos no válidos o poco confiables, dificultades para acceder a la información necesaria, errores de interpretación.</p>
<p>Evaluación de los elementos del Marketing Mix (Thabit & Raewl, 2018)</p>	<p>Producto, Precio, Plaza (Distribución), Promoción, Persona, Procesos, Presencia (Physical Evidence).</p>	<p>Las empresas pueden identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para ajustar y optimizar su estrategia de marketing.</p>	<p>Requiere recopilación de datos extensiva y análisis detallado de cada elemento.</p>
<p>Modelo de Rendimiento y Cambio de Burke-Litwin (1992)</p>	<p>Factores externos, Cultura, Estructura organizativa, Gestión del rendimiento, Sistemas operativos, Liderazgo, Gestión del cambio.</p>	<p>Proporciona una visión más profunda de los factores contribuyentes que afectan el rendimiento y los procesos relacionados con el cambio.</p>	<p>Los cambios en un componente pueden agitar a los demás.</p>

Al respecto, en el caso de Nido bebé, es fundamental considerar que los consumidores no solo buscan adquirir productos de calidad y a precios competitivos. Por el contrario, también valoran la experiencia de compra, la atención personalizada y la confianza que les transmite la marca y sus colaboradores. Por tanto, es crucial incorporar las 7 P's del marketing mix en la investigación para desarrollar una propuesta de mejora que tenga en cuenta todos estos aspectos y garantice la satisfacción y fidelización de los clientes (Kotler & Armstrong, 2018).

En sentido, es necesario recapitular los conceptos y dimensiones que se desprenden del marketing mix como modelo de diagnóstico. De esta manera, se desarrolla el concepto general de marketing mix para ir centrando el foco de atención en sus dimensiones de análisis.

5. Marketing mix

Según lo relata Martínez et al. (2014) la palabra marketing se empezó a emplear en los EEUU a principios del siglo XX, con la implementación de un programa universitario que tenía por objetivo estudiar la industria distributiva y reguladora en ese país. Hasta finales de los 70, el marketing se encontraba limitado solamente a los intercambios comerciales producidos en el mercado, fue en esta época que el destacado profesor McCarthy (1960) originó la idea de las cuatro P: *product, place, price, promotion*.

Del mismo modo, diversos autores afirman que el marketing tiene un gran impacto en la empresa y en su economía. En primer lugar, Martínez et al. (2014) menciona que el marketing ayuda a las empresas a enfocar sus esfuerzos hacia aquellas labores que ayudan a una empresa a lograr sus objetivos, dando como ejemplo a las empresas comercializadoras, cuyo objetivo es lograr vender la mayor cantidad de sus productos a sus clientes, en estos casos el marketing ayudará a determinar el tipo de producto que más prefieren sus consumidores, el lugar donde deben de vender su productos, el tamaño de cada unidad, el precio adecuado o la publicidad requerida para que se pueda dar a conocer su productos.

Así mismo, menciona que el marketing en la economía es la encargada de la organización de intercambio entre la oferta y la demanda, de modo que las transacciones de productos se realicen de modo eficaz y satisfactoria para el consumidor y la empresa.

Siguiente este planteamiento, la definición acerca del Marketing llega a ser establecida en base de la teoría de autores como Kotler y Armstrong (2016), los cuales describen al marketing como aquella filosofía mediante la cual se pretende alcanzar aquellas metas dentro de una organización, en base a la necesidad de los mercados y de la satisfacción de los clientes de una forma más eficiente a comparación con los competidores.

De acuerdo con Vallet y Frasquet (2005), el marketing mix viene a ser aquel conjunto de variables que son coordinados, manejables y manipulables dentro de un programa de marketing, el cual contempla como objetivos el producir influir y alcanzar sobre aquella respuesta esperada en el mercado objetivo, para de ese modo, poder lograr los objetivos de la empresa, así como las necesidades del cliente. De acuerdo con el autor, el marketing mix es muy importante ya que su finalidad es la creación de productos y servicios que lleguen a satisfacer a consumidores, respecto al precio promoción y distribución de productos.

En ese sentido, la planeación de un servicio o de un bien requiere de una estructuración que acredite una venta exitosa, esta planeación se refleja en el

establecimiento del marketing, su utilidad para el mercado satisface las necesidades, una vez operativo este plan se aplica el Marketing Mix en el estudio realizado por Marcial (2021), se consideran cuatro elementos a ejecutar, para la creación, crecimiento y consolidación de una marca o de un producto, sus modelos pueden basarse en los tradicionales o innovar en función de las nuevas necesidades de los clientes o de la realidad que se vive. Estos cuatro elementos se manejan en función de la información y se diferencian de su entorno según sus estrategias.

Según Pujol (2003), el marketing mix contempla estrategias las cuales establecen los principales principios que atraviesan las diversas unidades de negocio, las cuales se encuentran a la espera de poder conseguir los objetivos contemplados en el mercado como objetivo. Del mismo modo, se reciben las directrices principales referidas al total de gastos producto del marketing, aquellas acciones y la asignación de recursos correspondiente a esta área. En ese sentido, incluye también aquellas decisiones referidas a la segmentación por medio de estrategias, así como de comunicación y posicionamiento.

De acuerdo con Rosales (2013), llegar a conocer el contexto e importancia del marketing, permite a una empresa poder tomar acciones de forma preparada y lógica para poder satisfacer aquellas necesidades por parte del consumidor y de ese modo poder conseguir un beneficio que sea mutuo.

En cuanto a su evolución, el marketing mix es un conjunto de herramientas que combina aspectos del marketing con el fin de conseguir los objetivos propuestos por una organización, y que se concreta en cuatro dimensiones: producto, precio, distribución y comunicación.

Según lo mencionado por McCarthy (1960), las cuatro p del marketing mix reflejan los principales instrumentos del marketing que la dirección comercial de una empresa debe de combinar de manera adecuada para la consecución de sus objetivos. Se basa en cuatro dimensiones que pueden ser controladas, y sobre las que deben de basar sus acciones de marketing.

El marketing mix cuenta con elementos que han ido evolucionando con el paso del tiempo. De manera inicial, contaba con cuatro elementos, como se mencionó anteriormente. Después, autores como Booms y Bitner (1981) anexaron tres p más, las cuales son: personas, plaza y procesos.

La adición de estas nuevas dimensiones, según Barzola et al. (2019) se debe a que se pudo identificar que los servicios son producidos y consumidos de manera simultánea. De este modo, los consumidores son incluidos en los procesos de producción de un bien o servicios; además las actividades donde se brindan servicios se desarrollan en entornos

físicos donde se evidencia la interacción entre el cliente y la empresa.

La evolución del marketing mix, según Kotler y Armstrong (2008) indican que este se debe de orientar hacia el cliente, y no a concretar las actividades comerciales, como anteriormente se creía. Gracias a este nuevo enfoque los productos o servicios ofrecidos buscan la satisfacción de las necesidades del cliente. El precio ahora se establece como el precio que el cliente esté dispuesto a desembolsar por el producto, la plaza o el espacio físico será estructurado para poder satisfacer las necesidades de los consumidores, la promoción será entendida como la forma de transmitir e implantar una necesidad hacia el cliente, las personas o colaboradores serán capacitados para que puedan ayudar y entender las necesidades del cliente.

De esta manera, se puede concluir que el marketing mix es una herramienta que puede permitir mejorar la parte operativa de los servicios, de modo que el análisis exhaustivo de las 7p's pueda tener influencia en la optimización de los servicios para beneficios de ambas partes.

5.1 Componentes del marketing mix: Las 7p's del Marketing mix

A continuación, se desarrollarán los componentes que constituyen el marketing mix. En primer lugar, según Vallet y Frasset (2005) señalan que el producto describe el aspecto más importante, lo que se va a ofrecer al consumidor, sea un producto tangible o un servicio intangible. Para nuestro caso en específico que busca ofrecer productos a los clientes, es necesario tener en cuenta lo que el cliente espera y necesita del producto, para posteriormente tener un enfoque que busque satisfacer dichas necesidades y expectativas. Esta primera P incluye conceptos fundamentales como la presentación final del producto, empaque, nombre, entre otros.

En segundo lugar, Barzola et al. (2019) mencionan que el precio abarca aspectos relacionados al precio del producto o servicio. La determinación del precio se dará por dos factores principales, el margen de ganancia y los precios que maneja la competencia, estos factores determinarán el precio de venta del producto. Se consideran también otros factores de precio como, por ejemplo, arrendamiento, descuentos, financiamientos, entre otros. La determinación de los precios dictada el tipo de tienda en que se ofrecerá el producto, así como también la accesibilidad para los clientes.

En tercer lugar, Espinal (2013) menciona que la promoción son las acciones de comunicación que tienen por objetivo difundir el conocimiento del producto, en este aspecto es necesario efectuar un estudio de equilibrio para la toma de decisiones relacionadas con la promoción. Estas decisiones implican los medios que se van a utilizar para difundir las promociones como redes sociales, spots publicitarios, televisión, etc.; así como cuando y

por donde promocionar.

En cuarto lugar, Marcial (2021) menciona que la plaza se refiere al lugar en el cual el producto estará disponible para su distribución y comercialización. Es aquí donde se analizan los problemas logísticos y funcionales de una empresa, las decisiones tomadas aquí determinan dónde se podrá encontrar el producto, si es necesaria una campaña de marketing, entre otro tipo de gestiones.

Posteriormente, las personas se conocen como los colaboradores de la empresa u organización, puesto que es importante reclutar y preparar un nivel de servicio idóneo orientado a las necesidades de los clientes. Para ello se debe de generar una cultura organizacional en la cual todos los colaboradores deben de estar involucrados.

Por otro lado, la presencia es lo referido al aspecto final de lo que se va a presentar al cliente y al espacio donde el cliente tendrá contacto con el producto o servicio ofrecido. Es sobre todo de mayor consideración para las tiendas con presencia física, dado que estos espacios deben de ser acogedores y de fácil búsqueda.

Y finalmente, el proceso trata con el servicio al cliente y el potencial de una empresa para ofrecer un servicio, manejar quejas y prever cualquier problema antes de que realmente suceda.

Estos procesos claramente definidos y eficientes deberían generar confianza en el cliente en la habilidad de la empresa para gestionar cualquier problema.

6. Proceso de Diagnóstico desde el Marketing Mix

Kotler y Armstrong (2008) indican que el trabajo del diagnóstico de marketing consiste en reconocer e identificar la situación en el que se encuentra el área de marketing de una empresa, esto con el objetivo de crear conexiones con los clientes dando valor y satisfacción para ellos, logrando así generar el incremento de las ventas. El desarrollo y logro del marketing está sujeto a las relaciones que se generan con otros sectores de la empresa, con los proveedores, con los intermediarios de marketing, clientes, competidores y con diversos grupos de interés, que se unen para formar la red de generación de valor y el desarrollo de la empresa.

Los autores Kotler y Armstrong (2008) indican que el proceso de diagnóstico inicia en primer lugar la administración de marketing, el cual tiene que tomar en cuenta los demás grupos que existen dentro de la empresa como, la gerencia, finanzas, contabilidad, compras, entre otros. Todos estos departamentos forman parte del entorno interno de la empresa. En el área de Marketing se toman las decisiones en el enfoque de las estrategias y las planificaciones concretas por la gerencia. Asimismo, el área de Marketing se tiene que

relacionar con los demás departamentos de la empresa ya que estos tienen una relevancia importante sobre los planes y actividades del área de marketing.

En segundo lugar, mencionan que los proveedores son los encargados de brindar los recursos necesarios para el funcionamiento de una empresa. Los problemas con estos afectan gravemente al marketing, por lo que, el área de marketing tiene el deber de gestionar y controlar el abasto de los recursos de la empresa. Los directivos de marketing deben tratar a sus proveedores como socios para la creación y generación de valor al cliente. Es indispensable generar estrategias que ayuden a mejorar las relaciones con los proveedores.

En tercer lugar, indican que es necesario la identificación de los intermediarios de Marketing, ya que estos tienen la función de ayudar a una organización a ofertar, vender y distribuir sus productos a los clientes. Dentro de los intermediarios se puede encontrar a los distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

En cuarto lugar, es necesario que las organizaciones realicen un análisis detallado acerca de los tipos de mercados de clientes. Kotler y Armstrong (2008) mencionan que los tipos de mercado son: Los mercados de consumo, que se componen por clientes que adquieren bienes y servicios para su consumo personal. Los mercados industriales que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en sus procesos de producción, por otro lado, los mercados de distribuidores adquieren bienes o servicios para revenderlos y obtener de esta manera un beneficio económico. Estos tipos de mercados poseen características específicas que requieren de un diagnóstico minucioso por parte de las empresas.

Como quinto punto, se menciona a los competidores, diversas definiciones de marketing indican que para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos, debe de brindar a su clientela mayor valor y mayor satisfacción que sus contrincantes. De esta manera, se debe enfocar esfuerzos en alcanzar ventajas estratégicas, posicionando ofertas en el pensamiento de los clientes frente a las ofertas de la competencia. Autores como Crespo (2014) indican que no existe una estrategia de marketing definitiva, son las empresas las que deben de analizar su posición en el mercado.

Por último, se menciona a los grupos de interés, los cuales son denominados así a aquellos grupos que presentan interés real o potencial en la organización. Se puede identificar diversos grupos de interés, Kotler y Armstrong (2008) indica que entre los más importantes se puede mencionar a los grupos de interés financiero, que son los que influyen en la capacidad que posee una empresa para obtener financiación.

Estos factores son analizados tomando como preponderante el microentorno de la empresa. Del mismo modo, este proceso es complementado mediante el análisis externo tomando en cuenta otros enfoques como las cinco fuerzas competitivas de Porter.

7. Cinco fuerzas competitivas de Porter

Las teorías de las 5 fuerzas competitivas son estrategias de diagnóstico planteadas por Porter (2008) que ayudan a evaluar y analizar los factores competitivos entre empresas u organizaciones de un mismo rubro.

Por ello, es importante conocer la manera en la que funcionan y la manera en que se deben de aplicar, a fin de elaborar una estrategia efectiva que pueda posicionar a la empresa de forma positiva en el mercado. En primer lugar, los productos sustitutos, abordan un mercado o producto en específico no puede ser atractivo sin la existencia de productos sustitutos o productos similares a precios más cómodos. Estos productos o servicios representan una potencial amenaza a una empresa u organización dado que gracias a ellos se establece un límite de precio que se puede cobrar por un producto. Por esta razón, esta teoría planteada por Porter (2008) plantea que se debe de estar atento a las actualizaciones del sector del negocio y a la influencia de las novedades de los productos que se ofrecen.

En segundo lugar, el análisis de los competidores plantea que este factor es el resultado de las otras fuerzas competitivas, y es la que puede proporcionar información a la empresa, acerca del establecimiento de objetivos y estrategias para el posicionamiento en el mercado. Cada competidor determina estrategias con las que puede rivalizar y destacar ante el resto, de modo que, una rivalidad fuerte significa el planteamiento de diversas estrategias.

En tercer lugar, es importante el poder de negociación de los proveedores dado que según Porter (2008), se plantea que los proveedores que poseen una adecuada organización, recursos y condiciones para la delimitación de los precios y volumen de sus pedidos, son los que hacen un mercado más atractivo. Por eso, es que aquí se plantea tener un catálogo amplio de proveedores, ya que cuanto menor sea la base de estos, menos será la capacidad de negociación con la que podemos contar.

Posteriormente, el poder de negociación de los compradores señala que a mayor nivel de organización de los consumidores o compradores, mayores serán sus niveles de exigencias y condiciones que impondrán en función de la calidad, precios y servicios que desean adquirir, por ello, es posible que la empresa cuente con menos margen de ganancia y el mercado resultará ser menos atractivo para invertir. La capacidad que tienen los clientes para preferir un producto de cliente hace evidente la necesidad de contar con varios

proveedores potenciales (Porter, 2008).

Finalmente, la intensidad de la competencia entrante aborda el factor en el contexto que una industria posee diversas barreras de acceso que no son muy asequibles, no será atractiva para invertir. La amenaza se encuentra en la posibilidad de que puedan surgir distintas empresas que ofrecen los mismos productos y servicios con mayores recursos para invertir. En este sentido, las barreras que se deben de superar para lidiar con la competencia entrante pueden ser: diferenciación del producto, identificación de marca, experiencia ofrecida al cliente, incrementar la calidad del producto o reducir su precio.

8. Omnicanalidad vs Multicanalidad

La omnicanalidad, de acuerdo con Verhoef et al. (2015), se define como “la gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto entre las organizaciones y los clientes para mejorar la experiencia del consumidor y el rendimiento entre los canales” (p.176). La multicanalidad, en cambio, se encuentra referida al diseño, desarrollo, coordinación y evaluación del grupo de canales en el que interactúan los consumidores y marcas, con el propósito de aumentar el valor para el consumidor (Neslin et al. 2006). En ese sentido, se consideró importante que las marcas sean capaces de ofrecer información suficiente, bienes, servicios y soporte o la combinación entre ellos, en la cantidad y momentos adecuados a través del sistema de canales los cuales se encuentran a disposición de los consumidores (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005).

La principal diferencia entre estos dos tipos de paradigmas se encuentra enfocado en que por un lado la omnicanalidad tiene como punto de partida todos los puntos de contacto entre el consumidor y las marcas, con el fin de representar distintos medios que permiten un uso coordinado en fases de búsqueda de fuentes, comunicación y compra (Payne et al., 2017), de forma independiente al canal empleado, como el cliente omnicanal de la marca. En ese sentido, la gestión multicanal abarca la división de los canales a la hora de interactuar con el consumidor ya sea una tienda física, página web, redes sociales o por el celular.

Respecto a las ventajas, la estrategia omnicanal logra aumentar la satisfacción del cliente, ya que, mejora la experiencia del usuario, mejora la atención al cliente de forma considerable, ya que se puede atender las quejas de forma oportuna, otro punto vendría a ser que los costos de almacenamiento se reducen de forma considerable. En ese sentido la estrategia multicanal, construye relaciones más estrechas, pues mejoran la relación que se tiene con el consumidor, otro punto sería que la información se encuentra disponible en herramientas digitales como el internet, mensajes por internet, logrando una interacción más eficiente con el cliente, por otro lado, la cobertura es más extensa, ya que los diversos

medios disponibles, permiten llegar a la mayor cantidad de clientes (Payne et al., 2017).

En ese sentido, el sector *retail* enfoca sus esfuerzos en el desarrollo de ambas estrategias antes mencionadas, por un lado, en la estrategia omnicanal, se busca mejorar la experiencia del cliente al momento de realizar la compra, considerándola como una estrategia homogénea, que busca superar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentado el sector *retail*, a consecuencia de la digitalización y los hábitos de consumo de los consumidores.

Por otro lado, tenemos a la estrategia multicanal, la cual basa su principio en que los proveedores deben centrarse en reconocer el cambio de las preferencias de los consumidores, razón por la cual los proveedores de los servicios de venta minoristas deben reconocer que el mercado actual se encuentra en constante cambio, es por ello que deben buscar poder superar las expectativas de los consumidores (Payne et al., 2017).

De manera sintetizada, la estrategia omnicanal indaga una experiencia más personalizada enfocada en el público objetivo, empleando para ellos distintos medios y conectando la información que se puede obtener en cada canal. Del mismo modo, la estrategia multicanal, tiene menos nivel de personalización, aunque también abarca distintos canales, pero en la mayoría de los casos el mensaje que buscan transmitir no es el mismo, dado que la información empleada en cada canal no se interconecta.

Para la presente investigación del caso Nido Bebé, que cuenta con página web y que también cuenta con una tienda física. Una estrategia multicanal tradicional puede separar estos dos canales y adaptar una estrategia particular para cada canal. El sitio web contendría información y promociones diferentes al de la tienda física y viceversa. En contraste, en la estrategia omnicanal, la web y la tienda física funcionan de manera conjunta, brindando información idéntica a los usuarios.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se abordará la descripción general de la situación actual del sector *retail* en el Perú. Posteriormente, se señalará las características más relevantes de las MYPES, a fin de caracterizar el papel que desempeña la empresa Nido Bebé dentro del mercado. Seguidamente, se analizará el impacto que tuvo la pandemia del Covid-19 sobre este sector en el Perú. Y finalmente, se llevará a cabo una descripción sobre la empresa en estudio, sus datos principales y las necesidades comerciales que presenta en la actualidad.

1. Sector *retail* en el Perú

El sector *retail* o el área comercial encargada de las ventas minoristas es un negocio en auge desarrollado globalmente, el cual ha percibido un crecimiento importante en Latinoamérica durante la última década donde se evidencia la creación de puestos de empleo fomentando también un consumo interno relevante (Guerrero, 2012). En el Perú, este sector ha tenido numerosos cambios durante las últimas dos décadas donde el modelo tradicional inspirado por transnacionales como Walmart o Inditex ofrecen el marco referencial para los cambios y modificaciones que se han venido dando en este sector (Contreras, 2018).

Con el desarrollo tecnológico, la situación de este sector en el Perú tuvo un crecimiento donde las compras por internet y el *e-commerce* operan como factor esencial para estimar el rendimiento de las empresas *retail*. En esta línea, el comercio mundial se ha transformado donde los cambios en las principales economías logran afectar las dinámicas de comercialización en el país. De esta manera, de acuerdo con la Comisión Económica de América Latina (2016), se establece que durante 2014 y 2015 la variación del PBI en Latinoamérica presentó un estancamiento donde hubo reducciones de hasta 1.2%.

Hacia el 2021, contrariamente a las estimaciones elaboradas se tuvo que, en el Perú, hubo un crecimiento de 18,4% de este sector en comparación con el 2019 donde hubo un crecimiento de 17,2%. En este sentido, se puede apreciar datos importantes del comportamiento de los consumidores quienes en el marco de aislamiento social ocasionado por el COVID-19, hubo un mayor consumo de productos para hogares. Aunado a ello, las empresas de este sector ofrecieron mayores ofertas y periodos de campañas dirigidas para un público que presentaba las mismas necesidades (Ministerio de Producción, 2022).

En esta línea, las repercusiones luego de la flexibilización de las medidas sanitarias y el desarrollo de las campañas de vacunación incentivaron las dinámicas de mercado

interno donde se generaron más de 111 462 puestos laborales hacia el 2021, el cual simboliza un 79% del empleo total del país que se generó ese año (Ministerio de Producción, 2022).

Teniendo en cuenta ese marco, el Ministerio de Producción (2022), anunció que las ventas dentro del sector retail, se elevaron alcanzando los S/, 47 mil millones, llegando a superar el monto en la prepandemia, de acuerdo con el estudio que realizó el ministerio, esas ventas minoristas ascendieron con relación al año 2020 y 2019, dado a que superó el porcentaje de ambas con 18.4%.

El Ministerio de Producción (2022) considera que el alce fue por desempeño comercial, siendo este impulsado por la necesidad de consumo de las personas, en mérito a las ofertas, promociones y campañas realizadas por las tiendas. De igual forma, resaltó también la influencia de los aforos, dado a los bajos contagios y el avance con la vacunación.

Para el año 2021, las ventas por departamento crecieron con el 62.3%. Dicho resultado, se obtuvo de la venta de los diversos productos, entre ellos prendas de vestir que representó más del 78.7%, artículos de hogar más de 44.7%, en muebles más de 27.2% y en otros productos más de 18.6%. Ello porque se flexibilizaron las restricciones de aforo, tanto en la capital y provincias.

Ahora bien, respecto a las actividades ferreteras, también fueron impulsadas por el sector de construcción, en productos de equipamiento para el hogar, dado a que las personas se interesaron en el mejoramiento de sus viviendas. En los hiper y supermercados continuaron moderadamente con las ventas, principalmente productos relacionados con el uso doméstico.

Finalmente, en Ministerio abordó las ventas en farmacias y boticas, las cuales aumentaron en un 2.2%, más en artículos de cuidado personal que en productos farmacéuticos y medicinales, que sólo alcanzó el 0,6%.

2. Mypes en el en Perú

2.1. Características

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) son categorías empresariales establecidas de acuerdo a la Ley N° 30056 (2013), la misma que detalla las características de cada una de estas en el artículo 5 de acuerdo a sus niveles de ventas anuales, la misma que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3: Categorías empresariales

CATEGORÍA	NIVELES DE VENTAS ANUALES
Microempresa	Máximo 150 UIT
Pequeña empresa	Superiores a 150 UIT, hasta el monto máximo de 1700 UIT
Mediana empresa	Superiores a 1700 UIT, hasta el monto máximo de 2300 UIT

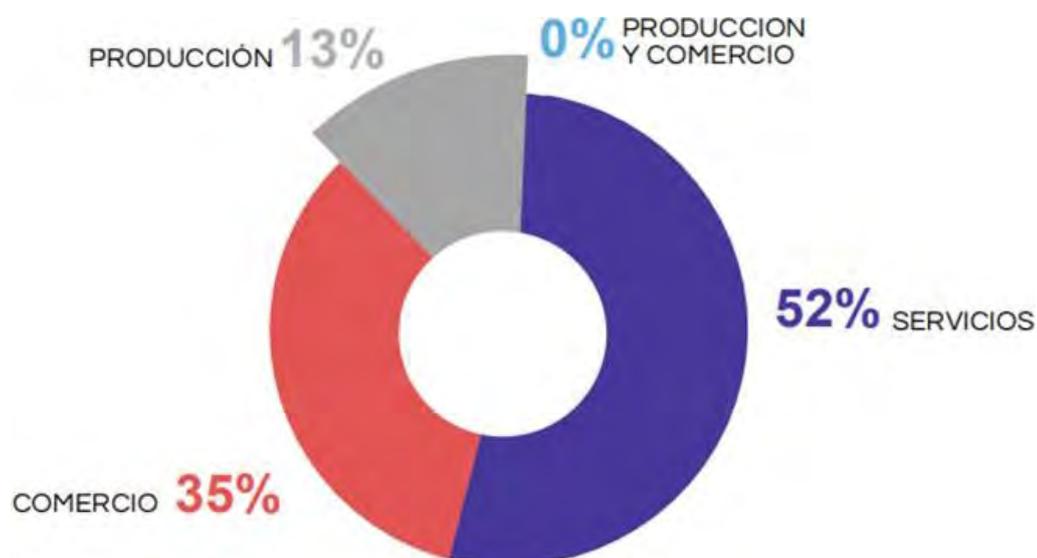
Considerando que de acuerdo con lo establecido por el Poder Ejecutivo (2021), la Unidad Impositiva Tributaria del año 2022 es de Cuatro Mil Seiscientos y 00/100 Soles (S/ 4 600,00); y dado que las ventas anuales de los últimos cuatro años del Retail Nido Bebé no superaron los 1700 UIT, esta puede considerarse dentro de la categoría de pequeña empresa.

Según datos otorgados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2021), en Perú existen alrededor de 2 millones 838 mil 494 empresas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos, de las cuales el 99,6% son micro, pequeñas y medianas empresas.

Según lo descrito por Okpara y Wynn (2007), los pequeños negocios son considerados como la fuerza que impulsa el crecimiento económico, la generación de empleo y reducción de la pobreza en países en desarrollo como el nuestro. Además, hablando en términos económicos, cuando una micro o pequeña empresa crece, genera mayores empleos porque requiere de mayor mano de obra; asimismo, al incrementar sus ventas, contribuye a la formación del producto bruto interno (PBI).

Según el Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal realizado por Comex Perú (2021), en el año 2020 del total de Mypes, el 52% de ellas se dedican al rubro de servicio, 35% al comercio y 13% a la producción.

Figura 5: Distribución de las Mypes en Perú



Nota. Comex Perú 2020

2.2. Impacto Covid - 19

La crisis sanitaria provocada por la pandemia de Covid – 19 también dejó secuelas en diversos sectores, tales como la educación, turismo, comercio, entre otros. Todo ello repercutió a nivel económico, afectando a todas las empresas en general, sin embargo, según datos de Economía Verde (2020), a nivel mundial las pymes fueron las más afectadas, por lo que los Gobiernos presentaron diversas disposiciones para aplacar esta crisis.

En el caso de Perú, el Gobierno creó el Programa de Apoyo Empresarial para las MYPE (PAE-Mype) que contó con un fondo de 2 millones de soles y cuyo objetivo fue promover el financiamiento del capital de trabajo hasta por 36 meses.

Esto consecuentemente, aportó a la generación de empleos, financiamiento y estabilidad de las empresas para evitar su quiebra.

Como es sabido, la crisis sanitaria también tuvo repercusiones en cuanto al modo de consumo, a causa de que todos los ciudadanos tuvieron que aislarse obligatoriamente, por lo que las empresas tuvieron que adaptarse a nuevas formas de comercio para permanecer vigentes, a raíz de esto se adaptaron nuevas herramientas y medios, por lo que se incrementó la compra y venta virtual.

Tal como menciona Lavanda et al (2021), la transformación comercial producida por el Covid – 19 es producto de la afectación en el comportamiento de compra de los consumidores por lo que, las Mypes empezaron a aplicar estrategias de marketing digital

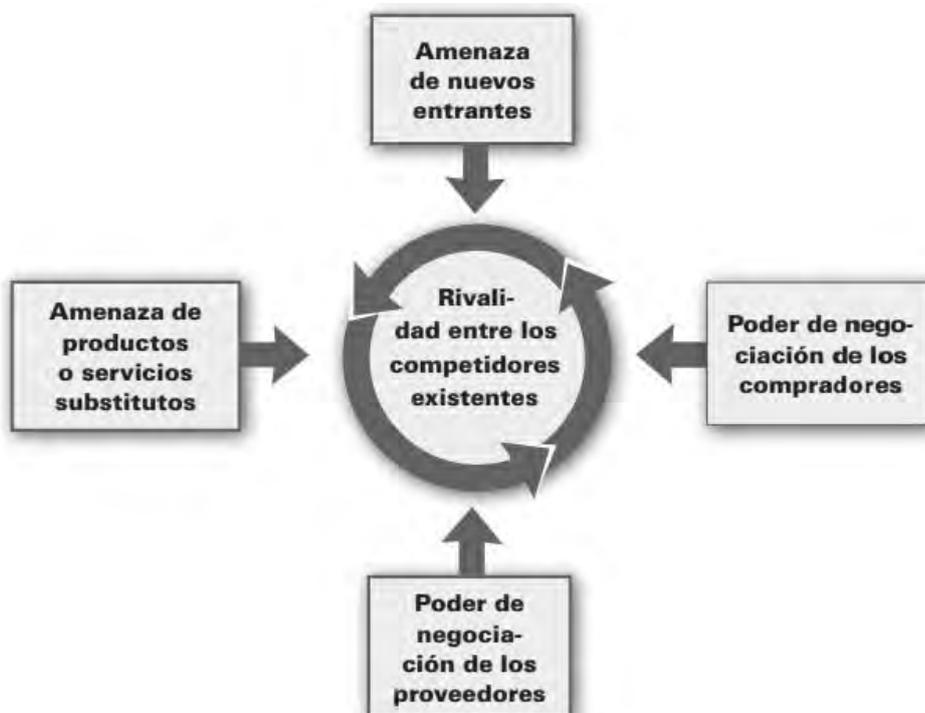
para generar más oportunidades de negocio.

3. Sector de venta de productos y accesorios para bebés

La venta de productos y accesorios para bebés se desempeña en un mercado de tiendas retail donde es importante la comprensión del macroentorno y microentorno (Ocana, 2012). En el análisis del macroentorno es esencial la identificación de aspectos externos al negocio que pueden contribuir o deteriorar el desarrollo de la empresa; por ejemplo, se tiene en cuenta aspectos normativos, jurídicos, políticos, demográficos, tecnológicos y ambientales. Otros aspectos socio culturales comprenden la densidad poblacional, la tasa de natalidad y mortalidad, nivel educativo y valores sociales-morales. Del mismo modo, el análisis de los factores como aspectos legales y políticos son propiedades a tener en cuenta en este paso para el análisis del macroentorno (Macías, 2015).

Posteriormente, es importante el análisis de los factores que pueden repercutir sobre el entorno del negocio u organización. Donde se puede reconocer la teoría de las 5 fuerzas de Porter (2008) como una estrategia importante para el diagnóstico de este sector económico donde se desempeña la empresa.

Figura 6: Teoría de las cinco fuerzas competitivas



3.1.Productos sustitutos

Este factor consiste en la evaluación de alternativas a los productos que se ofrecen que buscan cubrir las mismas necesidades. En este sector, se pueden reconocer una serie de empresas que han sido reconocidas como agentes que se dedican a la compra al por mayor y venta al por menor de productos que cubren las mismas necesidades de los clientes potenciales de la empresa Nido Bebé. Así, se observa la venta de cochecitos para bebés y sus derivados En el ámbito de entretenimiento, se evidencia la venta de juguetes en áreas libres como piscinas inflables y juegos de plástico inflables. En el rubro de alimentación, cubiertos diseñados para bebés, biberones con sus respectivas herramientas de limpieza, caminadores. Para el aprendizaje y estimulación, libros y gimnasios, además de artículos para la higiene, objetos necesarios para el bebé, para salir de viaje y otros relacionados con el dormitorio. Es evidente que, en el sector textil también se evidencia la existencia de productos que compiten directamente con Nido Bebé ya que son ropas de bebés de acuerdo a los estándares de moda.

Tabla 4: Información de la Empresas de estudio

Nombre	Ubicación	RUC
Importaciones Baby Grace	Av Grau 530 segundo piso	20521390663
Chavito Kids SAC	Av Grau 548 sótano	20602561608
El Paraíso de los Bebés SAC	Jr Huascarán 118-A	20512855734

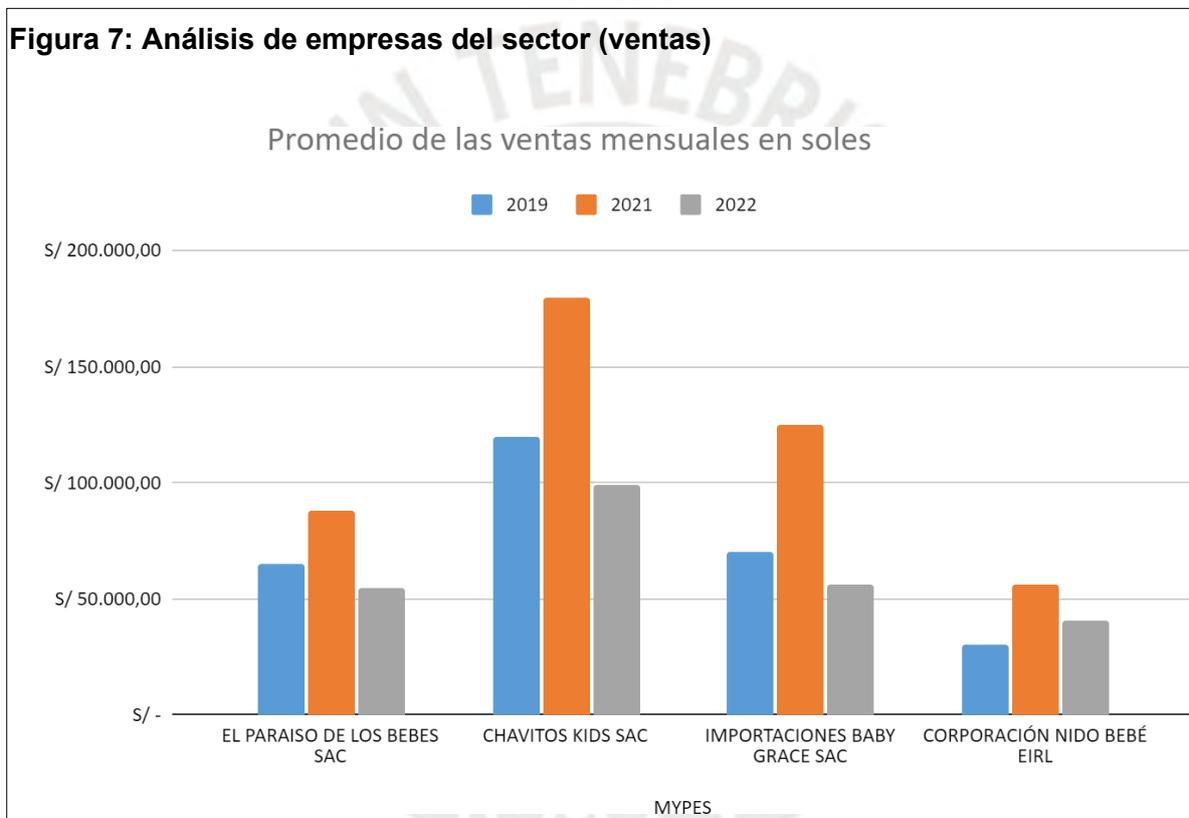
Las 3 tiendas detalladas en la tabla anterior fueron identificadas como empresas que se dedican a las ventas de artículos para bebés; sus productos, al igual que en Nido Bene, varían entre coches, cunas, asientos de autos, bañeras, sillas de comer, mecedoras, entre otros. De esta forma, se puede observar que dichas empresas cubren las mismas necesidades de los clientes potenciales de Nido Bebé.

3.2.Análisis de competidores (Mypes del cluster de la Avenida Grau)

En este apartado, se analiza la existencia y la probabilidad de que otras empresas entren en el mismo sector de mercado donde se desempeña la empresa principal. En tal sentido, se evidencia que ante un mayor número de competidores, entonces las ganancias o rentabilidad del negocio disminuye (Porter, 2008). En este sentido se evidencian otras empresas situadas a nivel geográfico que compiten directamente.

En la Av. Grau, desde la intersección de la Av. Iquitos hasta la intersección de la Av.

Nicolasde Piérola en el distrito de La Victoria en Lima, está ubicado el centro comercial Grau, el mismo que alberga alrededor de 6 cuadras contiguas. En este centro comercial encontramos a 4 mypes que tienen en común tres características importantes, las que son: i) Son mypes que cuentan entre 1 a 10 trabajadores operativos, ii) el rango de sus ventas no supera las 150 UIT, por lo que son consideradas mypes según el artículo 2 de la Ley 28015 y; III) estas Mypes desarrollan sus actividades de venta dentro de territorio nacional y estaban operativas antes de pandemia. Dichos competidores son los siguientes: Importaciones Baby Grace, Chavito Kids SAC y el Paraíso de los Bebés SAC. Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, se han identificado adecuadamente estas empresas porque poseen productos sustitutos que las convierten en potenciales competidores.



De los gráficos, se puede observar, que las referidas empresas, obtienen sumas entre 40 y 90 mil soles mensuales, por lo que es cuasi acertado que superan las ventas que realiza Nido Bebé, ya que como se describió en la realidad problemática de los datos que lleva la empresa, sólo en el año 2021, se elevó la venta con una venta de S/.41,904,16 soles mensuales. Entonces es necesario, identificar cuáles serían esos factores que influyen en la minoridad de ventas que tiene dicha empresa en contraste con las empresas de su competencia. Y a partir de construir estrategias para su crecimiento en el mercado.

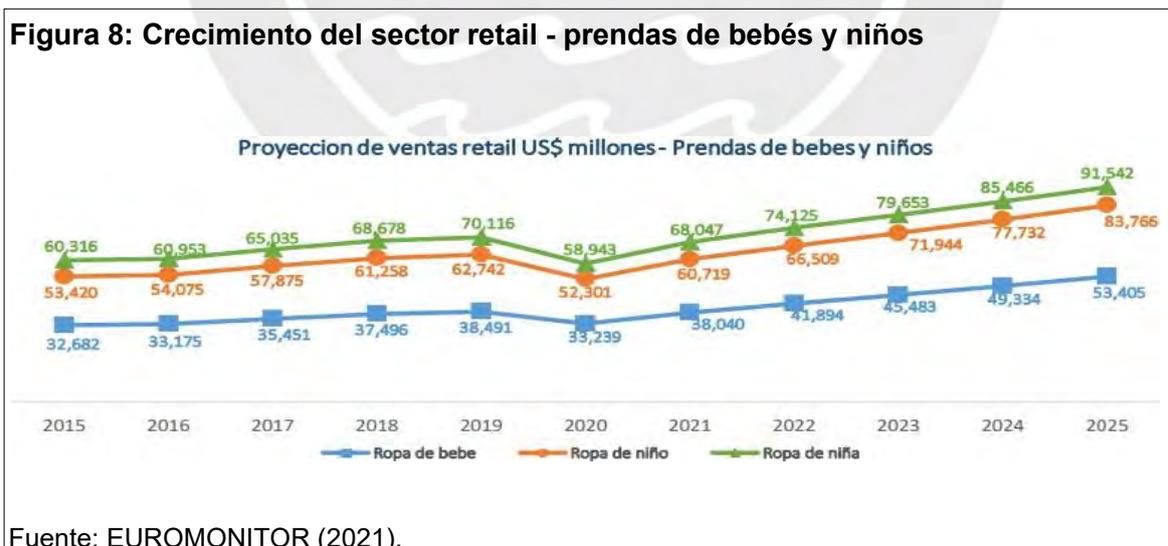
3.3. Poder de negociación de los proveedores

En relación con este aspecto es importante el conocimiento que se tiene sobre el poder que tienen los proveedores sobre la calidad y diferenciación de los productos, los cuales pueden tener un grado importante de prevalencia para el funcionamiento de la empresa. (Porter, 2008).

En el Perú, el sector comercial de productos y accesorios para bebé cuenta con proveedores mayormente europeos, de Reino Unido. Las exportaciones en prendas para bebés y niños según PROMPERÚ (2020), el porcentaje más representativo en ropas de algodón para bebés es el 53%, siendo los principales mercados de prendas de bebé, Estados Unidos, Canadá y México. Más de 300 empresas exportan sus mercaderías a 48 mercados.

Las principales marcas en el sector bebé, fabricadas en el territorio peruano son: el Psycho Bunny, Vineyard viner, Lissy Lissy y Hanna Andersson, Vince, Opaline, Kiddo, Petit Ohl, Feather Baby, Ralph Lauren, L.L. Bean, Life is good, Colloky; Lacoste.

Durante la pandemia COVID-19, se evidenció una disminución considerable en las ventas del sector bebé, considerando que fue por el confinamiento y la incertidumbre económica. En esta línea, se estimó que para los subsiguientes años el incremento y recuperación de las ventas de acuerdo a las proyecciones de Euromonitor. Donde se espera el incremento de hasta el 8,2% al año 2025. Tal y como se puede cotejar en el siguiente gráfico.



3.4. Poder de negociación de los compradores

En este factor, se evalúan las necesidades de los clientes porque ello puede determinar el precio y calidad del producto final. Este factor también depende del número de consumidores, la existencia de productos sustitutos, la información que se le brinda al

cliente y la amenaza de otros competidores (Porter, 2008). Siguiendo este planteamiento, los consumidores siempre buscarán sacar provecho de sus compras, otorgándole valor a la resistencia de colores de la prenda, así como la durabilidad luego del lavado; incluye también el eje de los estampados. Un adicional a lo antes descrito es el diseño de las prendas, lo cual llama la atención del consumidor, más si se trata de bebés femeninos.

A todo ello, las ventas en el sector bebé no sólo es a través de la presencialidad sino por medio de la internet o como se conoce online, dado a la creciente influencia de las redes sociales, y producto de la globalización el cambio en las tendencias, que causa impacto en el dinamismo industrial del sector bebé.

De acuerdo con la INEI (2019) el 33,3% de las personas en el Perú, destinan sus ingresos a la compra de artículos de bebé, para su comodidad y adaptabilidad del menor a su entorno. En relación con este aspecto, se evidencia una creciente necesidad respecto a estos productos para bebés por lo que abundan los productos sustitutos y competidores. De esta manera, los precios establecidos se rigen de acuerdo con los proveedores, principalmente, y según la demanda y oferta que se regulan de manera bidireccional.

En este sentido, se puede mencionar que la existencia de una alta demanda de este tipo de productos también abunda competidores, proveedores y productos sustitutos. En cuanto a los compradores directos de Nido Bebe se puede plantear que se ofrecen productos novedosos que cubren las necesidades de los compradores, por lo que el precio establecido es percibido como justo de acuerdo con la oferta en otras tiendas.

3.5. Intensidad de la competencia entrante

La competencia que es evaluada desde la rivalidad es importante comprender la cantidad de competidores y los mecanismos que se usan para la obtención de un mayor rendimiento de la empresa (Porter, 2008). En relación con ello, se puede apreciar que existe la posibilidad de que nuevas empresas surjan en el sector retail que ofrezcan productos y accesorios para bebés, lo cual puede representar una amenaza para la organización, dado que les obliga a ser más competitivas y acaptar estrategias para resaltar en el mercado.

En esta línea, se puede observar que hacia el año 2020 el mercado mundial para los productos de bebés estuvo valorado en 84.500 millones de dólares, lo cual se explicaría por el incremento coherente de la población mundial y, por ende, el surgimiento de nuevas empresas que cubren las necesidades de esta población. De esta manera, según las últimas estimaciones, el tamaño de esta industria aumentará considerablemente hasta aproximarse a 163.500 millones hacia finales del 2031 (Orus, 2022). A la luz de estos datos,

existe una alta competencia en este sector donde se tienen que tomar medidas a fin de disuadir a las nuevas competencias y capitalizar las oportunidades existentes. A modo de ejemplo se puede poner en práctica acciones como: garantías para los productos que se ofrecen, reducción de precios y ampliación de ofertas, financiamiento externo e incorporación de nuevas características a los productos.

Las estrategias de incremento de ventas tendrán éxito en la medida en que se pueda marcar distancias con respecto a las estrategias de organizaciones rivales. La intensidad de la competencia aumenta mientras se presenten factores como: numerosas organizaciones competidoras con capacidad o tamaño similar, costos de producción altos y exceso de inventarios, incremento en la capacidad de venta de los competidores. El exceso de intensidad en la competencia podría conllevar a reducir las utilidades de una organización, al punto que la continuidad del negocio se pondría en duda. El momento en el que la competencia detecta ciertas debilidades en sus rivales, multiplican sus esfuerzos e intensidad de marketing y producción para el aprovechamiento de sus oportunidades.

4. Descripción de la empresa

Corporación Nido Bebé es una MYPE fundada en el año 2017 por Yasury Navarro Mayta con el propósito de ofrecer al mercado productos para el cuidado y recreación del bebé, así como otros productos para facilitar la maternidad.

La organización de Nido Bebé tiene una cadena de mando corta, dado que tiene pocas áreas e integrantes; esto puede reflejarse en la siguiente figura.



En referencia a la misión de Corporación Nido Bebé se extiende a la comercialización de accesorios de calidad para el cuidado del bebé y su desarrollo integral. Del mismo modo, la visión es ser una empresa líder en el cuidado de bebés reconocida a nivel nacional por la calidad y garantía de nuestros productos.

En relación con sus objetivos a corto plazo, se tiene la expectativa de generar ventas valorizadas en unos 60 mil soles de manera regular, así como desarrollar un mejor Marketing Digital. A mediano plazo, Nido Bebé se plantea como objetivo trasladar su centro de ventas a un local más amplio con el fin de aumentar el volumen de las ventas online en un 35%. A largo plazo, se persigue como objetivo el posicionamiento como una de las mejores marcas en el sector en torno a la venta de accesorios para los bebés. Del mismo modo, se busca la expansión de la marca con la apertura de una cuarta tienda en el centro comercial Grau.

En cuanto a sus instalaciones, Nido Bebé E.I.R.L., se encuentra ubicada en la Avenida Almirante Miguel Grau Nro. 546, Interior 112, La Victoria, Lima, Perú.

Respecto a las ventas que genera la empresa en el primer semestre de cada año, se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 5: Ventas por año

Nido bebé	2019-1	2020-1	2021-1	2022-1
Online	S/ 0.00	S/ 200.000,00	S/ 257.850,00	S/ 125.675,00
Presencial	S/ 215.000,00	S/ 100.000,00	S/ 245.000,00	S/ 263.000,00
	S/ 125.000,00	S/ 310.000,00	S/ 502.850,00	S/ 388.675,00

Como se puede observar, la empresa Nido Bebé, en el 2019, no realizó ventas online, pero sí ventas de forma presencial, llegando al monto de S/. 215.000,00 soles en ese año, para el 2020, sus ventas online fueron incrementándose, llegando a S/. 200.000,00 soles y con atención física presencial a una suma de S/. 110.000,00, haciendo un total de S/. 310.000,00. Para el año 2021, tuvo un ingreso de S/. 502.850,00 soles, entre ventas online y presencial, en el año en curso obtuvo una suma de S/. 125.675,00 soles por ventas online y S/. 263.000,00 soles por concepto de ventas presenciales, haciendo un total de S/. 388.675,00. soles en sus ventas.

En ese orden de ideas, la empresa Nido Bebé, cuenta con competencias directas, en este punto se ha podido encontrar datos de las ventas mensuales en soles prepandemia, pandemia y post pandemia de diversas empresas con el mismo rubro.

Tabla 6: Análisis de empresas del sector

MYPES	2019	2021			2022 (hasta junio)		
	VENTAS PROMEDIO PRE-PANDEMIA	PROMEDIO VENTAS PANDEMIA			PROMEDIO VENTAS POST PANDEMIA		
	PRESENCIAL	ONLINE	PRESENCIAL	TOTAL	ONLINE	PRESENCIAL	TOTAL
EL PARAÍSO DE LOS BEBÉS SAC	s/. 65000	s/. 80000	s/. 7800	s/. 87800	s/. 15000	s/. 40000	s/. 55000
CHAVITOS KIDS SAC	s/. 120000	s/. 150000	s/. 30000	s/. 180000	s/. 20000	s/. 79000	s/. 99000
IMPORTACIONES BABY GRACE		s/.		s/.			
SAC	s/. 70000	100000	s/. 25000	125000	s/. 12500	s/. 44000	s/. 56500
CORPORACIÓN NIDO BEBÉ EIRL	s/. 30000	s/. 51000	s/. 5500	s/. 56500	s/. 10500	s/. 30000	s/. 40500

Después de realizar un análisis del sector, se llegó a identificar que existen diversas MYPES en el sector de bebés, de las que destacan: El paraíso de los Bebés SAC, Chavitos Kids SAC, Importaciones Baby Grace SAC, y la Corporación Nido Bebé EIRL. De acuerdo con el resultado obtenido producto del análisis de los competidores más próximos, se llegó a determinar que la empresa Chavitos Kids SAC, es la empresa con mejores indicadores respecto al promedio de sus ventas del 2019, temporada antes de la pandemia, 2020, año en el que empezó la pandemia, así como el 2021, temporada post pandemia.

Para reunir más información acerca de Nido Bebé, se realizó el análisis interno mediante la herramienta de análisis AMOFHIT, la misma que ayudó a reunir información concisa acerca de la administración, marketing, operaciones y logística, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnologías e investigación.

Para dicho análisis, fue necesario reunir a los integrantes de Nido Bebé para recabar información relevante sobre las áreas funcionales de dicha empresa; por lo que se logró identificar de forma colectiva el funcionamiento de esta.

- **Administración y Gerencia**

En cuanto a la administración y gerencia de Nido Bebé, se puede observar que la estructura organizativa se basa en un organigrama de tipo vertical, donde los puestos de mayor jerarquía se sitúan en la parte superior del diagrama. Sin embargo, es importante destacar que la empresa cuenta con una cadena de mando corta, lo cual favorece el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos.

Se ha verificado que la toma de decisiones en la empresa recae en la alta gerencia, la cual implementa estrategias innovadoras de liderazgo con el objetivo de motivar al personal. Asimismo, se ha establecido una visión clara, misión y objetivos estratégicos para guiar las acciones de la organización. Es destacable mencionar que la ejecución de las actividades se realiza de manera óptima en Nido Bebé. Cada miembro del equipo tiene un conocimiento claro y definido de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización. Esta muestra clara de tareas que contribuyen a la eficiencia operativa y a la consecución de los objetivos establecidos.

En general, la administración y gerencia de Nido Bebé se caracterizan por una estructura organizativa vertical con una cadena de mando corta, fomentando así el trabajo en equipo. La toma de decisiones recae en la alta gerencia, la cual emplea estrategias innovadoras de liderazgo para motivar al personal. La empresa tiene una visión, misión y objetivos estratégicos bien definidos, y la ejecución de las actividades se lleva a cabo de manera óptima, con cada miembro del equipo desempeñando sus funciones de

manera eficiente y conocedora de sus responsabilidades dentro de la organización.

- **Marketing**

En el ámbito del marketing, se realizó un análisis exhaustivo de los indicadores, el mercado potencial y los productos ofrecidos por Nido Bebé. Como resultado de este análisis, se identificó que la empresa ha logrado establecer una segmentación clara de sus clientes y ha optimizado sus productos para satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos en los que opera. Además, se destaca la eficiencia de la fuerza de ventas de la empresa.

Es importante resaltar que la calidad de los productos de Nido Bebé es ampliamente reconocida por sus clientes. Esto ha contribuido a fortalecer la reputación de la empresa en el mercado y ha generado una sólida base de clientes satisfechos y leales. En este sentido, en términos de promoción y posicionamiento de la marca, se ha implementado una estrategia efectiva de distribución a través de las redes sociales.

Asimismo, Nido Bebé cuenta con un área dedicada encargada de administrar las redes sociales, como Instagram, Facebook y TikTok, con el objetivo de promocionar sus productos y ampliar el reconocimiento de la marca en el competitivo sector de productos para bebés. Estas plataformas digitales se utilizan como canales de comunicación directa con los clientes, necesitarán contenido relevante y atractivo para fortalecer la relación con ellos. Además, se aprovecharán las ventajas de cada red social para adaptar el mensaje y llegar de manera efectiva a los diferentes objetivos públicos. Por lo que, la presencia en redes sociales ha permitido a Nido Bebé alcanzar un público más amplio y generar interacciones significativas con los clientes. Se ha establecido una estrategia de contenido sólido y se realizan constantes actualizaciones para mantener la relevancia y el impacto en el mercado.

- **Operaciones y Logística**

En cuanto a las operaciones productivas y productivas, resulta fundamental tener en cuenta aspectos como los materiales, la mano de obra y la maquinaria utilizada en el proceso. En Nido Bebé, la gestión de estos elementos está a cargo del área de administración, la cual asume la responsabilidad de las compras, el almacenamiento y la distribución de la mercadería. Por su parte, las ventas se dividen en dos categorías: las ventas en línea y las ventas físicas, ambas supervisadas por el área administrativa.

Es importante destacar que Nido Bebé emplea una estrategia logística eficiente para controlar tanto las entradas de insumos como las salidas de bienes y servicios de la empresa. La gestión de la cadena de suministro se lleva a cabo de manera efectiva,

asegurando una fluidez en los procesos y minimizando los tiempos de espera. Esto permite que los productos estén disponibles de manera oportuna, satisfaciendo así la demanda de los clientes.

Además, Nido Bebé ha implementado rigurosos procesos de control de calidad como parte de su enfoque en la satisfacción del cliente. Se busca garantizar la excelencia en los productos ofrecidos, mediante la utilización de insumos de alta calidad y la aplicación de estrictos estándares en la fabricación y el empaquetado de los productos. Esta atención a la calidad se refleja en la confiabilidad y la durabilidad de los productos, demostrando la confianza necesaria en los clientes.

Asimismo, se destaca la importancia de la gestión eficiente de los inventarios para mantener un nivel óptimo de stock y evitar excesos o faltantes. Mediante una planificación adecuada y control, Nido Bebé logra optimizar sus operaciones y evitar costos necesarios. El uso de herramientas y sistemas de gestión de inventarios contribuye a una administración efectiva de los recursos y garantiza una respuesta ágil a la demanda del mercado.

- **Finanzas**

En cuanto a las finanzas, es importante analizar los indicadores financieros de la empresa, así como los costos de capital y el acceso a fuentes de financiamiento. En el caso de Nido Bebé, se destaca la existencia de un capital propio significativo y un nivel de ventas mensuales que superan los S/ 60 mil soles. Sin embargo, debido a la complejidad de las operaciones financieras, se requiere asesoría externa en el área de contabilidad para garantizar una gestión adecuada.

En este sentido, se plantea la posibilidad de aumentar el capital disponible en el corto o mediano plazo, lo cual requiere contar con una estructura financiera sólida y eficiente. Para lograrlo, es fundamental gestionar los fondos de manera óptima, aprovechando las oportunidades de inversión y minimizando los riesgos financieros. Con el objetivo de contextualizar este análisis, se presenta a continuación un resumen de los ingresos de la empresa:

Tabla 7: Resumen de ingresos

Resumen de ingresos					
	S/ 135,020.00	S/ 84,030.00	S/ 23,900.00	S/27,090.00	
Mayo	Ingresos generales	Ingresos BCP	Ingresos Interbank	Ingresos BBVA	Efectivo
	S/ 81,491.00	S/ 15,678.00	S/ 14,567.00	S/24,796.00	S/26,450.00
	Egresos generales	Egresos BCP	Egresos Interbank	Egresos BBVA	Efectivo
	S/ 51,122.98	S/ 36,283.94	S/7,020.54	S/ 7,500.00	S/318.50
Utilidad	S/ 165,388.02	S/ 63,424.06	S/ 31,446.46	S/44,386.00	S/26,131.50
Junio	Ingresos generales	Ingresos BCP	Ingresos Interbank	Ingresos BBVA	Efectivo
	S/ 55,921.00	S/17,656.00	S/ 14,365.00	S/2,560.00	S/21,340.00
	Egresos generales	Egresos BCP	Egresos Interbank	Egresos BBVA	Efectivo
	S/ 61,980.00	S/ 60,550.00	S/1,430.00	S/ -	S/ -
Utilidad	S/159,329.02	S/ 20,530.06	S/ 44,381.46	S/46,946.00	S/47,471.50
Julio	Ingresos generales	Ingresos BCP	Ingresos Interbank	Ingresos BBVA	Efectivo
	S/ 70,300.00	S/ 25,460.00	S/3,540.00	S/7,650.00	S/33,650.00
	Egresos generales	Egresos BCP	Egresos Interbank	Egresos BBVA	Efectivo
	S/ 27,780.00	S/ 25,130.00	S/ -	S/ -	S/2,650.00
Utilidad	S/ 201,849.02	S/ 20,860.06	S/ 47,921.46	S/54,596.00	S/78,471.50
Agosto	Ingresos generales	Ingresos BCP	Ingresos Interbank	Ingresos BBVA	Efectivo

Tabla 7: Resumen de ingresos (continuación)

	S/ 101,698.00	S/ 33,450.00	S/ 24,738.00	S/21,800.00	S/21,710.00
	Egresos generales	Egresos BCP	Egresos Interbank	Egresos BBVA	Efectivo
	S/ 5,370.00	S/ 1,250.00	S/ -	S/ -	S/4,120.00
Utilidad	S/ 298,177.02	S/ 53,060.06	S/ 72,659.46	S/76,396.00	S/96,061.50
Setiembre	Ingresos generales	Ingresos BCP	Ingresos Interbank	Ingresos BBVA	Efectivo
	S/ 38,970.00	S/ 12,570.00	S/ 10,780.00	S/4,160.00	S/11,460.00
	Egresos generales	Egresos BCP	Egresos Interbank	Egresos BBVA	Efectivo
	S/ 8,138.00	S/ 5,470.00	S/ 1,328.00	S/ -	S/1,340.00
Utilidad	S/ 329,009.02	S/ 60,160.06	S/ 82,111.46	S/80,556.00	S/106,181.50
Octubre	Ingresos generales	Ingresos BCP	Ingresos Interbank	Ingresos BBVA	Efectivo
	S/ 73,104.00	S/ 25,670.00	S/ 16,534.00	S/7,450.00	S/23,450.00
	Egresos generales	Egresos BCP	Egresos Interbank	Egresos BBVA	Efectivo
	S/ 7,010.00	S/ 4,560.00	S/1,350.00	S/ -	S/1,100.00
Utilidad	S/ 395,103.02	S/ 81,270.06	S/97,295.46	S/88,006.00	S/128,531.50

Respecto a la tabla anterior, se realizó el análisis de los ingresos y egresos generales, utilidades contempladas respecto a lo disponible en las entidades financieras como el BCP, Interbank y BBVA, así como el efectivo disponible. Se llegó a identificar aquellos meses en los cuales estos valores se acentuaron, ello fue identificado a partir del mes de junio hasta el mes de octubre del año 2022.

- **Recursos Humanos**

En lo que respecta a los Recursos Humanos de Nido Bebé, actualmente la empresa no cuenta con un departamento específico de recursos humanos en su estructura organizacional. Por esta razón, la selección de personal recae en el área de administración. A pesar de esta falta de un área dedicada exclusivamente a recursos humanos, se tiene un conocimiento profundo de las habilidades y capacidades de todo el personal que conforma la empresa.

Por otro lado, Nido Bebé se enfoca en implementar una política de capacitación y desarrollo para su equipo de trabajo. Se reconoce la importancia de invertir en el crecimiento y desarrollo de los empleados, brindándoles oportunidades de capacitación y formación. Esta política busca fomentar el crecimiento profesional y establecer una línea de carrera para los trabajadores dentro de la organización. Asimismo, en el corto plazo, Nido Bebé tiene previsto implementar un departamento de administración financiera y marketing. Esta iniciativa busca fortalecer las áreas clave de la empresa para impulsar su crecimiento y asegurar una gestión eficiente en términos financieros y de marketing. Además, se contempla la contratación de más personal, ya que se proyecta la expansión de la empresa tanto en el corto como en el mediano plazo.

Si bien la falta de un departamento de recursos humanos puede suponer algunos desafíos, Nido Bebé está comprometido en desarrollar y potenciar su equipo de trabajo. La implementación de nuevos departamentos y la contratación de más personal reflejan la visión de la empresa de crecer y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Con estas acciones, se busca fortalecer el capital humano de la organización y asegurar un ambiente de trabajo productivo y en constante desarrollo.

- **Sistemas de Información**

En cuanto a los Sistemas de Información de Nido Bebé, actualmente la empresa no cuenta con un sofisticado sistema de inventario, por lo que utiliza el software Microsoft Excel para llevar a cabo el registro de ventas. Aunque todo el personal se encuentra con los sistemas de información existentes, es necesario reforzar los sistemas de seguridad debido al crecimiento constante de la empresa. Por otro lado, los productos de Nido Bebé

están disponibles en su página web, donde los clientes pueden acceder a información relevante sobre precios y características principales de los productos. Sin embargo, debido al incremento en las visitas a la página web, se considera necesario adquirir servidores más potentes para asegurar un rendimiento óptimo y una experiencia fluida para los usuarios.

En relación con las ventas en línea, se han implementado canales de información digital que permiten una comunicación instantánea con los clientes. Sin embargo, actualmente existen algunas deficiencias debido a la falta de personal asignado a esta tarea. Por este motivo, se contempla la creación de una oficina de atención al cliente para mejorar los tiempos de respuesta a las consultas de los clientes en relación a los productos ofrecidos por la empresa.

- **Tecnologías e Investigación**

En cuanto a la tecnología, investigación y desarrollo en Nido Bebé, se analiza la tecnología utilizada en los procesos de la empresa. Es importante destacar que Nido Bebé no se dedica al desarrollo ni a la producción de los productos que vende, ya que estos son importados. Debido a esta externalización de la importación de productos, la empresa está considerando la búsqueda de nuevos proveedores. Cada vez más clientes solicitan productos personalizados con el nombre de sushijos u otras características especiales, como la posibilidad de personalizar los colores, realizar modificaciones en las dimensiones o el peso del producto, entre otros.

Para mejorar este aspecto desde el punto de vista tecnológico, Nido Bebé planea expandirse a nuevos mercados internacionales. Esta expansión permitiría delegar estas funciones a empresas que pueden realizar estas modificaciones según los requerimientos de los clientes. Al abrirse a nuevos mercados internacionales, Nido Bebé busca establecer alianzas con proveedores que puedan satisfacer las demandas de personalización y adaptación de los productos. Esto implica la búsqueda de empresas que cuenten con la tecnología y la experiencia necesarias para realizar las modificaciones solicitadas por los clientes. Al establecer estas asociaciones estratégicas, Nido Bebé podrá cumplir con los requisitos específicos de los clientes y mejorar la satisfacción del cliente.

Para conocer más sobre Nido Bebé, es también necesario realizar un análisis FODA dado que esta herramienta podrá dar luces sobre estrategias a seguir para incrementar las ventas.

Tabla 8: FODA

Fortalezas	Debilidades	
<p>El branding de NidoBebé está bien definido, lo cual se refleja en sus redes sociales y página web. El canal de venta online cuenta con una página web interactiva que logramostrar sus productos deforma atractiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> El proceso de venta online es sencillo dado que permite concretar la venta en sencillos pasos. El retail está ubicado en una zona comercial de gran afluencia en el centro de Lima. 	<p>Las personas que forman parte de Nido Bebé tienen a su cargo más de un área a la vez, lo cual provoca que estas no se abarquen a cabalidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> Los productos en tienda se muestran apiñados y desordenados. El stock de productos tarda en ser actualizado en la página web. Los canales de ventana muestran ninguna promoción o estrategia comercial para incrementar las ventas. 	
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> La competencia no cuenta con un branding definido. Dos de los competidores de NidoBebé no delimitan sus productos y público dado que ofrecen también productos para niños y adultos. La competencia no cuenta con una página web para su canal de venta online. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Posicionar a Nido Bebé entre sus clientes con ayuda de la marca personal que le caracteriza. Concretar las ventas en el canal online con rapidez debido a la sencillez de la página web. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar a más personal para poder repartir las labores diarias. Contratar personal especializado o en su defecto, recibir asesoría especializada sobre merchandising e iluminación de retail. Desarrollar el posicionamiento de Nido Bebé para diferenciarse de su competencia.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> La competencia tiene la misma estrategia de establecimiento de precio de sus productos que Nido Bebé. La competencia ofrece capacitaciones sobre ventas a su personal Uno de los competidores se diferencia vendiendo productos importados que tienen su propia marca. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Importar productos de calidad que tengan la marca de Nido Bebé. Establecer nuevos productos que resulten atractivos para el público objetivo de Nido Bebé. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal para mejorar sus habilidades de venta y atención. Implementar un sistema automático que actualice el stock de productos de forma automática.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En el presente capítulo se explicará la metodología empleada en el trabajo de investigación, donde se delimitó el alcance de esta para luego describir el diseño metodológico. Posteriormente, se determinaron las herramientas que se usaron para la obtención de la información y su procesamiento. Finalmente, se explicaron los lineamientos éticos que guían la investigación.

1. Secuencia metodológica

En cuanto a los pasos metodológicos del presente trabajo, se siguieron las fases de estudio correspondientes a un estudio de caso (Yin, 2018). Donde en primer lugar, se encuentra la fase de selección y diseño de casos. Aquí es donde se utiliza un enfoque único para la selección de casos. Se consideran diferentes factores para crear una gama diversa de casos. También se crea un plan de diseño teniendo en cuenta los objetivos establecidos para el caso de estudio. Esta fase es fundamental para asegurar que el caso de estudio cumpla con los requisitos y objetivos planteados. Posteriormente, se sigue, con la selección y formación del caso de estudio a explorar. La decisión del ejemplo escogido se basa en su pertinencia y conexión con el tema bajo escrutinio. El escenario preferido es el que proporciona suficientes datos y puede personificar adecuadamente el asunto o la ocurrencia que se evaluará.

Luego, en la fase de análisis de la recogida de datos, implica el levantamiento de datos relevantes para el caso elegido, utilizando diversidad de técnicas como la observación participante, revisión de documentos y entrevistas. Es crucial obtener una visión general completa del caso utilizando varias fuentes y métodos, para garantizar que los datos recopilados sean válidos y confiables. La identificación de patrones, tendencias o relaciones relevantes implica la organización y estructuración metódica de los datos; una vez obtenido, comienza el análisis. Al utilizar herramientas como el análisis comparativo, el análisis de contenido o la codificación de datos, se pueden abordar los datos acumulados de manera significativa, obteniendo conocimientos y conclusiones importantes (Yin, 2018).

Finalmente, la fase de interpretación y presentación de resultados, se examinan los resultados en contraste con las teorías actuales, lo que lleva a la producción de conclusiones basadas en los datos recopilados. Los modos de mostrar los resultados de la investigación incluyen, entre otros: representaciones gráficas, resúmenes escritos, elucidación oral. Un aspecto fundamental es la entrega fiel e inequívoca de las conclusiones del estudio, que siempre deben ser validadas por una lógica sensata y respaldadas por una prueba cohesiva (Castro-Monge, 2010).

2. Alcance

El principal alcance de la presente investigación es poder diagnosticar y proponer lineamientos para mejorar el nivel de ventas en el marco de las tiendas *retail* que ofrecen productos y accesorios para bebés. Para poder concretarlo, debemos considerar la descripción de la situación en la que se encuentra la empresa, además de una descripción de tipo teórica acerca de la planificación de la producción y todos los pormenores acerca del contexto de los retailers peruanos. En ese sentido, la importancia del objetivo principal radica en el desarrollo de una estrategia comercial para la empresa Nido Bebé.

3. Diseño metodológico

3.1. Enfoque

El enfoque que tiene como referencia la presente investigación es mixto, el cual se enmarca en los estudios de caso. Para Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo se encuentra orientado a la recolección y uso de datos para probar hipótesis en base al análisis estadístico, con la finalidad de probar teorías. A partir de lo sostenido por el autor, el enfoque cuantitativo se encontrará asociado a la recolección de los datos numéricos en relación con las necesidades que puedan presentar los clientes respecto de los productos ofertados por la empresa, además del presupuesto que tengan para la realización de dichas compras.

Por otra parte, el enfoque cualitativo consiste en la recolección de datos no estandarizados, teniendo como fuente de información, las perspectivas de los participantes y su interacción, para poder rearmar la realidad que rodea a estos (Hernández et al., 2014). En ese contexto, la presente investigación tendrá el enfoque cualitativo, pues se obtendrá información sobre las ventas, costos y otras dinámicas dentro de la tienda de productos y accesorios para bebés “Nido Bebé”.

3.2. Estrategia general de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo el desarrollo de la estrategia comercial que aumente el volumen de las ventas de la empresa Corporación Nido Bebé. En este sentido, se usó como estrategia el estudio de caso, el cual tiene como principal meta la comprensión detallada de una organización perteneciente a un sector para la elaboración de una solución (Yin, 2018). En este marco de acción, un estudio de caso requiere del uso de diversas técnicas de recolección para completar un proceso de triangulación que permita el entendimiento de la organización.

3.3. Muestra

Para determinar la muestra de la presente investigación, es necesario diferenciar aquella que será empleada para la sección que abarca el enfoque cuantitativo y aquella, que

forma parte del enfoque cualitativo del estudio.

En cuanto al análisis cuantitativo, la muestra utilizada incluyó a los clientes que compran de manera presencial y online. En este sentido, dentro de los registros de la empresa, se encontró que en un periodo de tiempo, se estima que confluyen 596 clientes.

De este modo, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio para muestras finitas. Por lo que la muestra, luego del cálculo estimó que se debe contar con 233 personas, tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9: Cálculo del tamaño para una muestra finita

		Tamaño de muestra
N	596	"n" = 233.83
Z	1.960	
P	50.00%	
Q	50.00%	
e	5.00%	

Además, como criterios de inclusión se tuvo en cuenta que todos los participantes fueran mayores de edad, clientes de la tienda Nido Bebé que hayan accedido a brindar su información y solo participaron aquellos que estuvieron de acuerdo con realizar la encuesta. Por otro lado, se excluyeron aquellas personas menores de edad, que no eran clientes de la tienda Nido Bebé y aquellos que no brindaron su consentimiento para realizar la encuesta.

Por otra parte, para el análisis cualitativo se realizó sobre una muestra conformada por los competidores directos de la empresa "Nido Bebé". De esta manera, se contó con la participación de 4 gerentes de las principales tiendas de productos para bebés, visualizándose ello en la siguiente tabla.

Tabla 10: Muestra del análisis cualitativo

Gerente	Empresas
Jennifer Espinoza	Chavitos Kids
Karina Gomero	Baby Grace
Miguel Flores	El mundo de los bebés
Yasury Navarro	Nido Bebé

Además, se utilizaron los datos de ventas de la empresa organizadas de manera semestral y trimestral, lo cual contribuyó para el establecimiento de estimaciones. La selección de esta muestra estuvo guiada por factores como la cercanía de las tiendas en relación con Nido Bebé y los que, en términos de distribución y finanzas, representan una fuerza competidora en el entorno de NidoBebé. Asimismo, se tuvo en cuenta dichas marcas porque tienen una estabilidad y consistencia de rendimiento al igual que Nido Bebé, por lo que simbolizan las principales competencias en este contexto.

3.4. Horizonte temporal de la investigación

Este trabajo de investigación tuvo como directriz un horizonte temporal longitudinal, ya que este tipo de estudios se caracterizan por la selección y análisis de datos a través del tiempo, es decir, se analiza la información en puntos determinados de la historia (Hernández et al., 2014). En este caso, se utilizó la información recolectada de la empresa Nido Bebé, entre el año 2019 hasta el 2022.

3.5. Matriz de consistencia

Es muy importante establecer una secuencia lógica para lograr el entendimiento del trabajo, es por ello por lo que, se construyó una matriz de consistencia en donde se especifica los problemas, objetivos, hipótesis, además del tipo y el nivel de la investigación (Anexo 1).

4. Herramientas de recolección

Las técnicas de recolección de información a emplear fueron las primarias y secundarias. Respecto a la técnica primaria, se desarrollaron entrevistas, entendidas como aquellas basadas en una conversación entre dos personas que permiten obtener datos de relevancia sobre un tópico en específico (Arias, 2016). De este modo, se aplicó una entrevista a la encargada de ventas de la organización y a los principales competidores de la empresa con el fin de obtener datos sobre las principales estrategias empleadas para el incremento de las ventas, teniendo como marco organizador las categorías propuestas desde el marketing mix de las 7P's.

De la misma manera, se emplearon encuestas, que son aquellas que permiten obtener información relevante sobre una temática en específico, por medio de preguntas en un solo momento (Arias, 2016). Es así cómo, se aplicaron encuestas dirigidas a los clientes para el diagnóstico de sus necesidades, y con ello poder desarrollar una estrategia comercial que dé pie a un adecuado desarrollo de la metodología de las 7P's.

Asimismo, se realizó el proceso de observación del sistema de ventas dentro de la empresa Nido Bebé. Respecto a la técnica secundaria, se eligió realizar la revisión de los documentos de ventas del año 2019 a 2022 de la empresa Nido Bebé, así como la revisión de la base de datos de la empresa en el mismo periodo de tiempo.

5. Técnicas de análisis de investigación

El objetivo de las técnicas de recolección está vinculado con el entendimiento de los resultados del trabajo de investigación. Por lo que en la presente investigación se empleó la descomposición de series temporales, estacionalidad y análisis de estrategias comerciales.

Asimismo, se empleó la técnica de codificación de la información, siendo esta la principal técnica de análisis de datos en las investigaciones cualitativas, aquella que permite la categorización de datos obtenidos por medio de entrevistas (Yapu, 2013), las cuales fueron aplicadas a los principales competidores del rubro de productos para bebés.

En este sentido, el procesamiento de los datos estuvo guiado desde el enfoque temática, donde cada conjunto de datos fue organizado de manera temática (Creswell, 2014). En este caso, la información fue sistematizada en relación con las 7P's del marketing mix, modelo que fue elegido para llevar a cabo este proceso de diagnóstico de la gestión del marketing de esta empresa.

Por otra parte, en la sección cuantitativa, se realizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos, teniendo principalmente tablas y figuras que permitieron conocer los porcentajes hallados en cuanto a la satisfacción de productos percibidos por los clientes.

6. Ética de investigación

El desarrollo completo de la investigación fue guiado por directrices éticas que indican el establecimiento de un consentimiento informado por todas las partes involucradas. Del mismo modo, todos los instrumentos usados tuvieron un nivel óptimo de validez y confiabilidad. Así también, con el fin de mantener la transparencia a lo largo del proceso se estableció una devolución de resultados a las partes involucradas en el trabajo de investigación.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

A continuación, se exponen los principales hallazgos a la luz de la aplicación de entrevistas a profundidad en los competidores del sector y la encuesta realizada a los clientes de la empresa Nido Bebé S.A.C. Con ello, se trata de responder a los objetivos de investigación propuestos previamente.

1. Identificar la situación actual de las Mypes del cluster de la Avenida Grau

De manera general, el crecimiento económico del comercio relacionado al sector *retail* mostró un crecimiento consistente durante la última década. Hacia el 2021, contrariamente a las estimaciones elaboradas se tuvo que, en el Perú, hubo un crecimiento de 18,4% de este sector en comparación con el 2019 donde hubo un crecimiento de 17,2%. Al respecto, es importante resaltar los cambios originados por el aislamiento social ocasionado por el COVID-19, donde a pesar de este contexto, hubo un mayor consumo de productos para hogares. Este proceso también se puede explicar a través de la formulación de estrategias comerciales dirigidas desde las empresas pertenecientes a este sector, las cuales ofrecieron mayores ofertas y periodos de campañas dirigidas para un público que presentaba las mismas necesidades (Ministerio de Producción, 2022).

Siguiendo este planteamiento, se puede apreciar que para el 2021 las ventas por departamento crecieron con el 62.3%. Dicho resultado, se obtuvo de la venta de los diversos productos, entre ellos prendas de vestir que representó más del 78.7%, artículos de hogar más de 44.7%, en muebles más de 27.2% y en otros productos más de 18.6%. En esta línea, se puede percibir una mayor generación de Mypes, de las cuales, el 52% de ellas se dedican al rubro de servicio, 35% al comercio y 13% a la producción (Comex Perú, 2021). Este crecimiento fue favorecido cuando el Gobierno creó el Programa de Apoyo Empresarial para las MYPE (PAE-Mype) que contó con un fondo de 2 millones de soles y cuyo objetivo fue promover el financiamiento del capital de trabajo hasta por 36 meses.

De esta manera, se configura un contexto ideal para la generación de nuevas Mypes dedicadas al sector *retail*. En lo que respecta a este tema, las marcas dedicadas a la venta de accesorios para bebés corresponden a ese 18.6% de empresas dedicadas a la venta de múltiples artículos. Parte de este porcentaje concentra su trabajo en emporios comerciales como el que se encuentra localizado en la Avenida Grau. Este sector comprende desde la intersección de la Av. Iquitos hasta la intersección de la Av. Nicolás de Piérola en el distrito de La Victoria en Lima, donde se encuentra ubicado el centro comercial Grau. Este centro concentra en 6 cuadras a 4 Mypes dedicadas a venta de productos y accesorios para bebés y niños(as).

Las características de estas empresas están vinculadas a su tamaño, puesto que presentan entre 1 a 10 trabajadores y el rango de ventas de estas tiendas no superan las 150 UIT. En este sentido, las tiendas son las siguientes: Importaciones Baby Grace, Chavito Kids SAC y el Paraíso de los Bebés SAC. Estas empresas, configuran un mercado competitivo donde se identificó previamente, que podían tener una rentabilidad de 40 y 90 mil soles mensuales, en comparación con la tienda Nido Bebe, el cual obtuvo una ventana promedio de S/.41,904,16 soles mensuales. Dichos datos pueden contrastarse en la Figura 4, sobre el análisis de empresas del sector Retail.

2. Análisis de los procesos del marketing mix que se desarrollan en las empresas que ofrecen productos y accesorios para bebés.

A continuación, se describirá y organizará los hallazgos teniendo como base el modelo de las 7 P's del Marketing Mix (Fernández, 2015). En este punto, cabe recalcar que se usa este modelo por la necesidad de abordar de manera integral los diversos aspectos que influyen en el comportamiento y las decisiones de los consumidores al adquirir productos y accesorios para bebés; todo ello considerando que siendo las 7 P's del marketing mix producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física (Booms & Bitner, 1981), estas no solo abarcan los elementos tangibles de la oferta comercial, sino también los intangibles que contribuyen a la experiencia del cliente (Rafiq & Ahmed, 1995).

En el caso de Nido bebé, es fundamental considerar que los consumidores no solo buscan adquirir productos de calidad y a precios competitivos, sino que también valoran la experiencia de compra, la atención personalizada y la confianza que les transmite la marca y sus colaboradores. Por tanto, es crucial incorporar las 7 P's del marketing mix en la investigación para desarrollar una propuesta de mejora que tenga en cuenta todos estos aspectos y garantice la satisfacción y fidelización de los clientes (Kotler & Armstrong, 2018).

La inclusión de las personas, procesos y evidencia física en el análisis del marketing mix permite examinar cómo la interacción entre el personal de la tienda, los procedimientos de atención al cliente y el ambiente de la tienda influyen en la percepción de los consumidores y en su experiencia de compra (Zeithaml et al., 2012). Al abordar estos aspectos, la investigación podrá identificar oportunidades de mejora que permitan ofrecer una experiencia de compra excepcional y, en consecuencia, incrementar las ventas en Nido bebé (Gummesson, 1994).

Para tales fines, el material de análisis está compuesto por las entrevistas realizadas a la gerente general de la empresa de Nido Bebé y otros representantes de los competidores (competidor A, competidor B y C).

En cuanto al competidor A, se contó con la participación de la administradora

comercial, quien lleva trabajando 4 años en dicha tienda e informa de forma general que sus funciones se basan en generar boletas diarias, realizar pagos y llevar cuenta de las ventas diarias. Acerca del competidor B, la informante menciona que se desempeña como cajera y vendedora, trabaja 3 años y entre sus funciones están, atender a clientes, ingresar los productos nuevos al sistema, generar boletas electrónicas y cobrar por las ventas. Finalmente, sobre el competidor C, el informante se desempeña en el área de Marketing y Administración y trabaja en dicha empresa 10 años.

2.1.Producto

Según Chaffey y Smith (2017), el producto hace referencia a lo que se vende al consumidor. Del mismo modo, cuando se trata de un producto tangible también se evalúa el servicio o beneficio que abarca la venta de un producto.

- **Nido Bebé**

Dentro de la empresa Nido Bebé se puede distinguir una forma particular del desempeño de los siete factores que componen el marketing mix. En primer lugar, sobre el producto que se ofrece, se pone en relieve características como la calidad de los materiales. En este sentido, este factor del producto que es relevante para el público de Nido Bebé, guiará el proceso de compra y las diferentes estrategias que se emplean en la tienda para concretar una venta. Al respecto, la gerenta de Nido Bebé expresa "(...) la calidad de producto es importante, como es para bebés, debe tener calidad para un recién nacido" (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

Del mismo modo, en este aspecto, se puede apreciar que los productos que son ofertados cumplen y son funcionales para los clientes, puesto que puede satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, se tiene una variedad de productos con diferentes precios para que los consumidores puedan basar su decisión de compra en varios aspectos.

Al respecto, Chaffey y Smith (2017) mencionan que, para la estrategia, en caso de productos, la empresa debe considerar lo que el cliente espera y necesita de dicho producto para poder satisfacerlas; de este modo se refleja que Nido Bebé atiende a la necesidad de calidad del producto dado que consideran al consumidor final para ofrecer productos que resguarden su integridad.

Así mismo, la empresa Nido Bebé tiene un mapeo sobre los productos que buscan sus clientes. Al respecto, se evidencia que este conocimiento les permite mejorar la venta de estos productos a través de una mayor oferta que ofrezca más beneficios a sus clientes. En este sentido, se reporta que los productos más buscados son almohadas de lactancia, canguros y mecedoras los cuales son comprados por padres de familia y también se

configuran como regalos para eventos como *baby shower*: “En su mayoría pues quieren productos para bebés, vienen buscando un regalo para *baby shower* o los propios padres a comprar lo que necesita, generalmente necesitan almohadas de lactancia, canguros, mecedoras entre otros” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

- **Competidores**

Al respecto, se identifica que el competidor A resalta que los productos ofertados son importados y tiene una línea con su propia marca. En este sentido, los clientes que llegan a la tienda pueden buscar un producto con su marca y solo la encuentran en su tienda, puesto que otros competidores no lo ofrecen:

(...) Tenemos productos que están importados por nuestra marca, eso no lo tienen otras marcas. Entonces eso es lo que la gente pregunta, por ejemplo, un cliente va a una tienda y preguntasi tiene la silla de comer baby grace y la otra empresa dice que no porque no es su marca, entonces los clientes buscan los productos con la marca. (Competidor A, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

Por otro lado, el competidor B refiere que los productos que ofrecen pueden adaptarse a las necesidades de sus clientes. En este sentido, se rescatan las estrategias para amoldar los productos que se ofertan a lo requerido; es decir, se ofrecen una variedad de productos el cual puede variar en cuanto a su funcionalidad, características y propiedades, por lo que el cliente tiene un amplio margen para la toma de decisiones:

(...) lo que nosotros también tenemos son accesorios extras que se pueden implementar. Por ejemplo, a una cuna, se le puede implementar un cubre cuna, un forro, almohaditas, igual que a un coche para que esté más acolchonado en la parte de la base, le ponen una colchoneta (...) entonces podemos implementar lo que el cliente desea. (Competidor B, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

Del mismo modo, el competidor C manifiesta que los productos que ofrecen se centran en los primeros meses del bebé hasta los cinco años. De esta manera, tienen un conjunto de productos que se centran en las necesidades de los bebés de acuerdo a su grado de desarrollo: “Tenemos todos los productos para que el bebé pueda abarcar su crecimiento desde cero meses hasta los cinco años” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

• Clientes

En ese sentido, de acuerdo a lo mostrado por la figura 11, se pudo identificar que, de los 233 clientes, 140 prefieren accesorios de higiene y cuidado (60.09%), mientras que 45 clientes prefieren accesorios de estimulación (19.31%), seguido de 29 clientes que prefieren pañaleras, bolsos o canguros (12.45%), por consiguiente, 12 clientes prefieren los accesorios para alimentación, finalmente sólo 7 de los clientes prefirieron los accesorios para el dormitorio (3%).



Asimismo, los resultados en torno al producto se pueden ampliar desde el conocimiento sobre las motivaciones de los clientes para la compra de productos y accesorios para bebés. Al respecto se encontró que la mayoría manifiesta que los productos tienen una calidad estética que los motiva más (70%). Aunado a ello, el 24% refiere que el bebé necesita ese producto para satisfacer aspectos como la facilitación del sueño, alimentación o entretenimiento. Del mismo modo, un 3% de los clientes manifiestan que buscan los productos como regalos y otro 3% porque otros bebés también tienen un producto similar.

Figura 11: Motivaciones para la compra del producto



2.2. Precio

- **Nido Bebé**

Respecto al precio, la representante de Nido Bebé describe que este varía acorde al consumidor y la habilidad del comisionista que está haciendo la venta dado que este evaluará previamente la capacidad e interés del cliente para dar un precio, junto a la calidad del producto, además de otros factores recurrentes como el hecho de que los consumidores tienen la tendencia de negociar el precio inicial:

Los precios normalmente no tienen precio fijo, pero sí un mínimo, por eso hay muchos comisionistas. Nuestros vendedores ven la capacidad de los clientes para poder establecer un precio, obviamente respetando el precio base, o sea si tu producto cuesta 100 pero ves que el cliente tiene potencial puedes ofrecer el producto a 150, y viceversa. Eso es porque las personas están acostumbradas a regatear, muchas veces pasa que das el precio mínimo y como no se puede regatear el cliente pierde el interés y se va. El precio también está establecido por la calidad del producto también. (Gerenta de Nido Bebé, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

Lo descrito refleja lo dicho por Chaffey y Smith (2017), quienes mencionan que la estrategia de precios “también determinará qué tan sensible al precio puede ser el cliente” (p. 71); corroborando así que el cliente influye en la determinación del precio.

Sobre lo descrito, en la empresa Nido Bebé se encontró que el establecimiento de precios se rige de acuerdo al costo de la importación, dado que los productos ofrecidos tienen diferentes propiedades como valor agregado.

- **Competidores**

Por otro lado, en relación con el precio se obtuvo que el competidor A considera el mercado para el establecimiento de precios, y de esta manera, obtener el mayor margen de ganancias. En este sentido, se profiere la importancia de las habilidades del vendedor para apreciar los precios de otros competidores para que el producto sea más atractivo para los clientes: “los precios se dan viendo el mercado, o sea tú no vas a poner un precio donde tengas un mayor margen, pero otra tienda tiene un poco menos el precio, Entonces, tiene que ser similar (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

Siguiendo este enfoque, el competidor B, resalta el papel del trabajo de los comisionistas quienes obtienen ganancias del producto brindándoles un sobre coste debido a que estos trabajadores tienen sus operaciones de manera independiente. Sin embargo, también se aprecia que pueden existir problemáticas si estos precios no son competitivos frente a otras tiendas:

Las personas que trabajan ahí también son también trabajadores, pero con un sueldo que depende de ellos, son comisionistas, ellos manejan el precio, en cambio nosotros somos sueldistas. Nosotros tenemos un precio específico que nos da la tienda y con esos precios trabajamos, varía. (Competidor B, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

En esta línea, el establecimiento de precios del Competidor C parte de manejar una lista de precios de acuerdo al mercado y donde se obtenga una rentabilidad idónea en comparación con la inversión que supone la venta de dichos productos. En este sentido, el precio será establecido de acuerdo con la marca del producto:

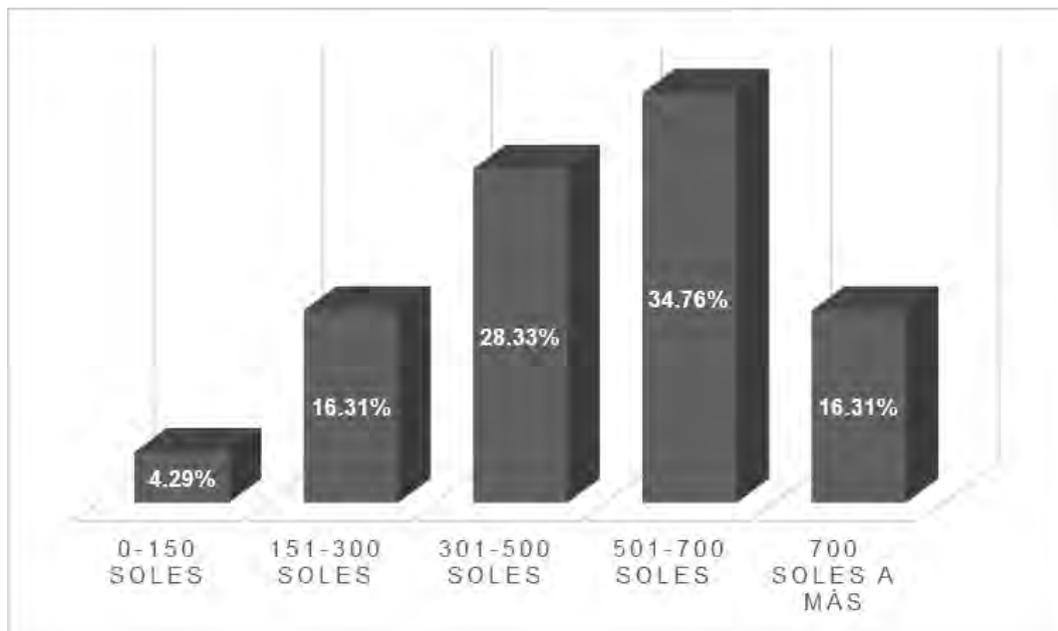
El precio es competitivo en realidad, los que manejan en el mercado. Para manejar el mercado deberías tener el producto, cerrar un producto en el mercado cosa que tu puedas manejar tu precio a lo que te convenga, que sea accesible al cliente y lo pueda comprar. (Competidor C, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

Al respecto, Córdoba y Moreno (2017) recalcan que, para que una empresa esté a lavanguardia y nivel de sus competidores, requiere de una buena estrategia para fijar sus precios dadoque estos deben ser atractivos para el cliente, y a la vez deben ser rentables para la misma empresa, todo ello, con la finalidad de competir en el mercado de forma eficiente. Aunque, hacen hincapié eneste punto, no existe una fórmula ideal para fijar los precios, la estrategia más acertada para cada empresa será la que mejor se adapte al objetivo que tenga; aquí es importante resaltar que los tipos de costos están condicionados por distintos factores.

- **Clientes**

Por otro lado, en cuanto a los precios se reportaron que 224 de los clientes opinaron que los precios les parecían razonables, a 5 de ellos les pareció caros y a 4 baratos. En esta línea, se puede observar en la figura 9, el presupuesto que tienen los clientes de Nido Bebé. Por un lado, se obtuvo que el 34.76% tiene entre 501 a 700 soles para gastar en productos para bebés, el 28.3% entre 301 a 500 soles, el 16.31% entre 151 a 300 soles, el 4.29% entre 0 a 150 soles. Finalmente, el 16.31% reportó que tiene un presupuesto de más de 700 soles. En este sentido, se estima que existe un monto considerable que configura el comportamiento de los clientes de Nido Bebé, lo cual debe guiar la oferta disponible en la tienda.

Figura 12: Presupuesto de clientes



2.3. Promoción Nido Bebé

Acerca de la promoción, se refleja que Nido Bebé le da importancia al lugar y la forma de mostrar sus artículos dado que, la acción de disponer de espacios y muebles especiales para ciertos productos logra comunicar y vender; por ello la gerente expresa:

Es muy importante el lugar que le vas a dar al producto. En la tienda los biberones están dentro de una vitrina, tiene un orden, por sección; igual cuando es más de lactancia, todos tienen un orden y espacio para ser clasificados. Entonces, la mejor manera es el espacio o exhibición, también creo que es importante ofertar un producto teniendo conocimiento para que lo puedas ofrecer y hacer que las personas interactúen con el producto para que sientan más confianza. (Gerente de NidoBebé, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

Chaffey y Smith (2017) ponen en relevancia este aspecto dado que mencionan que la promoción incluye el método a utilizar, así como cuándo y dónde promocionar dichos productos porque este factor puede llamar la atención del cliente potencial, a la vez de influir en la adquisición o decisión de compra.

Si bien la promoción no solo se limita a dónde promocionar, este incluye también a los medios de comunicación; en este sentido, la empresa Nido Bebé es consciente que carece de estrategias o promociones que les permitan posicionarse en plataformas digitales, lo cual trata de soslayar con la experiencia de venta que ofrece al cliente: "Solo se centran en la experiencia de compra y tratan de brindar la mejor atención para que los clientes regresen; creo que todo está en la calidad de atención" (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

- **Competidores**

En cuanto a la promoción, el competidor A hace una división entre aquellos clientes que buscan un producto en específico y aquellos que acuden a la tienda a apreciar las opciones. En este sentido, se rescata la habilidad de los vendedores para ofertar la variedad de productos disponibles y rango de precios:

Dependiendo del cliente lo que pasa es que la situación en la que se encuentra es distinta, hay clientes que son muy especiales, o sumisos y te compran. Hay persona que no son así, entonces es tener mucha paciencia para todo el cliente porque hay unos que te sacan de quicio, la paciencia es lo primordial para las ventas y

tener carisma porque si atiendes con una cara toda seria o que no simpatices al cliente obviamente no te hace caso y se va. (Competidor A, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

En esta línea, se contrasta el proceso de venta y promoción del competidor B, el cual tiene en consideración el vínculo del vendedor con el cliente porque en este proceso la promoción va a depender del precio final de la venta de un producto. Debido a que, se brindan regalos por compra a los clientes; sin embargo, estos son determinados de manera aleatoria con la supervisión de la dueña del local:

Si le ha vendido caro, casi al doble de su precio, la dueña hace sabes qué: 'obséquiale a tu cliente tal cosa', como para que el cliente entre en confianza y diga 'si mira, esta tienda me trata bien, ah no, (...) voy a volver obvio, (...) voy a recomendar porque esta tienda, aparte que me ha vendido un producto super bueno y a buen precio, me han obsequiado en la tienda, la tienda me trata super bien, voy a volver'. (Competidor B, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

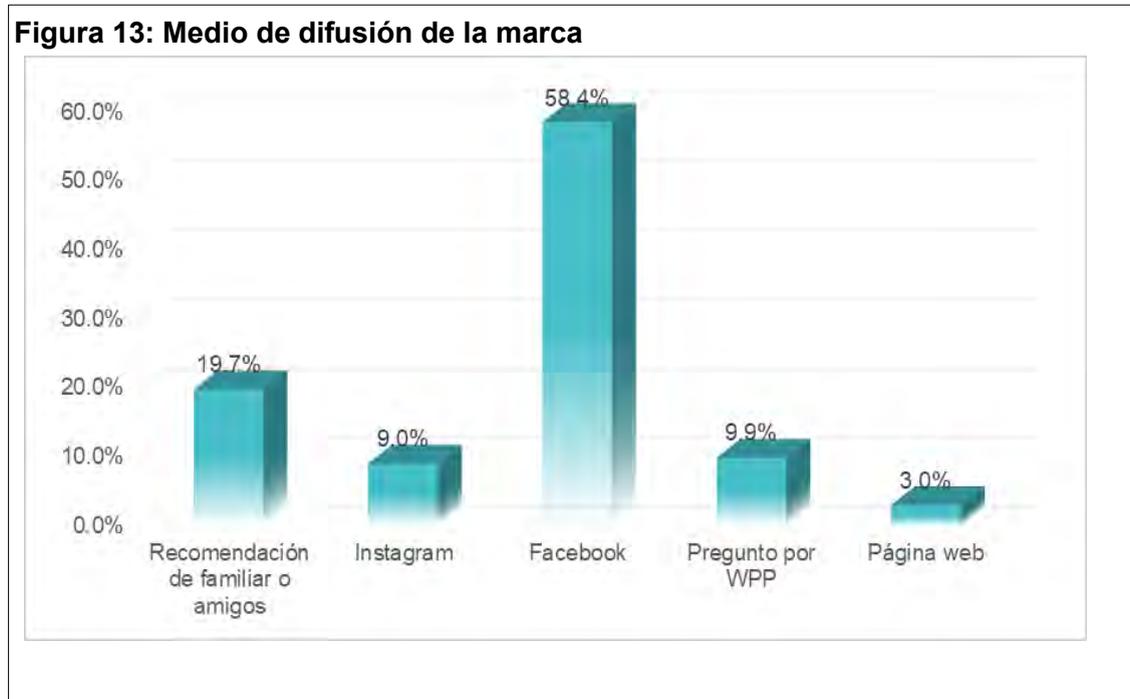
En cuanto al Competidor C, se aprecia una estrategia de promoción a través de las redes sociales como Instagram, Tiktok y Facebook donde se publicitaron los productos de la tienda obteniendo un aumento de las ventas online:

Traté de llegar al público no solamente con imágenes sino tratando de hacer videos para el público, para que pueda apreciar el producto. Entonces, en esa parte me concentré más y llegamos a más personas del público que nos puedan comprar en diferentes plataformas. Tenemos en Youtube, tenemos en la parte de Facebook, tenemos en TikTok, en Instagram tenemos varios videos y hemos llegado a todas las provincias del Perú, en realidad. Los videos circulan por todo el Perú y hasta llegan a parte de Bolivia, parte de Ecuador y parte de Argentina (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

- **Clientes**

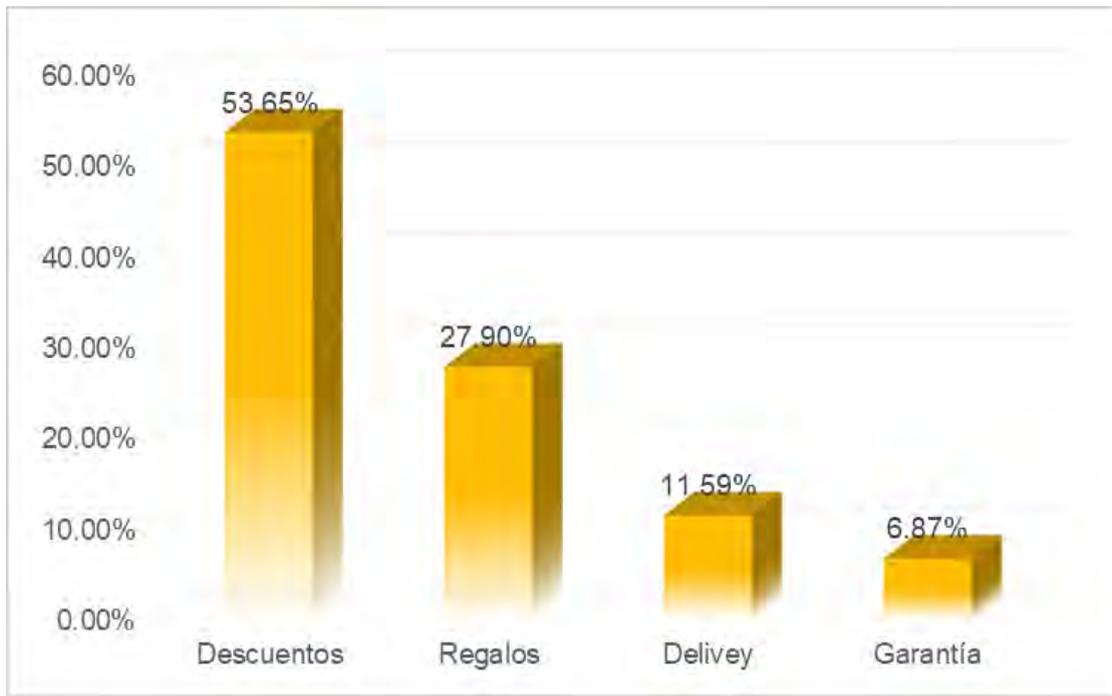
Asimismo, una parte importante para conocer el medio más efectivo para concentrar un mayor número de clientes potenciales fue la red social Facebook, dado

que cerca del 58.4% de la muestra reportaron haber conocido a Nido Bebé a través de esta red. Seguidamente, el 19.7% reportó que conocieron la marca por recomendación de familiares o amigos. Así también, tanto Instagram como WhatsApp concentran el 19.8% de los clientes y tan solo un 3% se enteró de la marca directamente de la página web.



En cuanto a la perspectiva de los clientes sobre los beneficios o promociones que les gustaría obtener se reportaron de las 233 respuestas que el 53.65% prefiere obtener descuentos al momento de realizar una compra, al 27.90% de los encuestados le gustaría que se le incluya algún regalo a su compra. Del mismo modo, el 11.59% prefiere que le incluyan el servicio de *delivery* para realizar su compra, mientras que el 6.87% prefiere que los productos adquiridos cuenten con algún tipo de garantía.

Figura 14: Beneficios preferidos por los clientes



2.4.Plaza

- **Nido Bebé**

Respecto a la plaza, la gerente de Nido Bebé describe que la empresa a su mando fue la que innovó en cuanto a la organización de sus tiendas, aspecto que luego fue replicado por su competencia:

Considero que yo fui la primera en tener el local organizado, porque antes no era así, me hancopiado hasta las vitrinas, resaltaría la iluminación, lo que yo hice fue cambiar a melamina y que los accesorios de lactancia se puedan ver y tocar. Eso resultaría de la infraestructura, está en una galera segura, ventilada, sin calor. (Gerenta de Nido Bebé, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

De acuerdo con lo descrito por Chaffey y Smith (2017), las decisiones concernientes a la plaza también consideran las tiendas en donde ofrecer el producto, entre otros factores; aspecto del que Nido Bebé es muy consciente porque se encuentra ubicada en una zona bastante comercial que le permite tener un buen tráfico de clientes, el cual sumado a la publicidad por redes sociales, lo cual conlleva al incremento en la cantidad de visitantes que buscan obtener productos de bebe.

- **Competidores**

Sobre el indicador plaza, se conoce que el competidor A se encuentra ubicado en un espacio visible para quienes ingresan al emporio comercial, en esa lógica posee fluidez en la visita de posibles compradores, esta situación de ventaja se incrementa con el tamaño de la tienda, ya que cuentan con un espacio amplio y un mostrador de productos grande que le brinda comodidad y tranquilidad al cliente a la hora de elegir el producto que desea comprar, asimismo, le da la posibilidad de interactuar con el asesor de ventas:

La tienda está en un lugar visible, está en un lugar donde fácilmente los compradores pueden ver y visualizar los productos, entonces, hay más facilidad que fluya el comercio. Claro ahora la tienda es grande, dependiendo de lo que tú quieres mostrar... para que el cliente se sienta tranquilo y que nadie lo esté incomodando o apurando (Competidor B, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

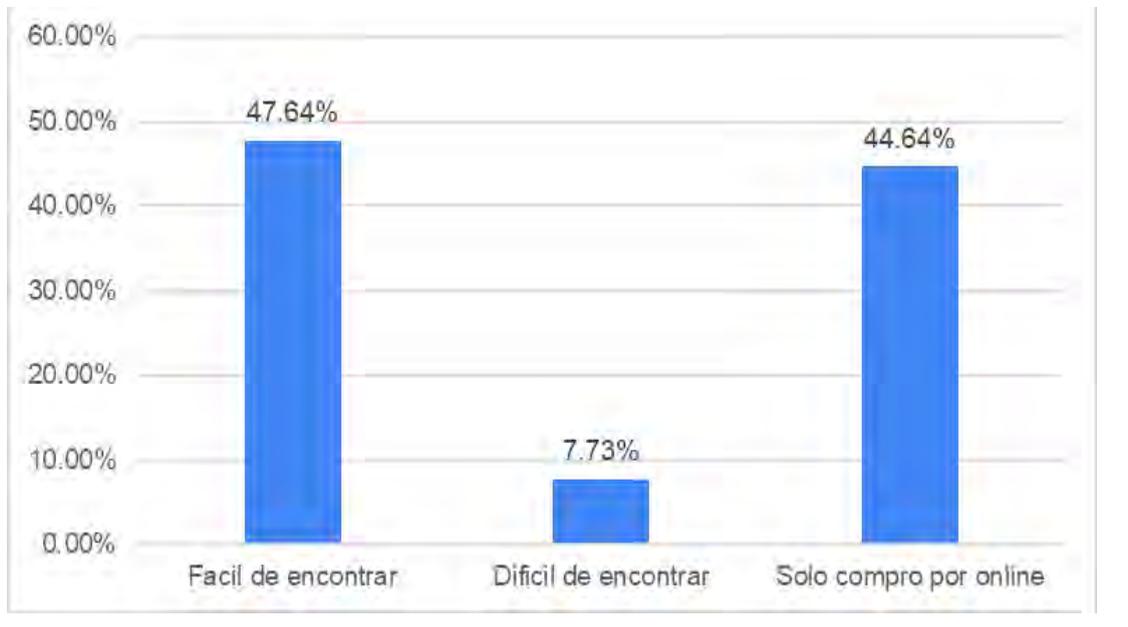
En relación con el competidor B, al igual que el competidor A se encuentra ubicado en una zona bastante visible, con gran flujo de compradores; ello le permite tener la visita de un gran número de clientes: “Nosotros estamos en la misma vía que es muy transcurrido literal, porque como es centro además es super transcurrido, la gente viene, pasa y observa” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

Sobre el competidor C, no tiene la misma ventaja que los anteriores competidores, se encuentra en una zona menos visible por lo que necesita hacer publicidad adicional en redes social para que los compradores visiten su tienda, ofrece porcentajes de descuento del 5% al 10%, por lo que ha tenido la visita de clientes de otras nacionales. Por ello a pesar de la visible limitación considera que todo es cuestión de llevar un manejo de las redes sociales.

- **Clientes**

Con respecto a la plaza de la tienda, de las 233 respuestas recabadas el 47.64% indica que el local es fácil de encontrar. Por otro lado, el 44.64% de la tienda señala que sólo compra por internet y el 7.73% indica que la ubicación de la tienda es difícil de encontrar. En tal sentido, se aprecia que la plaza se encuentra en una buena posición y se configura como una propiedad valorada positivamente por los clientes de Nido Bebé.

Figura 15: Perspectiva de ubicación del local



2.5. Personas Nido Bebé

Concerniente a las personas, los supra citados mencionan que esta “P” hace referencia a aquellos individuos que trabajan para la organización y dado que estas serán las que tendrán contacto directo con el público objetivo, es relevante reclutar y preparar a las personas que cumplan con un perfil específico dado que su interacción influirá en muchos aspectos que pueden beneficiar o perjudicar a la marca de Nido Bebé, lo cual es acreditado por su gerente quien menciona:

Las personas que venden deben tener disponibilidad al cliente, tener una buena atención, un buen manejo de palabras, paciencia porque los clientes son pesaditos. Conocer el producto es importante para un colaborador, saber lo que realmente venden, trabajar en equipo también es importante. (Gerente de Nido Bebé, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

Por parte de Nido Bebé, los colaboradores perciben una remuneración de acuerdo a su desempeño laboral. Se manejan también sistemas de pago por comisión, basada en la ganancia acorde al sobreprecio que un vendedor pueda ofrecer al cliente:

Normalmente un colaborador a sueldo empieza con base de 350 soles semanales mientras un comisionista llega a ganar desde 600 soles a más. Se trata de

recompensar a todos acorde su nivel de ventas. Se trata de motivar a los colaboradores con metas y bonos. (Gerenta de Nido Bebé, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

- **Competidores**

En función de las personas, el competidor A indica que sus colaboradores se comportan de manera educada, suponiendo así que en dicha organización se manejan pautas que los colaboradores siguen: “Se les indica a los colaboradores cómo tienen que tratar a los clientes, como dialogar, se les da unas pautas” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

También se menciona como ejemplo que cuando se observa a un cliente indeciso, se busca la manera de convencerlo para que efectúe su compra: “Hay personas que llegan a la tienda y no se deciden por el producto, se le trata de complacer en todo lo que deseen en sus necesidades, lo que quieren, se les busca el color, producto específico” (Competidor A, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

Bajo este enfoque, el competidor B indica que dependía mucho de sus colaboradores, puesto que cuando alguno de ellos faltaba, este carecía de información acerca de los productos que necesitaba del almacén, lo cual genera incomodidad constantemente y además altera el ambiente laboral:

Venía a trabajar cuando se le daba la gana, (...) entonces ahí había como un desorden porque el día que no venía se ingresaba productos, luego él no tenía la información exacta de cuántos productos teníamos de almacén, a veces por un conteo rápido lo cual en el sistema a veces fallaba, no teníamos la cantidad exacta. (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

En cuanto al competidor C, se menciona que cada colaborador de la organización contaba con una tarea específica, y que todos son necesarios para llevar a cabo los objetivos propuestos por la empresa por lo que consideran que hacer sentir comodidad a los trabajadores, hace que se sientan en confianza y puedan tener un buen desenvolvimiento laboral:

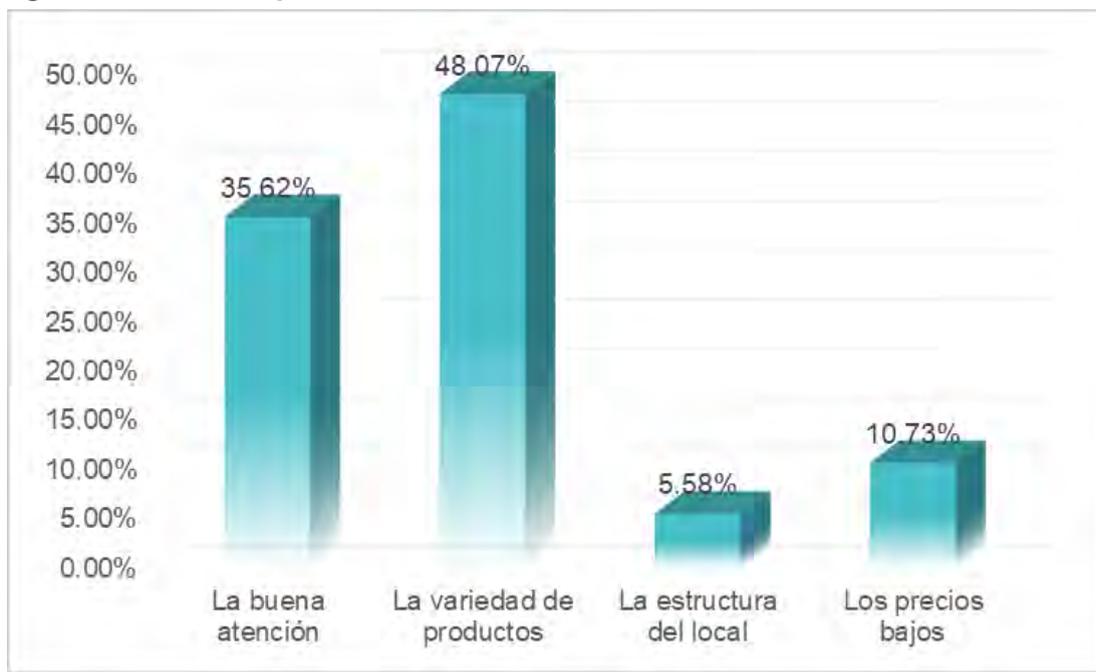
Cada uno cumple un rol; por ejemplo, tenemos varias ramas, uno es el almacén, uno es lo que son vendedores, otros los que son motorizados y otros los que son de la parte administrativa, son que están encargados y todos complementamos, no

solamente como si fuéramos solamente trabajadores sino somos todos una familia, tratamos de complementarnos como una familia y vernos así, para que el trabajador se sienta en confianza y pueda trabajar a gusto. (Competidor C, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

- **Clientes**

En función de los recursos humanos y la presencia de la empresa, se puede rescatar que el 48.07% de los encuestados prefiere la variedad de productos con los que cuenta la tienda, el 35,62% destaca la buena atención que recibe de parte de los colaboradores de la empresa. Así mismo, el 10.73% prefiere los precios bajos de los productos ofrecidos y el 5.58% prioriza la buena estructura del local, refiriéndose como estructura a un espacio ordenado y seguro donde tengan la comodidad de realizar sus compras. En tal sentido en relación con las personas, los clientes rescatan que recomendarían a la empresa por su buena atención.

Figura 16: Razones para recomendar el local



2.6. Presencia (Evidencia física y diseño) Nido Bebé

- **Nido Bebé**

Sobre la presencia que hace referencia a la evidencia física y diseño, en la empresa Nido Bebé, se aprecia un espacio de desarrollo donde se pone en relieve la calidad de los productos en comparación con los competidores, por ello se maneja un espacio adecuado

y un red digital para ofertar los productos: “Las marcas que maneja, la variedad, la exhibición, hay productos que solo lo manejamos nosotros, de hecho es nuestro punto fuerte nos basamos en comprar lo que nadie puede tener para sacar ventaja” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

- **Competidores**

En cuanto al Competidor A, menciona que el espacio donde se muestran los productos juega un papel fundamental en la estrategia comercial de la marca ya que se necesita un espacio amplio donde el cliente se sienta cómodo y libre para apreciar los distintos productos: “para mostrar esos productos debes tener espacio para que el cliente se sienta tranquilo y que nadie lo esté incomodando o apurando; donde el cliente y el vendedor puedan interactuar” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

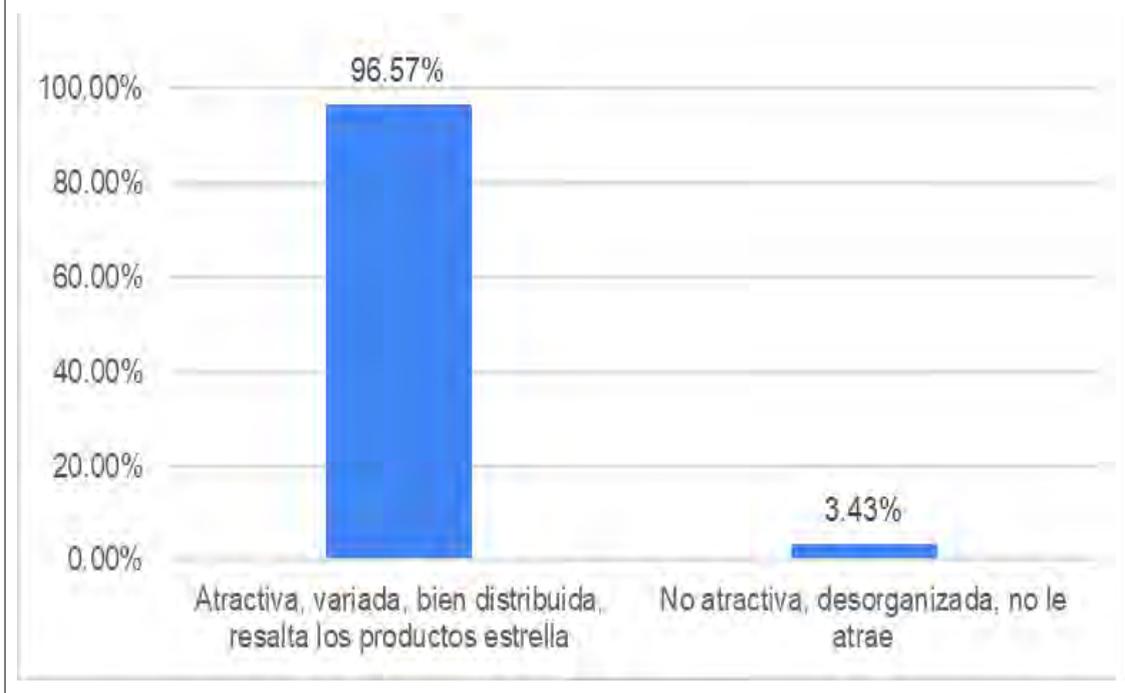
En esta línea, el competidor B resalta el orden en el que se presentan los productos, debido a que este aspecto influye en la percepción de los clientes como una tienda limpia; en este proceso, también influyen aspectos ambientales como la iluminación, distribución de muebles y otros cuidados que se tienen en esta tienda: “El orden siempre está, eso sí, el orden y la limpieza, como son productos de bebé, siempre está. La iluminación, los muebles que a veces están ahí, los diseños que va, el enfoque” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

En relación al Competidor C, se evidencia la importancia de poseer un espacio bien estructurado y que sea atractivo a la vista de los potenciales clientes: “La tienda tiene que tener una infraestructura mejorada y no una infraestructura común y corriente como normalmente se concurre ver” (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

- **Cliente**

En función de las 233 respuestas acerca de lo que los clientes perciben de la infraestructura del local, el 96.57% indica que la tienda les parece atractiva, variada, tiene sus productos bien distribuidos y sobre todo resalta sus productos más destacados. Por otro lado, el 3.43% opina lo contrario, es decir, que la tienda no es atractiva, se encuentra desorganizada y no le atrae la distribución de los productos. Ante estos datos, se puede apreciar que esta también es una propiedad importante para la tienda, la cual puede ser explotada mediante diferentes estrategias enfocadas a realzar estas características del local.

Figura 17: Opinión de la estructura del local



2.7. Proceso

Finalmente, sobre el proceso, Chaffey y Smith (2017) mencionan que este aborda el servicio al cliente e incluye el potencial de toda organización para ofrecer productos o servicios, así como manejar posibles quejas y problemas que pueden suscitarse.

- **Nido Bebé**

Al respecto, la gerente de Nido Bebé manifiesta: “Tenemos ofertas cuando nuestros proveedores no traen ofertas; por ejemplo, por la compra de 250 se le da un libro (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)”.

Esta acción puede parecer insignificante, pero en realidad genera fidelización y confianza en el cliente dado que la empresa demuestra habilidad para gestionar su proceso de venta dado que, si en caso el producto por sí solo no ofrece un obsequio para el consumidor, la marca opta por ofrecer un regalo por la compra.

Adicional a lo mencionado, Nido Bebé considera que con las herramientas de conocimientos previos de marketing digital y electrónico, misma que fue adquirida en la universidad, se está logrando mejorar las perspectivas de la empresa.

- **Competidores**

Respecto al competidor C, sobre el proceso de la venta de sus productos, cierran este proceso con la utilización de la boleta o factura electrónicas, de ese modo el cliente siente mayor seguridad sobre el producto que acaba de adquirir: “(...) el producto sale con boleta o factura electrónicas, entonces el cliente se encuentra satisfecho y entra en

confianza con el vendedor y así pueda hacer una nueva compra con nosotros” (Competidor C, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

Por su parte el competidor A, refiere sobre el punto del proceso, cuando el cliente que compra se lleva el producto y consigue una garantía, y no le gusta el producto o su funcionalidad no es idónea en congruencia con la promoción, es factible el cambio:

Claro, el cliente que compra se lleva el producto y le damos una garantía específica, y en caso llega a su casa y no le gusta el producto y lo ve diferente está disponible al cambio o sea puede venir con su boleta y decir que requiere otro modelo que no le gusta y pueda hacer el cambio siempre y cuando el producto esté como se le entregó. (Competidor A, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

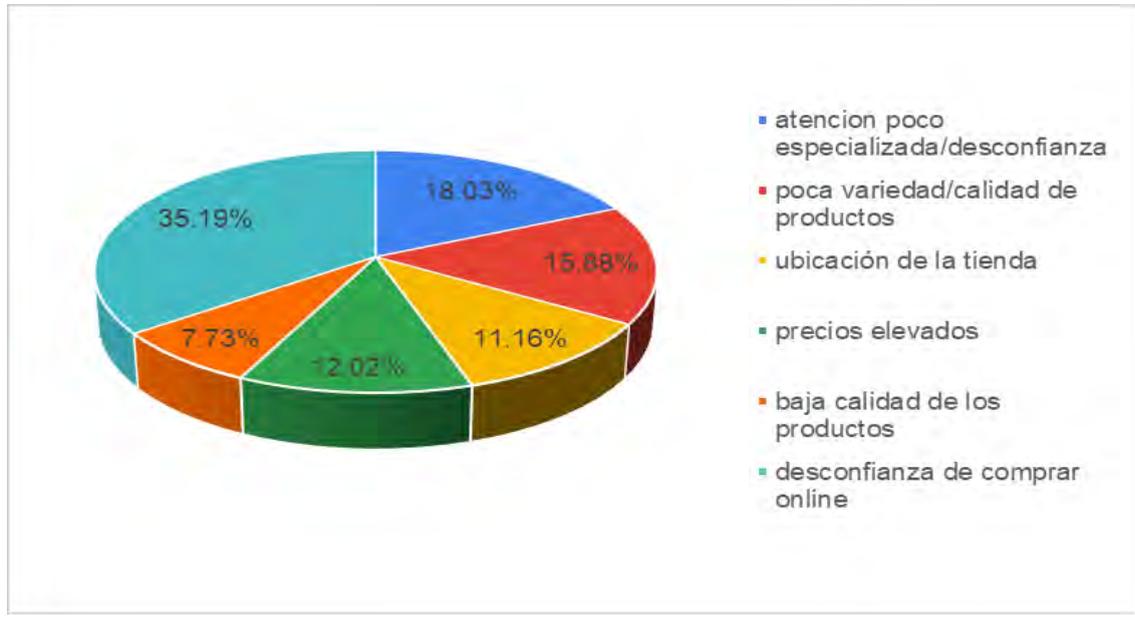
Ahora bien, sobre el competidor C, se explica que forma parte del proceso en sus ventas la dedicación a la venta presencial más que virtual:

No, la tienda específicamente no trabaja, o no hay una persona que literal se dedica a eso, o la dueña no tiene trabajadores que solamente se dedican a Marketplace por Facebook o venta vía virtual, no. Los trabajadores de ahí, los comisionistas, de su propio perfil publican en Marketplace, los productos que van llegando o algunos o lo que a ellos les guste, pero no hay alguien específicamente que se dedique solamente a la venta virtualmente. (Competidor B, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022)

- **Cientes**

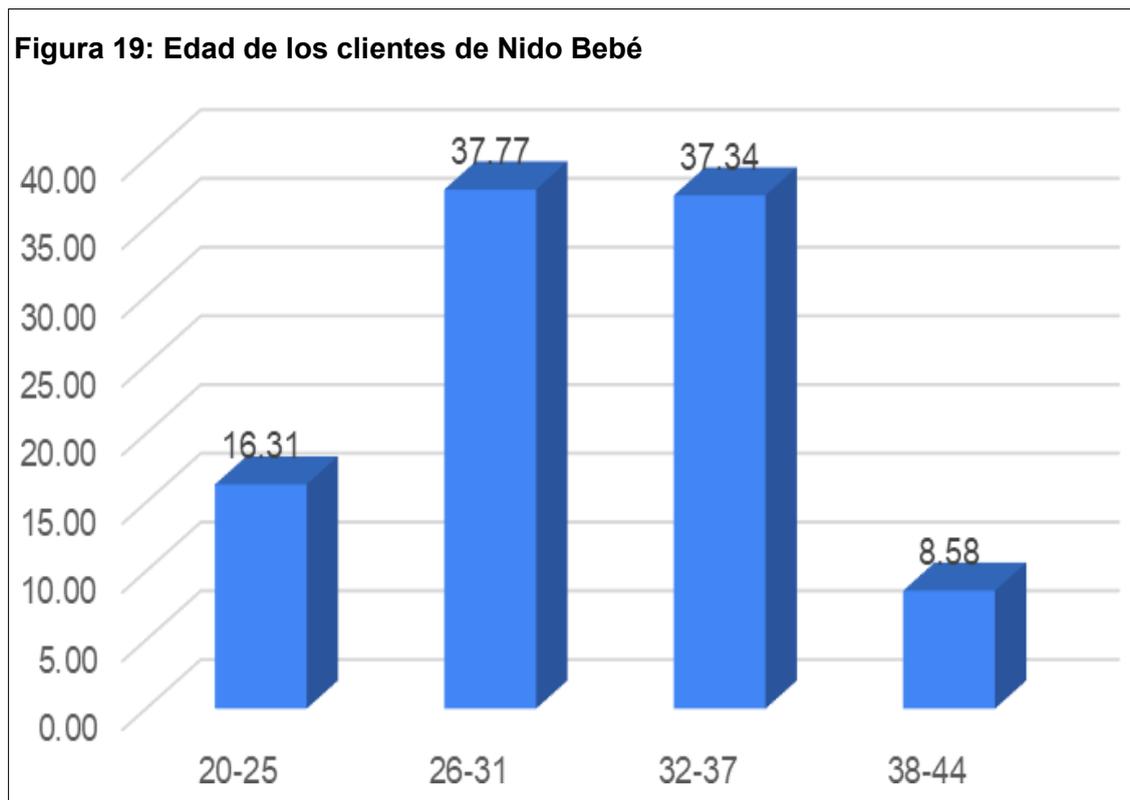
En cuanto a la percepción y opinión que tienen los clientes acerca de los procesos de la empresa y que no les haría conseguir algún producto de la tienda se pudo destacar que el 35.19% aún presenta problemas de desconfianza al momento de adquirir productos por internet, el 18.03% menciona que existe atención poco especializada, el 15.88% señala que la tienda presenta poca variedad en sus productos, el 12.02% señala que los precios le parecen elevados, el 11.16% no está de acuerdo con la ubicación de la tienda y finalmente el 7.73% menciona que los productos son de baja calidad.

Figura 18: Percepción de los clientes acerca de los procesos de la empresa



3. Configuración de los clientes que compran productos y accesorios para bebés en el mercado local y sus necesidades

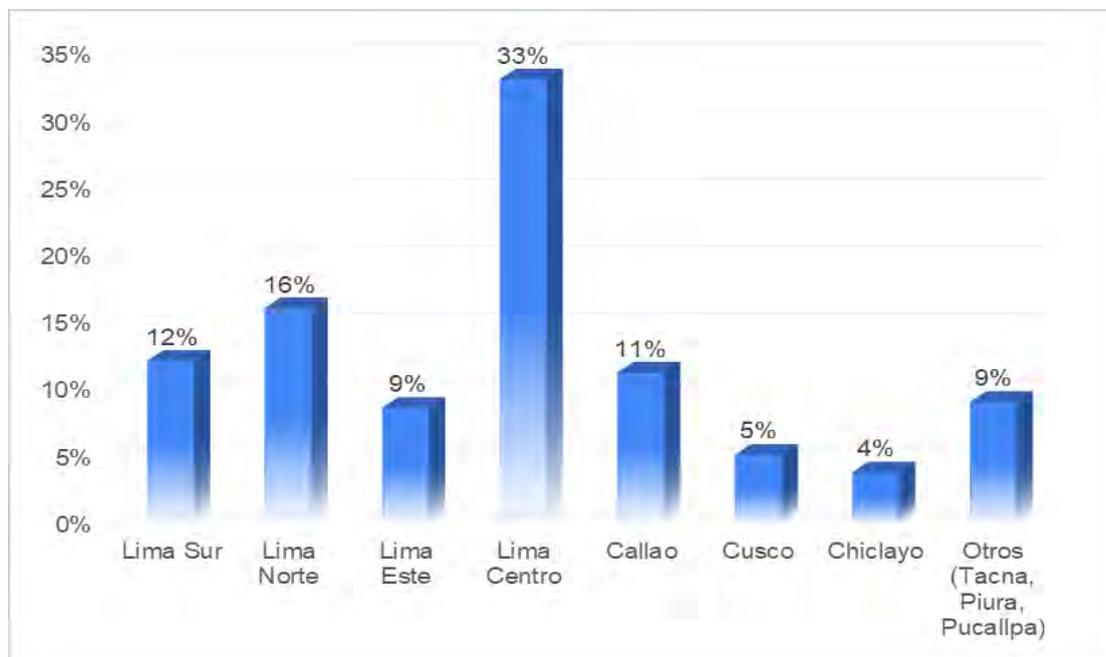
A la luz de la aplicación de una encuesta a 233 clientes de Nido Bebé S.A.C. Se encontró que el rango de edad varía entre 20 a 44 años. Donde el 16.31% de la muestra se encuentra en el rango de 20 a 25 años. Posteriormente, la mayor concentración se encuentra en los clientes de 26 a 31 años con un 37.77% y aquellos que tienen entre 32 y 37 años con un 37.34%. Finalmente, una parte de los clientes tiene entre 38 a 44 años con un 8.58% de toda la muestra. Tal como se puede observar en la figura 20.



Del mismo modo, se encontró que de los 233 clientes, 176 son mujeres (76%) y 57 varones (24%), lo cual constituye una característica importante para el establecimiento de una estrategia comercial con el fin de identificar las necesidades de mujeres que compran artículos para bebés y tratar de conocer las características de los varones en torno a la compra de productos y accesorios para bebés. En esta línea, a la luz del estudio sobre los clientes se puede observar que la mayoría de ellos residen en Lima Centro (Lima Cercado, Breña, Jesús María, Lince, San Miguel, Magdalena, Miraflores, San Isidro, La Victoria, Barranco, Rímac y Chorrillos), dado que alrededor del 33% de los clientes residen en este sector. Del mismo modo, existe un 16% que reside en Lima Norte (Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa). El 12% de los clientes residen en Lima Sur (Lurín, Pachacámac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco). El 9% de los clientes residen en Lima Este (Ate, Santa Anita, Chaclacayo, Lurigancho, La Molina, Cieneguilla, San Luis y San Juan de Lurigancho). Por otro lado, existe un 11% de clientes que residen en el Callao.

En este sentido, tal como se muestra en la figura 21, Nido Bebé también tiene clientes en otros departamentos del Perú. Así, se aprecia que en Cusco (5%) y Chiclayo (4%) se concentra un 9% del total de clientes. Por otro lado, existe otro 9% de clientes que residen en otras provincias tales como: Piura, Tacna, Jaén, Pucallpa y Chimbote.

Figura 20: Lugar de Residencia de Clientes



4. Esquema de triangulación

Tabla 11: Esquema de triangulación (Empresa-Competencia-Clientes)

	Empresa	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Clientes
Producto	Calidad de los productos para un recién nacido y el mapeo de estos	Valor agregado (productos de importación)	Adaptado a las necesidades de los clientes	Enfocado en los primeros meses de los bebés	Productos de higiene y cuidado y la atracción de los productos.
Precio	Varía según el consumidor y el comisionista encargado de la venta	En relación con el mercado y manejo según trabajo de comisionistas	En relación con el mercado y manejo según trabajo de comisionistas	En relación con el mercado y manejo según trabajo de comisionistas	Buscan precios, justos, razonables o baratos
Promoción	Espacios especiales para los productos, para lograr comunicar y vender Innovación en cuanto a la organización de sus tiendas	Regalos adicionales de acuerdo con el precio del producto Buena ubicación, alto tráfico de clientes.	Vínculo cliente-vendedor (confianza)	A través de redes sociales	Redes sociales, regalos, descuentos, delivery y garantía.
Plaza			Buena ubicación, alto tráfico de clientes, espacio amplio	Ubicación poco transitada, uso de redes sociales y descuentos.	Ubicación del local comercial
Personas	Personal disponible, nivel de servicio, capacitaciones	Colaboradores, nivel de servicio, clientes	Nivel de servicio, desempeño, educación	Colaboradores, nivel de servicio, dependencia laboral	La buena atención
Presencia	Espacio de desarrollo donde se pone en relieve la calidad de los productos	Orden, limpieza, espacio de venta	Espacio de venta	Espacio estructurado	Atractiva variada bien distribuida resalta los productos estrella
Procesos	Ofertas, marketing digital y electrónico.	Uso de boletas y facturas electrónicas	Cambio del producto, garantía específica con laboleta	Ventas presenciales más que virtuales.	Atención, variedad de los productos, ubicación, precios, calidad de los productos, compras on line

CONCLUSIONES

La situación actual de las Mypes del cluster de la Avenida Grau se encuentra en un auge económico, ya que según los datos del Ministerio de Producción (2022) el sector retail superó los montos de producción prepandemia. Las ventas minoristas ascendieron el año 2020 al 2022 en un porcentaje de 18.4%. Este crecimiento se debe a la necesidad de consumo de los usuarios, en función de las ofertas, promociones y campañas ofrecidas por las distintas Mypes. Del mismo modo se destaca el aumento de los aforos, la disminución de casos de contagio y el gran avance logrado con la vacunación de la población en general. En lo que respecta a las marcas dedicadas a la venta de accesorios para bebés corresponden a ese 18.6% de empresas dedicadas a la venta de múltiples artículos. Parte de este porcentaje concentra su trabajo en emporios comerciales como el que se encuentra localizado en la Avenida Grau. Este sector comprende desde la intersección de la Av. Iquitos hasta la intersección de la Av. Nicolás de Piérola en el distrito de La Victoria en Lima, donde se encuentra ubicado el centro comercial Grau. Concentradas en 6 cuadras a 4 Mypes dedicadas a venta de productos y accesorios para bebés y niños(as).

Las estrategias comerciales utilizadas por las empresas competidoras de Nido Bebé no se encuentran completamente definidas, si bien es cierto, es posible destacar el uso de un tipo de *cross selling* muy básico por parte de algunos competidores o la difusión de contenido digital a través de redes sociales como Facebook o TikTok, se pudo identificar que ninguno de los competidores ha definido aún una estrategia comercial clara y estructurada que les pueda ayudar a ofrecer sus productos y accesorios para bebés. Esto puede significar una ventaja estratégica para la tienda de productos y accesorios para bebés "Nido Bebé", ya que el desarrollo de una propuesta comercial puede lograr la fidelización de una mayor cantidad de clientes.

La estrategia comercial usada por la tienda de productos y accesorios para bebé, Nido Bebés, se diagnostica y organiza con los hallazgos del modelo de las 7 P's del Marketing Mix. Posteriormente con la información recolectada se propone implementar una propuesta para la implementación de la estrategia comercial *Inbound marketing* dirigida a la atracción de más clientes usando las herramientas a disposición como las redes sociales, imágenes e ilustraciones, los cuales responden a las necesidades identificadas.

En función al objetivo general de la investigación, el diagnóstico para mejorar el incremento de ventas en el marco de las tiendas *retail* que ofrecen productos y accesorios para bebés se logra con las componentes del marketing mix, denominadas las 7 p's del marketing mix. Así mismo, se propone la implementación del *Inbound marketing* para mejorar el rendimiento de las ventas.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la información recolectada y sistematizada se plantea como recomendación la implementación de estrategias para mejorar el rendimiento de las ventas de la tienda Nido Bebé desde el Inbound marketing.

1. Diseño para la implementación inbound marketing

En el presente apartado, se desarrollará una propuesta para la implementación de la estrategia comercial Inbound marketing dirigida a la empresa Nido Bebe S.A.C. De esta manera, se considerarán los hallazgos desarrollados previamente para elaborar este plan. Con ello, se tiene el objetivo de atraer a más clientes usando las herramientas a disposición como las redes sociales, imágenes e ilustraciones, los cuales responden a las necesidades identificadas.

Para el desarrollo del contenido se tiene que establecer los perfiles de compradores que tiene la empresa Nido Bebé, al respecto se toman en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada donde se identificaron dos perfiles de compradores tal como se presenta en la tabla 9 y 10. Estos cuadros describen los datos socio demográficos de estos perfiles de clientes, se elaboran partes sustanciales sobre sus gustos y hábitos en torno al sector *retail* y se presentan los objetivos característicos de estos perfiles.

Tabla 12: Perfil del Buyer persona 1

<p>Datos sociodemográficos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Personas entre 20-25• Mayoritariamente mujeres• Residen en la zona centro de Lima o Lima Este• Estudiantes/ trabajadores
<p>Factores que consideran antes de comprar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Publicidad en redes sociales, especialmente, Instagram• Acceso rápido y seguro a las compras online• Calidad del producto y calidad de atención.• Variedad de selección en los productos
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprar online• Proceso de compra fácil y rápida• Compra para de un regalo para fiesta

Tabla 13: Perfil del Buyer persona 2

<p>Datos sociodemográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas entre 26 y 44 años • Mayoritariamente mujeres • Residen en la zona centro de Lima, Lima Norte, Sur, Callao y algunas provincias del Perú • Trabajadores • Tienen un presupuesto elevado (300-700 soles) para la compra de artículos para bebé
<p>Factores que consideran antes de comprar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad llamativa en redes sociales, especialmente, Facebook • Calidad de producto porque gustan visualizar el contenido en físico • Presentan desconfianza por compras online, miedo a que no reciban el paquete • El local de venta debe ser organizado, limpio y estructurado. • Les atrae la calidad de atención que pueden recibir y la exposición de los productos.
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de la compra está dirigido para cubrir las necesidades de cuidado, alimentación y entretenimiento del bebé • Tienen delimitadas las necesidades y las funciones del producto a comprar, por lo que se busca variedad y calidad del producto.

Después de haber definido los perfiles de los *buyer* persona del negocio, es posible diseñar contenido específico que tenga por objetivo atraer y captar a este tipo de usuarios. Además de saber qué tipo de contenido diseñar, es necesario saber que herramientas serán más eficientes para lograr el objetivo esperado. Según la información recabada el 58.4% de los clientes encuestados se enteraron de la existencia del negocio a través de Facebook, el 19.7% por recomendación directa de un familiar o amigos, y el resto a través de otros medios como Instagram, WhatsApp o la página web. Por ello se cree conveniente enfocar el contenido para las redes sociales a fin de tener un mayor impacto y llegada en los potenciales clientes.

1.1. Definición del proceso de compra en los usuarios

Se construirá los contenidos dependiendo de la etapa en la que se encuentre un usuario en el ciclo de adquisición de un producto. En este caso se describirán los enfoques necesarios a tener en cuenta para cada etapa:

- **Captación**

Etapa donde los usuarios tienen el primer contacto con la organización, por ello, el contenido que se publique debe de estar enfocado en los *buyer* persona definidos para enganchar a este tipo de usuarios y poder brindarles la mayor cantidad de información posible que les parezca atractiva y les genere real interés por los productos que ofrece la

organización.

Los contenidos generados para los usuarios son de gran importancia, ya que es el momento donde se genera la mayor cantidad de interés y donde se enrumba al usuario para convertirlo en un lead.

Con el fin de generar interés es necesario desarrollar contenido que pretenda solucionar las necesidades de los leads. Por ejemplo, si se observa que lo que buscan es buscar productos para entretenimiento del bebé, se buscará ofrecer juguetes, mecedoras, centro de actividades, mordedores, entre otros.

- **Conversión**

Durante la fase de conversión se sugiere, a partir de una revisión del estudio de las entrevistas realizadas a los clientes, brindar mayores detalles de interés que los de la fase de captación. De esta manera, los usuarios se encontrarán en la disposición de brindar sus datos personales a cambio de poder obtener información más detallada, siendo este intercambio una relación beneficiosa para ambas partes. Por otro lado, desde el enfoque del usuario, lo que se busca en esta fase es realizar la transición de la etapa de conciencia a la etapa de consideración de adquisición de un producto, ya que al obtener información más detallada la percepción de los consumidores tendría mayor enfoque.

Para la correcta ejecución de esta fase es necesario estructurar las redes sociales para que sean más directos y conciso en cuanto a la información que se pretenda compartir. En segundo lugar, es necesario la automatización de opciones en las redes sociales que puedan motivar a los usuarios a dejar sus datos y así convertirlo en un lead. La recolección de esta información permitirá a la organización enviar emails a los leads acerca de los nuevos productos u ofertas que les ofrece la empresa Nido Bebé.

Por otro lado, si la fase previa termina satisfactoriamente, el proceso de venta en presencial puede terminar satisfactoriamente en este punto. Debido a que, se le habrá brindado toda la información y la motivación para realizar la compra en este punto será elevado, Aunado a ello, una parte clave será la determinación del presupuesto y las necesidades del potencial cliente.

- **Fase cierre y crecimiento**

Durante esta fase se tiene como objetivo la generación de un cliente. En este proceso, el cliente evaluaría la calidad del producto, variedad, estructura del local, entre otros factores con lo que establece una decisión. Es en esta fase donde las características de la empresa Nido Bebé se deben posicionar como un valor las propiedades que presentan sus productos destacando la calidad de sus productos, los

cuales provienen de marcas reconocidas por su durabilidad y bondades para facilitar el proceso de crianza para los padres.

Del mismo modo, en esta fase se pueden emplear herramientas que contribuyan con la gestión de clientes, donde se automatice el registro de los datos más importantes de todos los clientes de la tienda. Esta acción conduciría a detectar características más específicas de los clientes, y con ello se pueden extender la cartera de productos que se ofrecen. Así también, mejorar la calidad de atención al cliente, ya que como se ha visto en el apartado anterior. La calidad de atención especializada es un aspecto que los clientes evalúan de manera positiva.

Siguiendo este planteamiento, la concreción de estos objetivos en esta fase se vinculan con tácticas como el desarrollo de vendedores que puedan brindar información clave a los leads, los cuales evalúan factores como la calidad del producto, atención, precio y funcionalidad del artículo. En este sentido, es importante el desarrollo de un discurso que puedan manejar los vendedores en base a los perfiles de clientes que han podido detectar.

Posteriormente, es fundamental que las personas que supervisan a los vendedores puedan asistirlos para brindarles información y apoyo en el trato con el cliente. Del mismo modo, el establecimiento de local debe estar previamente estructurado para que se cree una experiencia basada en la confianza desde la primera impresión que se brinda con el local de la tienda.

- **Fase de fidelización**

La fase de fidelización tiene por objetivo convertir a los leads en clientes importantes que sean el soporte principal de la organización, que puedan compartir el contenido difundido en las redes sociales como Facebook o Instagram, o de manera oral por recomendaciones hacia sus amistades o familiares.

Con el objetivo de que los actuales clientes de la empresa Nido Bebé puedan convertirse en promotores de la organización es necesario fortificar los atributos que más valoran estos clientes de nuestra organización. Entre estos atributos, según la encuesta realizada, se puede resaltar que los clientes aprecian en un 48.07% la variedad de productos, en un 35.62% la calidad de la atención, y que también valoran los precios bajos y la estructura del local. Es por ello que es necesario el fortalecimiento de los aspectos anteriormente mencionados.

Tomando en consideración los perfiles identificados de Buyer Persona, se logró identificar actividades claves que servirán para el proceso de fidelización de clientes, los cuales se detallarán a continuación. Como primera actividad, es necesario fortalecer la

gestión de contenidos para los leads, es decir, se debe de brindar mayor nivel de contenido que sea de su agrado y sobre todo de su exclusividad. Como ejemplo, se puede brindar información acerca de los nuevos productos que se pretenden lanzar, información de los competidores directos, información sobre el sector de ropas para bebés, ofertas y descuentos exclusivos. De esta forma, se pretende establecer una relación de mayor cercanía con el cliente y que este pueda sentirse identificado con la empresa y sentir mayor grado de afinidad hacia la misma.

Ligado con el aspecto anteriormente mencionado, la segunda actividad se basa en la sugerencia de propuestas de mejora de parte de los clientes. Esta actividad podrá ayudar a la empresa a identificar puntos débiles que solo pueden verse a través de una perspectiva externa como la de los clientes. Es importante resaltar el hecho de que en la actualidad los canales digitales son de gran ayuda para el crecimiento de una empresa u organización.

- **Fase de gestión de contenido**

En relación con el desarrollo de esta fase se proponen la emisión de información relevante para los clientes. La elaboración de este material y su distribución responde a las necesidades identificadas en los perfiles del *Buyer* persona. Asimismo, siguiendo las directrices del *inbound marketing* los costos de la elaboración de este material es bajo, debido a que su distribución es de manera digital, lo cual se enfoca en los clientes que compraron al menos una vez en la tienda.

En este sentido, tal como se ha identificado, la gran mayoría de los clientes buscan accesorios para los bebés. Es así que, el material a distribuir tiene que estar enfocado en el cuidado integral del niño y niña. Así como consejos prácticos ligados a la parentalidad de las personas, destacando el uso de productos que pueden encontrarse en la tienda.

Otra temática de contenido se relaciona a sugerencias en torno a regalos que se pueden brindar en eventos como *Baby shower* donde se ha reconocido que parte de los clientes buscan estos artículos teniendo este objetivo en mente. De esta manera, la información contiene recomendaciones sobre los productos que más se utilizan y emplean durante los primeros meses de vida, los cuales se pueden encontrar en la tienda.

Finalmente, en respuesta a las necesidades identificadas, es relevante ofrecer información sobre las compras en internet y ofrecer garantías de que el producto llegue a sus domicilios. En este sentido, la preparación de un video sobre cómo comprar en la página web y brindar un código de seguimiento, tal como lo hacen otras tiendas *retail* sería un factor clave para la generación de confianza entre los clientes que se muestran reticentes para realizar compras online. Asimismo, también se llegaría al público de

provincias quienes pueden mostrar interés en hacer la compra de un accesorio para bebés. Sin embargo, no logran tomar la decisión final debido al desconocimiento y desconfianza de las compras online.

- **Fase de gestión de control y generación de indicadores**

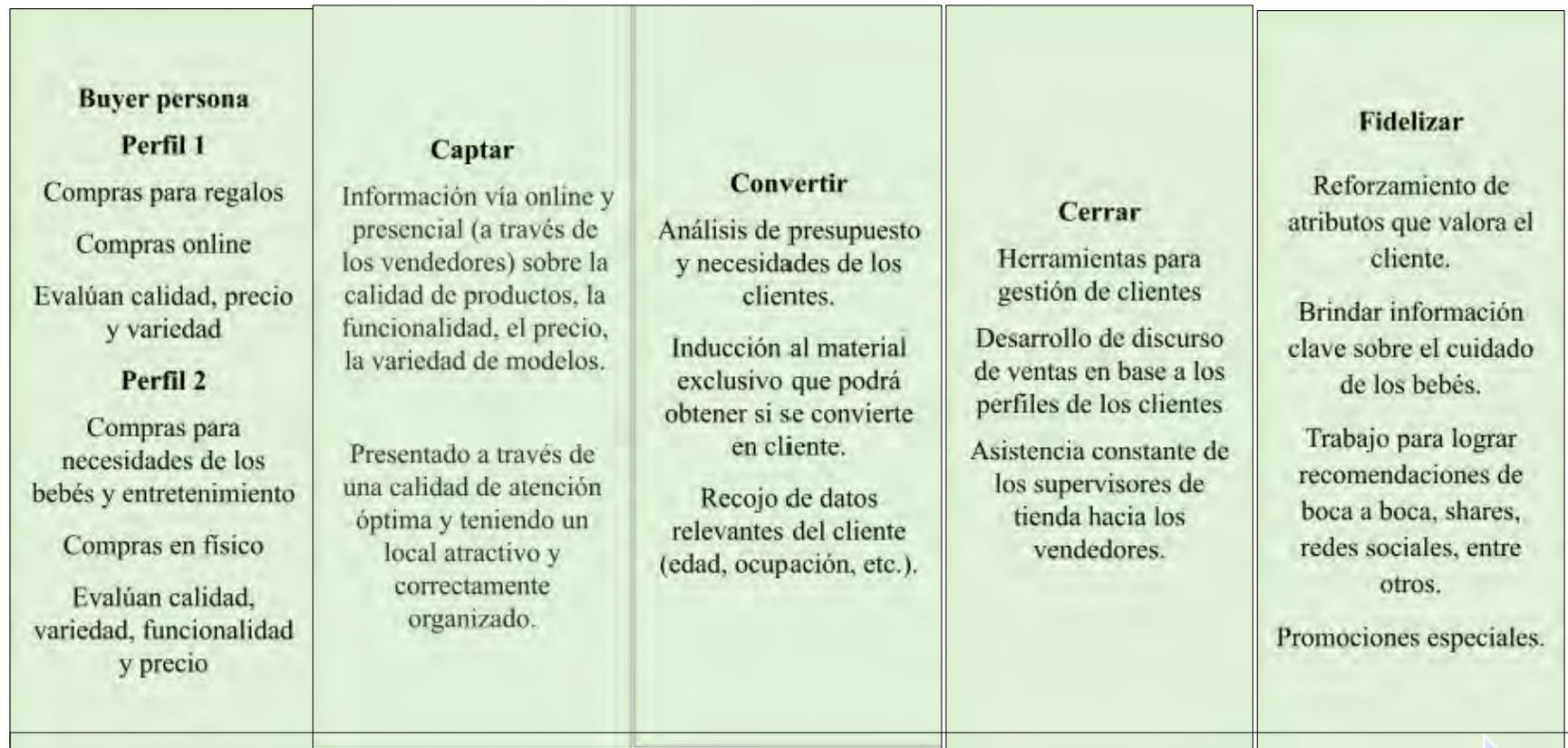
Esta fase tiene como finalidad la evaluación del progreso del plan de *Inbound Marketing*. Partiendo de la investigación realizada y en consecuencia con los objetivos propuestos, se eligieron ciertos indicadores que permiten la medición de la aceptación del proceso de *Inbound Marketing*. A continuación, se detallarán los indicadores mencionados. El primer indicador nos servirá para identificar la efectividad de la fase de captación, es decir el nivel de *engagement* generado a partir de los contenidos publicados. Mediante este indicador, se pretende evaluar la cantidad de personas que perciben el contenido, el número de interacciones, y el número de personas que comparten el contenido en los medios digitales.

El segundo indicador que se propone es la tasa de conversión de usuarios a leads. Este indicador corresponde a la fase de captación y conversión. A través de este indicador se puede medir la proporción de usuario que se convierten en leads y que recorrerán el proceso del *Inbound Marketing*. La evaluación de este indicador brindará una perspectiva de lo que se está logrando en las dos primeras fases de la estrategia implementada. En adición, se propone el indicador que mida la tasa de conversión de leads a clientes y que corresponde a la fase de conversión y cierre. De la misma manera que el indicador anterior, este medirá la proporción de leads que se vuelven clientes. Es importante la correcta evaluación de este indicador, ya que permite la medición del buen desempeño de la primera y segunda base del *Inbound Marketing*.

El cuarto indicador propuesto es el *Net Promoter Score* (NPS) el cual permite medir la proporción de clientes fieles de la empresa y su número de detractores. Gracias a este indicador es posible medir el nivel de satisfacción de los clientes, en otras palabras, se evaluará la fase de fidelización en el que se encuentran los clientes gracias al proceso del *Inbound Marketing*.

Adicional a estos indicadores, se sugiere establecer un indicador como el de retorno de la inversión en marketing (ROMI), el cual sirve para la evaluación de la rentabilidad que proporciona invertir en la implementación del *Inbound Marketing* con respecto al aumento de ganancias obtenidas de las nuevas ventas que estas puedan generar. Esta evaluación se puede dar al final de cada periodo, de manera mensual, semestral o anual.

Figura 21: Diseño para la implementación de Inbound marketing



2. Enfoque del especialista

Se realizó una entrevista a la especialista Leila Medina, quien es Gerente Comercial de Maternelle y cuenta con 5 años de experiencia en el rubro. Esta entrevista estuvo orientada a conocer en base a su experiencia, cuáles son aquellas estrategias de marketing relacionadas con el sector retail que cubre específicamente el sector de venta de accesorios para bebés en Perú.

De la información recolectada a través de esta entrevista, se destacan los comentarios que la especialista hace en relación a las 7 P's del marketing, estrategias que cobran relevancia para la propuesta de mejora que busca el incremento de ventas de Nido Bebé y que pueden resumirse en los siguientes párrafos:

Respecto a las estrategias de marketing, la especialista menciona que existe diversidad de estas, sin embargo, para que una empresa u organización pueda elegir la más óptima, debe elegir aquella que se ajuste a las necesidades del cliente y a la estación del año.

En palabras de Medina: “el mercado va cambiando de manera constante”; y pone como ejemplo la situación en pre y post pandemia donde hace mención que el mercado ha cambiado comparando ambos panoramas por lo que comenta que “todo va en función de las nuevas necesidades y requerimientos de los clientes (comunicación personal, 08 de febrero de 2023)”.

La especialista agrega que no existe una estrategia 100% eficaz por lo que sugiere medir y validar cada estrategia que se ponga a prueba para ir modificándola en este proceso; concluye que estas deben estar enfocadas a lo que el cliente necesita.

Luego de precisar sobre la importancia que tienen las necesidades para determinar las estrategias de marketing, Medina menciona las 7 P's. Respecto al producto, considera que dado que las actitudes de los clientes son cambiantes, es necesario innovar en los productos que se ofrecen en el mercado porque estos deben de capturar el interés del consumidor por lo que es necesario indagar sobre qué es lo que este busca para darle aquello que cubrirá esta necesidad.

En este punto, la especialista resalta la importancia de la calidad y seguridad que debe ofrecer el producto, recalcando que ninguna empresa debe arriesgar su reputación por adquirir y ofrecer productos de bajo costo que aunque pueden ser vendidos más rápido, su calidad hará que el cliente desista de volver a confiar en la marca. Respecto al precio, Medina acota que el costo de cualquier producto va en función de tres factores importantes: el primero se trata del costo de este, por lo que indica que siempre debería de existir cierto

margen de ganancia para la empresa porque no es factible establecer un precio de venta menor al costo de adquisición del producto.

El segundo factor hace referencia al mercado dado que debe ser competitivo en función de los costos y en función del mercado; y como tercer factor considera al valor percibido del producto. En cuanto a la promoción, la especialista menciona como primer punto que los productos deben ser exhibidos. se debe de poner en exhibición los productos con mayor impacto visual (tanto en los canales físicos y virtuales), de esta manera se puede atraer al cliente a la tienda y así tiene la oportunidad de apreciar los demás productos que ofrece la tienda.

Del mismo modo, en cuanto a la infraestructura de este tipo de empresas, la especialista comenta que es sumamente relevante que el lugar de la venta esté ubicado en un lugar accesible y que no sea tumultuoso porque contribuye con la comodidad de los clientes. En este sentido, la infraestructura para una tienda que vende productos y accesorios para bebés debe priorizar la comodidad de los clientes, lo cual podría beneficiar el proceso de compras.

Además, en cuanto al factor de las personas que colaboran con los objetivos de la empresa, se explica que la habilidad para asesorar es más importante que aquellos que conocen el cómo vender un producto. Al respecto, se explica que el asesoramiento inicia con el entendimiento y empatía respecto a las necesidades de los consumidores, y con ello, sugerir la compra de algún producto en específico respondiendo las demandas de los potenciales compradores.

En esta línea, respecto al proceso de venta y atención al cliente, se pone en relieve las capacidades de los asesores para dar garantía y seguridad para favorecer el cierre de la compra. Del mismo modo, se abre la posibilidad que el cliente no compre, pero necesite la orientación para el uso de los productos. En este sentido, la especialista destaca que el proceso de compra no finaliza con el intercambio de dinero, sino cuando se le brinda un servicio a través de la explicación del uso adecuado del producto contextualizando la necesidad del consumidor.

3. Implementación de programas de fidelización

Además, como segunda recomendación, se propone la adopción de programas de fidelización, los cuales constituyen una estrategia fundamental para aumentar las ventas en las tiendas minoristas. Estos programas tienen como objetivo incentivar a los clientes a realizar compras frecuentes ya gastar más en la tienda. La implementación de estos programas puede generar un impacto significativo en las ventas de Nido Bebé. Esto debido a que no solo ayudan a establecer relaciones sólidas con los clientes, sino que también

ofrecen oportunidades para comprender mejor sus necesidades y preferencias, generar ingresos recurrentes y disminuir los costos asociados a la captación de nuevos clientes. A continuación, se detallan algunas acciones específicas que se pueden llevar a cabo para implementar con éxito estos programas de fidelización.

- **Construcción de relaciones sólidas:** Los programas de fidelización permitirán a Nido Bebé establecer una conexión más cercana con sus clientes. Al ofrecer recompensas atractivas y personalizadas, la empresa puede cultivar la lealtad del cliente. Esto significa que los clientes estarán más inclinados a realizar compras repetidas en Nido Bebé en lugar de buscar opciones en la competencia. La lealtad del cliente es crucial para mantener un flujo constante de ventas y establecer una base sólida de clientes recurrentes.
- **Comprender las necesidades y preferencias de los clientes:** Mediante el análisis de los datos de los programas de fidelización, Nido Bebé puede obtener información valiosa sobre los patrones y tendencias de compra de sus clientes. Esto permite identificar las preferencias y necesidades específicas de los clientes, lo que a su vez ayuda a mejorar la oferta de productos y servicios. Al comprender mejor a sus clientes, Nido Bebé puede tomar decisiones informadas sobre qué productos agregar, qué características mejorar y cómo adaptar su estrategia de marketing para satisfacer las demandas cambiantes del mercado.
- **Generación de ingresos recurrentes:** Los programas de fidelización incentivan a los clientes a realizar compras más frecuentes y gastar más en cada compra. Al ofrecer recompensas exclusivas, descuentos o puntos acumulativos, Nido Bebé puede motivar a los clientes a seguir comprando con ellos en lugar de acudir a la competencia. Esto crea un flujo constante de ingresos recurrentes para la empresa, lo que contribuye a su crecimiento sostenible y estabilidad financiera a largo plazo.
- **Reducción de costos de adquisición de clientes:** Atraer nuevos clientes puede ser costoso, ya sea a través de publicidad, promociones u otras estrategias de marketing. Sin embargo, los programas de fidelización permitirán a Nido Bebé aprovechar su base de clientes existentes para atraer a nuevos clientes y aumentar las recomendaciones. Al recompensar a los clientes actuales por referir a otros, la empresa puede obtener nuevos clientes a un costo mucho menor que a través de métodos tradicionales de adquisición de clientes. Esto libera recursos financieros y promocionales que pueden ser utilizados en otras áreas importantes de la empresa.

En general, la implementación de programas de fidelización puede mejorar significativamente las ventas de Nido Bebé. Estos programas no solo fortalecen las relaciones con los clientes, sino que también brindan información valiosa para la toma de

decisiones basadas en datos. Además, genera ingresos recurrentes y reduce los costos de adquisición de clientes al implementar estas estrategias.

4. Implementación de herramientas de gestión de almacenes

A modo de última recomendación, se sugiere la incorporación de herramientas de gestión de almacén que incluyen funcionalidades como rastreo de inventario, gestión de pedidos, control de calidad y análisis de datos. Estas herramientas serían beneficiosas para la empresa Nido Bebé, impulsando el aumento de las ventas en diversas formas.

En primer lugar, un sistema preciso de gestión de inventario garantizaría la disponibilidad constante de productos, impidiendo la pérdida de ventas debido a productos agotados o falta de stock. Además, al optimizar la gestión de inventario y reducir los niveles de stock excesivos, se pueden disminuir los costos operativos, lo que permitiría ofrecer precios más competitivos y atractivos para los clientes. Asimismo, una gestión eficiente de pedidos posibilitaría una entrega rápida de los productos, mejorando la satisfacción del cliente y fomentando la fidelidad hacia la marca. Por último, el análisis de datos proporcionados por estas herramientas permitiría identificar patrones de demanda, preferencias de los clientes y tendencias del mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la personalización de la oferta para maximizar las ventas de Nido Bebé.

Dentro de las diversas herramientas de gestión de almacén disponibles, se recomienda que la empresa considere la implementación de una de las siguientes opciones:

- **Método ABC:** El método ABC es una técnica de clasificación de inventario que te permite categorizar tus productos según su importancia en términos de valor y volumen de ventas. Al aplicar este método, puedes identificar los productos más rentables y populares (categoría A), así como los menos relevantes (categoría C). Esta metodología proporciona información valiosa para tomar decisiones estratégicas sobre cómo almacenar y distribuir sus productos.

En este sentido, se recomienda utilizar el método ABC para clasificar los productos de Nido Bebé según su demanda y rentabilidad. Esto permitirá a la empresa centrar sus esfuerzos de gestión de almacén en los productos más importantes, asegurando que estén siempre disponibles y listos para su envío. Además, podrá identificar aquellos productos menos relevantes y tomar decisiones para optimizar su almacenamiento y reducir costos.

Implementar el método ABC brindará a Nido Bebé una visión clara de la importancia de cada producto en su cartera y permitirá autorizar recursos de manera eficiente. De esta forma, la empresa podrá maximizar su rentabilidad al obtener los productos

más valiosos y realizar ajustes en la gestión de los productos menos relevantes.

- **Método 5S:** El método 5S es una herramienta de gestión visual que contribuye a mejorar la organización y limpieza del almacén. Este enfoque se basa en cinco principios fundamentales: clasificación, orden, limpieza, normalización y disciplina. Al implementar el método 5S, se logra eliminar el desperdicio, reducir el tiempo dedicado a buscar productos y mejorar la eficiencia operativa.

Por lo tanto, se recomienda encarecidamente aplicar el método 5S en el almacén de Nido Bebé, ya que esto optimizará la disposición de los productos y mejorará la eficiencia de la gestión. Asimismo, permitirá clasificar los productos de acuerdo con sus categorías y utilizar sistemas de almacenamiento visual, como etiquetas y códigos de colores, para facilitar la identificación y ubicación rápida de los mismos. Además, se establecerán rutinas regulares de limpieza y mantenimiento con el fin de mantener el almacén en óptimas condiciones y garantizar la calidad de los productos.

La implementación del método 5S en el almacén de Nido Bebé promoverá un entorno de trabajo más ordenado, eficiente y seguro. Al fomentar la organización, la limpieza y el cumplimiento de estándares, se maximizará la productividad y se reducirán los errores y contratiempos. Esta metodología proporciona una base sólida para la gestión efectiva del almacén y contribuirá significativamente a la satisfacción del cliente y al éxito general de la empresa.

REFERENCIAS

- Alcaide, J (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. ESIC editorial.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=87K_CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=q+es+la+estrategia+de+fidelizacion+&ots=RmWeMuF2FA&sig=kEdglqPVIKdoRKIzysEJoX9u5b0#v=onepage&q=que%20es%20la%20estrategia%20de%20fidelizacion&f=false
- Álvarez, L y Hijós, N. (2020). «Juntas imparables». Género, clase y feminismo en las estrategias comerciales de Nike en Argentina. *Debates en Sociología*, 50, 91-115.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/23022/22021>
- American Marketing Association (AMA) (1985). AMA Board Approves New Marketing Definitions. *Marketing News*, 19(5), 1.
- Antolín, R. y Clemente, J. (2017). YouTube como herramienta significativa para la estrategia de comunicación de marcas: caso de estudio de engagement, insight y creatividad de las cinco campañas más relevantes a nivel mundial de la plataforma de video. *Nuevas formas de comunicación política II*. (13). 201 – 216.
<http://hdl.handle.net/11268/7116>
- Aráoz, R. (2011). Marketing relacional como estrategia de los negocios del Perú. *Quipukamayoc*, 19(36), 57-62.
- Ascanio, C. et al (2018). *Estrategias comerciales para evitar la fuga de clientes del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA de la sucursal Ocaña*. *Mundo Fesc*, 35-40.
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/291/453>
- Asenjo, J. y Tuanama, K. (2018), *El sistema Customer Relationship Management y su relación con la calidad de servicio al cliente, en la discoteca pachanga del distrito de Morales, periodo 2016*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11458/2807>
- Auza, O. (2021, 28 de enero). *Qué es Merchandising en Marketing. No cometas el [ERROR*

de Muchos]. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/IZLOIMFK70M>

Barrios, A., Islas, A. y Velázquez, J. (2021). Perspectivas de eCommerce y los Hábitos de Consumo Tras COVID-19. *European Scientific Journal ESJ*, 17(4), 112-129.

Barzola, M., Haymes, A. y Sifuentes, A. (2019). *Estudio de la percepción de los clientes de un banco del estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio de caso Banco de la Nación*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14569>

Bel, O. (2020, 28 de abril) *¿Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven?*. Inbound Cycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/quees-un-lead>

Bravo, F. & Villacrés, E. (2017). *Diseño de estrategias de un Plan de Marketing de la Empresa Hold Fast, en la ciudad de Ambato, en el periodo 2017*. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador]. Repositorio Institucional. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8286>

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

Brown, S. (2000). *Customer Relationship Management: Un imperativo estratégico en la palabra de E-Business*. John Wiley & Sons.

Booms, B. y Bitner, M. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *American Marketing Association*, 47 - 51.

Boyle, E. (2019). *¿Qué son los buyer personas y cómo crearlos?* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>

Burke, W. & Litwin, C. (1994). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-45.

Bustamante, S. (2010). *Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y comercialización de ropa de bebé en la parroquia de Chilligallo*

ubicada al sur del distrito metropolitano de Quito. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica salesiana-Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4594/1/UPS-ST000519.pdf>

Caldua, M. (2019). *Propuesta de aplicación del Inbound Marketing para el mercado alemán de una nueva agencia de viajes virtual peruana. Caso latido tours, 2018.* [Tesis de posgrado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio institucional. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4716/CALDUA_RM.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Callirgos, L y Velarde, V. (2021). *¿Cómo mejorar la eficacia del Ecommerce en tiendas por departamento en Perú?*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio institucional. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13282/Callirgos_Luciana_Velarde_Andrea.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Castro, J. (2021). *Análisis de la importancia de las estrategias de CRM para la captación, fidelización y retención de clientes de telefonía móvil de movistar del Perú en el 2020 en Lima Metropolitana.* [Tesis de Pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/14996>

Castro-Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.

Chaffey, D. & Smith, P. (2017). *Digital Marketing Excellence, Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing.* Taylor & Francis. https://books.google.com.pe/books?id=gsyRDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Digital-Marketing-Excellence-DaveChaffey&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Digital-Marketing-ExcellenceDave-Chaffey&f=false

Chávez, L. (2019). *¿Cuánto gastan los hogares peruanos en el consumo de productos para bebés?. El Comercio.* <https://elcomercio.pe/economia/personal/gastan-hogares-consumo-productos-bebes-panales-panitos-toallas-humedas-noticia-629250-noticia/?ref=ecr>

- Chiesa, C. (2009). *CRM: las cinco pirámides del marketing relacional*. Deusto.
- Chirinos, C. y Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería industrial*, 34. 165 - 174. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/291/453>
- Chuquillin, A. y Vasquez, W. (2021). *Influencia del Inbound marketing para la fidelización de los clientes actuales de la empresa Kairos S.R.L.* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/11537/29687>
- Coca, J. (2018). *La comunicación en el uso responsable de los medicamentos y la venta cruzada*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46541/1/T39617.pdf>
- Comex (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2020*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2016 (LC/G.2684-P)*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf
- Congreso de la República. (2013, 01 de julio). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Contreras, J. (2018). *La transformación del modelo de retail en Perú*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11042/3896>
- Córdoba, C. y Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*. 18. (2). 58 - 68. <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a04.pdf>
- Crespo, S. (2014). *El marketing relacional y su influencia en la fidelización de los clientes en la empresa JF Corredores de Seguros*.

- De Oliveira, F., Ladeira, W. & Pinto, D (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *J. of the Acad. Mark. Sci*, 48, 1211–1228. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>
- Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
- Economía Verde. (2020, 30 de abril). *Covid 19 en el Perú: El impacto en las Mypes*. *Economía Verde* <https://economieverde.pe/covid-19-en-el-peru-el-impacto-en-las-mypes/>
- Espinal, J. (2012). *Marketing mix y las 4 P's del marketing*. EOI. <https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniaqua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-demarketing/>
- Espíritu, D. y Basilio, G. (2018). *El CRM (Customer relationship management) y la fidelización del cliente en la empresa agrodistribuidora CEPASA- HUÁNUCO, PERIODO 2016- 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/3722/TAD%2000610%20E86.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinosa, R. (2014). *Marketing Mix: las 4Ps*. RobertoEspinosa. <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- EUROMONITOR. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo*. PrompPeru. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/publicaciones/2047/Tendencias%20globales%202021.pdf>
- Fernández, P. (2017). *Las 6R del negocio: Seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*. LID Editorial. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3dQsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&q=que+es+la+estrategia+de+cartera+&ots=VYvVZDVn2a&sig=60oM73rhehval_R1ciLPJGCo0AI#v=onepage&q=que%20es%20la%20estrategia%20de%20cartera&f=false

- Ferrell, O. & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. CENCAGE Learning.
<https://n9.cl/f9n37>
- Figuerola, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec empresarial*, 29-35. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/291651>
- Frutos, M., Granados, R. y Romero, R. (2012). *Disposición y venta de productos*. Paraninfo.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fe5EJVl7zroC&oi=fnd&pg=PA1&dq=presen
tacion+de+productos+para+la+venta&ots=VAEn4ZESKv&sig=3jRkpBDoRYa6TWk
Sw4zVuvQDFy8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fe5EJVl7zroC&oi=fnd&pg=PA1&dq=presen+ta+cion+de+productos+para+la+venta&ots=VAEn4ZESKv&sig=3jRkpBDoRYa6TWkSw4zVuvQDFy8#v=onepage&q&f=false)
- Gamarra, E. (2022). E-commerce B2C y ventaja competitiva en una empresa para calzado de Lima metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25, 19-24.
[file:///home/chronos/u-
4e09fbf33f9dfa52ce5b396b4d29f694bd169242/MyFiles/Downloads/80912.pdf](file:///home/chronos/u-4e09fbf33f9dfa52ce5b396b4d29f694bd169242/MyFiles/Downloads/80912.pdf)
- Garrido, A. y Bordonaba, V. (2001). Marketing de Relaciones, ¿Un Nuevo Paradigma?. *Proyecto Social*, (9), 25-44.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209925>
- Gaviria, J. (2008). Fidelización y Lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 11-22.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2728858.pdf>
- Goldmann, H. (1993). *How to Win Customers: The classic guide to successful selling*. Pan Books.
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 3(46), 327 - 335.
- Guerola, V. (2021). *Impacto del grado de implementación del Customer Relationship Management (CRM) y la Estrategia de Innovación en los resultados* [Tesis de doctorado]. Universitat Politecnica Valencia.
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/166614/Guerola%20-
%20Impacto%20del%20g](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/166614/Guerola%20-%20Impacto%20del%20g)

[rado%20dementac%C3%B3n%20del%20Customer%20Relatonshp%20Management%20y%20la%20Estrateg.pdf?sequence=1](#)

Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, (030), 189-205. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.223>

Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20. <https://doi.org/10.1108/09564239410074349>

Guzmán, J. (2014). *Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes*. *Apuntes Universitarios*. Revista de Investigación, 25-42. <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646129002.pdf>

Harrison, M. I. (1987). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. Sage

Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica SA. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Y34I6turglkC&oi=fnd&pg=PA7&dq=estrategia+funcional+concepto+&ots=5SQ_uvs954&sig=Uxiypq6EyVL_vj7Jdq3kYmXpkZI#v=onepage&q=funcional%20&f=false

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.

Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7), 785–807.

Hollensen, S. (2015). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education. Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2021, 11 de junio). *En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-mas-de-2-millones-838-mil-empresas-12937/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2019). Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/lib

[ro.pdf](#)

Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management*, 15(2), 85 -106.

Kamakura, W. (2007). Cross-selling: offering the right product to the right customer at the righttime. *Duke University*, 41-58.

https://www.researchgate.net/publication/271757750_Cross-Selling

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Milenio

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing*. Pearson Education

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2015). *Marketing Management*. Pearson Education.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. Pearson Education

Inc. Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de Marketing*.

Pearson Education Koontz & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw Hill.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of ServiceResearch*, 13(3), 299–302.

Lavanda, F., Martínez, R. & Reyes, J. (2021). Estrategias de Marketing Digital en las Mypes y el Comportamiento de compra Post Pandemia en Perú. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. 10, 11-19. DOI: 10.35629/8028-1005021119

Ley General de Sociedades, 1 de enero de 1998.

Li, S.; Sun, B. y Montgomery, A. (2011). Cross-selling the Right Product to the Right Customer atthe Right Time. *Journal of Marketing Research*. 683-700.

- López, M. (2012). Los periódicos en las redes sociales: audiencias, contenido, interactividad y estrategias comerciales. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(1), 221-239.
<https://revistas.ucm.es/index.php/esmp/article/view/39367>
- Marcial, V. F. (2021). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 11(4), 64-78.
- McCarthy, E. (1960). *Basic marketing - A managerial approach*. Richard D. Irwin Inc.
- McKinsey & Company (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*.
http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework
- Marcial, V (2021). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas Anales de investigación*, 64-78.
<http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/196/205>
- Marulanda, C.; Peñaranda, D.; Cordero, M. y Solano, E. (2018). Estrategias comerciales para evitar la fuga de clientes del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA de la sucursal Ocaña. *Mundo Fesc*, 8 (16). 35 – 40.
<http://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/342>
- Martínez, A., Ruiz, C. y Escrivá, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. McGraw Hill Education.
- Maza, R.; Guaman, B.; Benítez, A. y Solis, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Revista Killkana Sociales*, 4(2), 9-18.
- Mendoza, R., Passano, D. y Porras, V. (2020). *Influencia de la colorimetría e iluminación del Visual Merchandising en los clientes de Kuna del Jockey Plaza en la actualidad*. [Trabajo de investigación formativa, Universidad de Ciencias y Artes de América Latina]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12637/325>
- Milla, O. (2019). *Plan de negocio para la comercialización de ropa de bebé de algodón orgánico*. [Tesis de Magister, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2993/MillaRebaza_Tesis_ma

[estria_2019.pdf?sequence=1.](#)

Minarro, M. (2018, 12 de febrero) *Inbound marketing: etapas y metodologías*. InboundCycle.com. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inboundmarketing/inbound-marketing-etapas>

Ministerio de Producción. (2022, 1 de marzo). *Produce: Ventas del sector retail alcanzan los S/ 47 mil millones y superan nivel prepandemia*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/587054-produce-ventas-del-sector-retail-alc-anzan-los-s-47-mil-millones-y-superan-nivel-prepandemia>

Moncada, P. (2019). *Estrategia de marketing social - inbound marketing y su impacto en el nivel de ventas de la empresa CISESA Movistar, Chepén-2917*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio institucional. https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/15407/moncadamu%C3%B1oz_patt_y.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica Visión de Futuro*, 17, 130-151 <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>

Montenegro, R. y Solorzano, C. (2015). Diagnóstico de marketing interno realizado en una casa de salud del Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS)*, 12(17). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8565496>

Muirithi, S. (2020). The future Business diagnostic model: The core to successful business sustainability in the 21st century. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*. 8(2), 14-36. https://www.researchgate.net/publication/344236603_The_future_business_diagnostic_model_the_core_to_successful_business_sustainability_in_the_21st_century

Munuera, J. (2020) *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Esic. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lf9sfHpscC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Estrat%C3%A9gia+de+segmentaci%C3%B3n+++concepto+&ots=mf7rd-5NYE&sig=KuzUgIMD8dC8zadu2yn6LGr4_vk#v=snippet&q=%20segmentaci%C3%B3n%20&f=false

- Neslin, S.A., Grewal, D.M., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S., & Verhoef, P.C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Services Management*, 9(2), 95–112.
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a sub-Saharan African economy. *SAM advanced management journal*, 72(2), 24.
- Payne, E.M, Peltier, J.W., & Barger, V.A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185–197.
- Peguero, M. (2016, 7 de abril). *8 valiosos beneficios del inbound marketing para tu negocio*. Blog.adventures.do. Adventures Digital Agency.
<http://blog.adventures.do/beneficios-del-inboundmarketing>
- Pérez, M., Carreras, A. y Bustamante, M. (2018). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME´s. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (19).
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/artic le/view/47>
- Perú Retail (2020). *Las ventas del sector retail crecerán 2,6% este año, más que el promedio de Latinoamérica*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/ventas-de-sector-retail-creceran-26-este-ano-mas-que-promedio-de-latinoamerica/>
- Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*.<http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-ser-vicio/.html>
- Poder Ejecutivo. (2021). *Decreto Supremo Nº 398-2021-EF*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-duran-te-el-ano-2022-decreto-supremo-no-398-2021-ef-2026383-10/>
- Promperú. (2020). *Crea una estrategia comercial paso a paso*. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/WL68yod7z4M>

- Prom Perú (2021). *Tendencias en prendas de bebés y niños*. <https://recursos.expportemos.pe/boletin/informe-especializado-tendencias-prendas-bebe-ninos-2021.pdf>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. HarvardBusiness Review.
- Pujol, B. (2003). *Diccionario de Marketing y Gestión*. Cultural SA.
- Quesada, F. B. C., & Ruiz, L. G. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (40), 543-568.
- Quiroz, E. y Tagle, C. (2019). *Marketing de redes sociales: la relación entre el contenido generador por la marca, el engagement y las ventas*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
Repositorio institucional.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15732/Quiroz%20Galle%20gos%20Tagle%20Smith%20Marketing%20redes%20sociales1.pdf?sequence=1>
- Quintero, R. et al (2020). Análisis de modelos de Branding Corporativo. *ECA Sinergia*, 11(3),84-100. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/593113>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15. <https://doi.org/10.1108/02634509510097793>
- Randolph, J. (2019). *Propuesta de sistema de Gestión de clientes CRM para muebles*. [Tesis de posgrado, Universidad Autónoma de Aguascalientes - México].
Repositorio institucional.
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1765/437339.pdf?sequence=1>
- Rangaswamy, A. & Bruggen, G. (2005). Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 5 - 11. 10.1002/dir.20037.

Ráudez, K. y Salvador, C. y Sandoval, M. (2015). *Sistema de Gestión Empresarial CRM*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua <https://repositorio.unan.edu.ni/3851/1/11081.pdf>

Renart, L. G. (2002). Marketing Relacional, ¿Café para todos?. *Harvard Deusto Business Review*, (111), 68-76. <https://diplomado-gerenciaservicios.wikispaces.com/file/view/Marketing+relacional+cafe+para+todos.pdf>

Robbins, P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005. ISBN: 970-26-0555-5. Área: Universitarios Camisón.

Rodriguez, G. Sanabria, N. Reyes, A. Ochoa, A. Altamar, L. (2017) Análisis de la Capacidad de Absorción en la Empresa: Una revisión de Literatura. *Semestre económico*, 20, 139-159. <https://www.redalyc.org/journal/1650/165057024005/html/>

Rojas, L. (2017). *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6626>

Rosales, O. (2013). *Gestión de estrategias de marketing mix para incrementar ventas en la empresa de la industria panificadora "Marko`s" en Huancayo – 2013*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3832/Rosales%20C%c3%a1rdenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruba, S. (2021). *7 usos de un CRM en retail*. Blog Vtiger. <https://www.vtiger.com/es/blog/7-uses-of-a-crm-in-retail/>

Salanova, M y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

Segarra, J. & Hidalgo, T. (2018). Viralidad e interacción. Análisis del engagement de los diez anuncios más vistos en YouTube en España en 2016. *Icono*, 16, (1), 47 – 71. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/72739>

Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2010). *Fundamentos del Marketing*. Mc Graw Hill.
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Thabit, T. & Raewl, M. (2018). The evaluation of marketing mix elements: case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 8(4), 100-110.

Vallet, T. & Frasset, M. (2005). Auge y declive del marketing mix. Evolución y debate. *ESIC Market*, 121, 142-159. <http://hdl.handle.net/10234/85971>

Vargas, M. (2020). *Análisis e implementación de la fidelización de clientes mediante la aplicación de Inbound Marketing y CRM del Centro de Entrenamiento Funcional RG Fitness*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/12117>

Verhoef, P., Kannan, P. & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174– 181.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. (6th edition). SAGE Publications Inc..

Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo A: Matriz

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objetivo General: Diagnosticar y proponer lineamientos de mejora para el incremento de ventas en el marco de las tiendas <i>retail</i> que ofrecen productos y accesorios para bebés. Caso Nido Bebé.				
Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Instrumentos	Ítems
OE1: Identificar la situación actual de las Mypes del cluster de la Avenida Grau.	PE1: ¿Cuál es la situación actual de las MYPES del sector retail en el Perú?	Diagnóstico Marketing mix 7p's del marketing mix	Análisis de mercado Entrevista semiestructurada Cuestionario	-
OE2: Diagnosticar los procesos del marketing mix que se desarrollan en las empresas que ofrecen productos y accesorios para bebés	PE2: ¿Cuáles son los procesos del marketing mix que se desarrollan en las empresas que ofrecen productos y accesorios para bebés?			Ver Anexo 2.
OE3: Diagnosticar los procesos del marketing mix que se desarrollan en la tienda de productos y accesorios para bebés "Nido bebé".	PE3: ¿Cuáles son los procesos del marketing mix que se desarrolla en la tienda de productos y accesorios para bebés "Nido Bebé"?			Ver Anexo 2.
OE4: Identificar las necesidades del cliente que compra productos y accesorios para bebés en el mercado local.	PE4: ¿Cuáles son las necesidades del cliente que compra productos y accesorios para bebés en el mercado local?			Ver Anexo 3.
OE5: Desarrollar recomendaciones para incrementar las ventas en la tienda Nido Bebé, teniendo en cuenta los procesos del Marketing mix y las necesidades de los clientes.	OE6: ¿Cuáles son las recomendaciones más idóneas para incrementar las ventas de la tienda Nido Bebé?			

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA

A LOS COMPETIDORES

A continuación, se le hará unas preguntas para conocer acerca de la empresa, la cual se dedica al sector de venta de productos y accesorios para bebés.

1. ¿Cuál es su experiencia dentro de esta empresa? ¿Cuántos años ha trabajado o trabaja en esta empresa? ¿Cuáles son sus labores en esta empresa?
2. ¿Cómo es el desempeño de los colaboradores de la empresa? ¿Ha observado alguna dificultad? ¿Por qué cree que ha pasado eso?
 - ¿Qué soluciones se usaron para mejorar este aspecto?
3. ¿Qué le parece el precio de los productos ofertados? ¿Es un precio competitivo? ¿Por qué?
4. ¿Qué opina de la localización de la tienda?
 - ¿Le parece que la infraestructura de la tienda influye en las ventas? ¿Cómo?
 - ¿Se podría mejorar algo de la infraestructura del local? ¿De qué manera?
5. ¿Cómo son las características del cliente que viene a comprar a su tienda? ¿Qué necesita?
6. ¿Considera que sus productos cubren las necesidades de sus clientes? ¿Por qué?
7. ¿Cómo se comportan los vendedores de la tienda cuando un cliente viene a comprar a su tienda?
 - ¿Qué hace para que se concrete la venta?
 - ¿Qué sucede si no se concreta la venta?
8. ¿Qué aspectos se podrían mejorar del proceso de venta?
9. ¿La empresa maneja alguna estrategia o método para que los clientes se encuentren satisfechos y vuelvan a comprar? ¿Cómo es este proceso?
 - ¿Qué sugeriría usted en base a su experiencia?

DIRIGIDA AL GERENTE DE NIDO BEBÉ

A continuación, se le hará algunas preguntas con el fin de conocer los procesos del marketing mix que ocurren dentro de la empresa “Nido Bebé”

1. ¿Cómo cree que es la mejor manera para ofertar un producto o accesorio para bebé?
2. ¿Qué aspecto o propiedad del producto cree que debe ser considerado al momento de ofertar un producto para bebé?
3. Desde su perspectiva, ¿cómo se establecen los precios de los productos en

este tipo de negocio?

4. ¿Qué ofertas existe en Nido Bebé? ¿Cómo se desarrollaron esas promociones/ofertas?
5. ¿Qué opina de la infraestructura de su negocio? ¿Qué resaltaría de la infraestructura o localización de la tienda? ¿Por qué?
6. ¿Qué características/habilidades debería tener un colaborador que trabaja en NidoBebé?
7. ¿Qué características cree que tiene un cliente que entra en su tienda?
8. En Nido Bebe, ¿cómo se da el proceso de venta? ¿Qué opina de la atención al cliente?

DIRIGIDA A UN EXPERTO EN MARKETING

A continuación, se le hará algunas preguntas con el fin de conocer su punto de vista en torno a las estrategias de marketing en torno al sector retail dedicado a la venta de accesorios para bebés en el Perú.

1. ¿Qué conoce acerca de estrategias de marketing que se usan en el cercano Retail?
¿Qué nos podría comentar al respecto?
2. ¿Cuáles serían las más eficaces en el Perú? ¿Por qué?
3. En el sector de venta de accesorios para bebés, ¿Cómo cree que se dan las estrategias de marketing?
4. ¿Qué aspecto o propiedad cree que debe ser considerado al momento de ofertar un producto para bebé?
5. Desde su perspectiva, ¿cómo deberían establecerse los precios de los productos en este tipo de negocio?
6. ¿Cuál cree que es la mejor manera de crear una promoción acerca de los productos y/o accesorios para bebés?
7. ¿Considera que la infraestructura es un aspecto importante para la venta de productos y/o accesorios para bebés? ¿Por qué?
8. ¿Qué características/habilidades debería tener un colaborador que trabaja en una empresa de venta de productos para bebé?
9. ¿Qué características tendría un cliente de este sector retail?
10. En este tipo de negocio, ¿cómo sería el proceso de venta y atención al cliente más efectivo?

ANEXO C: ENCUESTA SOBRE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

1. Datos sociodemográficos

- Edad:
- Sexo:
- Distrito de procedencia:

2. Conocimiento de la marca

- a. ¿Es la primera vez que visita la tienda (física u online)?
 - Si
 - No
- b. ¿Cómo se enteró de la tienda?
 - Facebook
 - Instagram
 - TikTok
 - Recomendación de otra persona
 - Otros
- c. ¿Cuál es el producto que más le interesó de la tienda?
 - Cochecitos para bebés
 - Juguetes
 - Gimnasio para bebés
 - Canguro
 - Almohada
 - Ropa de bebés
 - Biberón
 - Chupón

- Otro:

3. Dimensión productos

a. ¿Por qué compra productos y/o accesorios para bebés?

- Mi bebé lo necesita con urgencia
- Me parece bonito
- Otros bebés también lo tienen
- Otro motivo:

b. Desde su punto de vista, ¿cuál es el producto que más se necesita para el cuidado de los bebés?

- Biberón
- Sillas de comer
- Accesorios de estimulación
- Accesorios de higiene o aseo
- Pañalera/bolsos/canguros
- Sillas de carros
- Accesorios para el dormitorio
- Otros:

c. Desde su punto de vista, ¿cuál es el producto que más se necesita para el entretenimiento de los bebés?

- Centro de actividades
- Interactivos/ mordedores
- Juguetes
- Mecedoras
- Otros:

4. Dimensión económica

a. ¿Cuál es tu presupuesto para comprar accesorios para bebés?

- 0-150 soles

- 151-300 soles
- 301-500 soles
- 501-700 soles
- 700 soles a más

5. ¿Por qué busca accesorios o artículos para bebé?

6. ¿Qué es lo que más le atrae de la tienda?

7. ¿Qué opina de los precios de la tienda?

- a. Razonables
- b. Costosos
- c. Baratos

8. ¿Por qué cree que una persona no compraría?

9. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría que le brinde la tienda cuando compra un artículo?

10. ¿Recomendaría esta tienda a otras personas? ¿Por qué?

ANEXO D: LISTADO DE CONSENTIMIENTOS INFORMADOS LISTA DE PERSONAS CON CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

Tabla D1: Lista de personas con consentimientos informados

	Apellidos	Nombres	Cargo	Instrumento que se aplicó (entrevista/ focus group)	Se adjuntó consentimiento en la entrega
1	Gariazo Flores	Miguel Angel	Jefe de Marketing de El Mundo de los Bebés	entrevista	Sí
2	Gomero Escobar	Yanira Isabel	Gerente Comercial de Baby Grace	entrevista	Sí
3	Espinoza Alvarado	Jennifer Juliana	Gerente Comercial de Chavitos Kids	entrevista	Sí
4	Medina Castilla	Leyla Giovana	Gerente Comercial de Maternelle	entrevista	Sí
5	Navarro Mayta	Yasury Esperanza	Gerente General de Nido Bebé	entrevista	Sí

Tabla D2: Lista de instrumentos (solo para encuestas o cuestionarios)

	Instrumento que se aplicó (encuesta/ cuestionario)	Nombre del instrumento
1	Encuesta	Encuesta a los clientes de Nido Bebé

ANEXO E: PROTOCOLO VALIDACIÓN CUALITATIVO

Protocolo de validación de contenido de Juicio de Experto

Instrucciones:

La matriz adjunta está compuesta por dos componentes: el primer componente comprende la calificación, valoración cuantitativa con su respectivo valor cualitativo, estructurado, como: NO cumple con el criterio (1), Sí cumple con el criterio (2). El segundo corresponde al indicador, donde se determina la especificidad y esencia de la naturaleza y validez del instrumento.

A continuación, teniendo en cuenta básicamente los indicadores descritos en el cuadro de valoración, califique cada uno de los ítems según corresponda en la plantilla de calificación.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Sí cumple con el criterio.	Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente; es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro.
	2. Sí cumple con el criterio.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Sí cumple con el criterio.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante; es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Sí cumple con el criterio.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

PLANTILLA DE VALORACIÓN

Marque con una X el valor otorgado a cada ítem, de acuerdo al grado de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

(1) = No cumple con el criterio (2) = Sí cumple con el criterio

Tabla E1: Encuesta a los clientes

Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
1. Datos sociodemográficos	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
2. ¿Es la primera vez que visita la tienda (física u online)?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
3. ¿Cómo se enteró de la tienda? ¿Facebook Instagram, recomendación de otra persona?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	Agregar las otras redes sociales como TikTok y LinkedIn
4. ¿Cuál es el producto que más llamó la atención de la tienda?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	Cambiar la palabra llamó por INTERESÓ
5. ¿Por qué compra productos y/o accesorios para bebés?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
6. Desde su punto de vista, ¿cuál es el producto que más se necesita para el cuidado de los bebés?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
7. Desde su punto de vista, ¿cuál es el producto que más se necesita para el entretenimiento de los bebés?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
8. ¿Cuál es tu presupuesto para comprar accesorios para bebés?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
9. ¿Por qué busca accesorios o artículos para bebé?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
10. ¿Qué es lo que más le atrae de la tienda?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
11. ¿Qué opina de los precios de la tienda?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
12. ¿Por qué cree que una persona no compraría?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
13. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría que le brinde la tienda cuando compra un artículo?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
14. ¿Recomendaría esta tienda a otras personas? ¿Por qué?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	

Tabla E2: Entrevista semiestructurada dirigida al gerente de Nido Bebé

Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
1. ¿Cómo cree que es la mejor manera para ofertar un producto o accesorio para bebé?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
2. ¿Qué aspecto o propiedad del producto cree que debe ser considerado al momento de ofertar un producto para bebé?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
3. Desde su perspectiva, ¿cómo se establecen los precios de los productos en este tipo de negocio?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
4. ¿Qué ofertas existe en Nido Bebé? ¿Cómo se desarrollaron esas promociones/ofertas?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
5. ¿Qué opina de la infraestructura de su negocio? ¿Qué resaltaría de la infraestructura o localización de la tienda? ¿Por qué?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
6. ¿Qué características/habilidades debería tener un colaborador que trabaja en Nido Bebé?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
7. ¿Qué características cree que tiene un cliente que entra en su tienda?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
8. En Nido Bebé, ¿cómo se da el proceso de venta? ¿Qué opina de la atención al cliente?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	

Tabla E3: Entrevista semiestructurada dirigida a un experto en marketing

Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
1. ¿Qué conoce acerca de estrategias de marketing que se usan en el cercano Retail? ¿Qué nos podría comentar al respecto?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	XXXXXXXX XXXXX XXXX X XXXXX
2. ¿Cuáles serían las más eficaces en el Perú? ¿Por qué?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
3. En el sector de venta de accesorios para bebés, ¿Cómo cree que se dan las estrategias de marketing?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
4. ¿Qué aspecto o propiedad cree que debe ser considerado al momento de ofertar un producto para bebé?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
5. Desde su perspectiva, ¿cómo deberían establecerse los precios de los productos en este tipo de negocio?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
6. ¿Cuál cree que es la mejor manera de crear una promoción acerca de los productos y/o accesorios para bebés?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
7. ¿Considera que la infraestructura es un aspecto importante para la venta de productos y/o accesorios para bebés? ¿Por qué?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
8. ¿Qué características/habilidades debería tener un colaborador que trabaja en una empresa de venta de productos para bebé?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
9. ¿Qué características tendría un cliente de este sector retail?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
10. En este tipo de negocio, ¿cómo sería el proceso de venta y atención al cliente más efectivo?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	

Tabla E4: entrevista semiestructurada dirigida a los competidores

Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
1. ¿Cuál es su experiencia dentro de esta empresa? ¿Cuántos años ha trabajado o trabaja en esta empresa? ¿Cuáles son sus labores en esta empresa?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	XXXXXXXX XXXXX XXXX X XXXXX
2. ¿Cómo es el desempeño de los colaboradores de la empresa? ¿Ha observado alguna dificultad? ¿Por qué cree que ha pasado eso? ¿Qué soluciones se usaron para mejorar este aspecto?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
3. ¿Qué le parece el precio de los productos ofertados? ¿Es un precio competitivo? ¿Por qué?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
4. ¿Qué opina de la localización de la tienda? ¿Le parece que la infraestructura de la tienda influye en las ventas? ¿Cómo? ¿Se podría mejorar algo de la infraestructura del local? ¿De qué manera?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
5. ¿Cómo son las características del cliente que viene a comprar a su tienda? ¿Qué necesita?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
6. ¿Considera que sus productos cubren las necesidades de sus clientes? ¿Por qué?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
7. ¿Cómo se comportan los vendedores de la tienda cuando un cliente viene a comprar a su tienda? ¿Qué hace para que se concrete la venta? ¿Qué sucede si no se concreta la venta?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
8. ¿Qué aspectos se podrían mejorar del proceso de venta?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	
9. ¿La empresa maneja alguna estrategia o método para que los clientes se encuentren satisfechos y vuelvan a comprar? ¿Cómo es este proceso? ¿Qué sugeriría usted en base a su experiencia?	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	(1) (2) X	