

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA EN
UNA EMPRESA SOCIAL DE LIMA. CASO DE ESTUDIO: HOSEG**

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

DEL PINO HENOSTROZA, ANGELA

20111095

ECHEGARAY LUNA, DIEGO

20090839

MANRIQUE CAMPOS, JORGE

20098058

Lima, 30 de enero del 2017

La tesis

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA EN UNA EMPRESA SOCIAL DE LIMA. CASO DE ESTUDIO: HOSEG

ha sido aprobada.

Dra. Paloma Martínez-Hague

Presidente del jurado

Mgr. Juan Coriat Nugent

Asesor de la Tesis

Mgr. Rosa Guimaray Ribeyro

Tercer Jurado

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



Agradecemos a todas las personas que estuvieron pendientes de nuestro desarrollo profesional a lo largo de estos años. A nuestros amigos por las experiencias vividas. A nuestros profesores por todo lo compartido con nosotros tanto dentro como fuera de clase, especialmente a nuestro asesor de tesis, Juan Coriat Nugent, quien nos ayudó a terminar nuestra carrera exitosamente.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación:	3
2. Objetivos	5
3. Preguntas de investigación.....	6
4. Justificación.....	7
5. Viabilidad.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Conceptos de branding.....	10
1.1. Definiciones de marca.....	10
1.2. ¿Qué es branding?.....	11
1.3. Valor Capital de Marca	12
1.4. Modelos de Construcción de Marca.....	13
1.5. Auditoría de marca.....	27
1.6. Posicionamiento de marca.....	29
2. Empresas Sociales.....	30
3. Investigaciones Pasadas	33
4. Marco Contextual.....	37
4.1. Perfil de los emprendedores sociales en América Latina.....	37
4.2. Situación de las empresas Sociales en Perú	39
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	41
1. Alcance de la investigación.....	41
2. Enfoque y diseño de la investigación.....	41
3. Selección del Caso de Estudio	43
4. Determinación de instrumentos.....	43
4.1. Entrevistas	43
4.2. Focos grupales.....	44
4.3. Encuesta	46
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIONAL	50
1. Análisis Interno	50
1.1. Sobre la empresa	50

1.2.	Inventario de la marca	53
2.	Análisis Externo	55
2.1.	Análisis PESTEL.....	55
2.2.	Análisis de las fuerzas de Porter.....	59
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL CLIENTE		63
1.	Exploración preliminar de la marca	63
1.1.	Prominencia.....	63
1.2.	Desempeño	63
1.3.	Imaginería.....	65
1.4.	Opinión.....	66
1.5.	Sentimientos.....	66
1.6.	Resonancia	67
2.	Validación del grupo objetivo	68
3.	Presentación de propuesta de valor actual.....	68
3.1.	Beneficios funcionales	68
3.2.	Beneficios emocionales.....	68
3.3.	Beneficios de autoexpresión.....	69
4.	Principales hallazgos del <i>Focus Group</i>	69
5.	Diseño final de la propuesta de valor	71
6.	Principales hallazgos de la encuesta.....	72
6.1.	Exploración de marcas	72
6.2.	Comportamiento de compra	73
6.3.	Exploración de atributos y beneficios	76
6.4.	Exploración de aceptación de la marca	79
7.	Exploración definitiva de marca	85
7.1.	Prominencia.....	88
7.2.	Desempeño	89
7.3.	Imaginería.....	90
7.4.	Opiniones	91
7.5.	Sentimientos.....	91
7.6.	Resonancia	92
CAPÍTULO 6: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA		94
CAPÍTULO 7: ACTIVIDADES DE MARKETING PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA		97

1. Actividades de Marketing	97
2. Medición del V.C.M.B.C.	101
2.1. Proyección con actividades para la construcción de marca.....	101
2.2. Proyección sin actividades para la construcción de marca.....	105
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
1. Conclusiones	106
1.1. Generales	106
1.2. Actividades de Marketing	107
2. Recomendaciones para investigaciones futuras	108
REFERENCIAS	110
ANEXO A: Zonificación según APEIM.....	117
ANEXO B: Modelo de entrevistas a co-fundador y Gerente de Marca de Hoseg	118
ANEXO C: Modelo de entrevistas a clientes	120
ANEXO D: Codificación de entrevistas a clientes (Revisar adjunto).....	125
ANEXO E: Matriz de objetivos de <i>Focus Group</i>	126
ANEXO F: Imágenes de ayuda para el <i>focus group</i>	129
ANEXO G: Codificación de <i>focus group</i> (Revisar adjunto).....	131
ANEXO H: Modelo de Focus Group al target	132
ANEXO I: Matriz de objetivos de Encuesta	133
ANEXO J: Guía de preguntas de Encuesta	135
ANEXO K: Codificación de encuestas (Revisar adjunto)	139
ANEXO L: Protocolo de Consentimiento Informado	140
ANEXO M: Consentimientos informados firmados (Revisar adjunto)	141
ANEXO N: Matriz de Consistencia	142
ANEXO Ñ: Diagrama de Gantt de actividades.....	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de construcción de marca BVA.....	14
Figura 2: Modelo para planear la identidad de marca	16
Figura 3: Bloques constructores.....	24
Figura 4: Ejes básicos de la empresa social	31
Figura 5: Logo de la empresa	54
Figura 6: Resumen del análisis de las fuerzas de Porter	59
Figura 7: Marcas que más destacan en la categoría outdoor	72
Figura 8: Motivos de reconocimiento de marca.....	73
Figura 9: Frecuencia de compra	74
Figura 10: Influencia del valor social en la decisión de compra	76
Figura 11: Importancia de la experiencia de compra	76
Figura 12: Valoración de beneficios esperados.....	77
Figura 13: Valoración de atributos esperados	78
Figura 14: Definiciones de calidad.....	79
Figura 15: Demanda potencial	80
Figura 16: Valoración del valor social	81
Figura 17: Valoración del valor social	81
Figura 18: Rango de precios por distrito	82
Figura 19: Rango de precios y valoración social	83
Figura 20: Preferencia de canales de distribución.....	84
Figura 21: Preferencia del medio de comunicación	85
Figura 22: Motivación de compra para una nueva compra	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Emprendimientos según sectores	39
Tabla 2: Población por edades	47
Tabla 3: Distribución representativa de la muestra	48
Tabla 4: Análisis PESTEL	56
Tabla 5: Motivos de compra.....	74
Tabla 6: Motivos y frecuencia de compra	75
Tabla 7: Color de preferencia.....	78
Tabla 8: Rango de precios por edad	82
Tabla 9: Ponderación de Intención de Compra	94
Tabla 10: Ponderación de Factores	95
Tabla 11: Promedio ponderado de número de casacas al año por cliente, según frecuencia de compra.....	96
Tabla 12: Estimación de la demanda.....	96
Tabla 13: Actividades de Marketing propuestas	97
Tabla 14: Precio Promedio Ponderado con actividades de construcción de marca.....	101
Tabla 15: Proyección de Flujo de Caja con actividades de construcción de marca*	103
Tabla 16: Precio Promedio Ponderado sin actividades de construcción de marca.....	105
Tabla 17: Proyección de Flujo de Caja sin actividades de construcción de marca	105

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la necesidad de conocer cómo construir una marca fuerte para una empresa social basándose en el modelo de Kevin Keller, incluyendo el planteamiento de la propuesta de valor, la definición del posicionamiento de la marca y determinando qué actividades de marketing construyen Valor Capital de Marca para el cliente.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de una empresa social peruana la cual ofrece al mercado productos *outdoor*, con la peculiaridad que por cada casaca que logran vender donan otra a niños de escasos recursos de los andes peruanos. La empresa tiene como objetivo de corto plazo ingresar a un nuevo segmento del mercado; por tal motivo, la investigación presenta como uno de sus objetivos específicos identificar y definir el target al cual la marca puede dirigirse y plantear la propuesta de construcción de marca enfocada en este nuevo target.

Para lograrlo se comenzó con realización de un análisis interno y externo a la empresa para crear una visión general y comprender los factores que influyen en ella. Posteriormente, a través de entrevistas a los clientes actuales y al gerente de marca de la empresa, se identifica la propuesta de valor actual y se define el posicionamiento de marca basados en el modelo de Keller. Luego, se realizaron *focus groups*, cuyos participantes formaban parte del nuevo target propuesto, para identificar *insights* que puedan agregar valor a la propuesta de la marca.

La propuesta de valor potenciada con los *insights* recabados en los *focus groups* fue validada a través de encuestas realizadas a personas del target propuesto. Luego, con la información obtenida en los *focus groups* y en las encuestas se propusieron actividades de marketing que contribuyeran a la construcción de una marca fuerte. Finalmente, se compara el valor económico generado para la empresa en ambos escenarios: con actividades de marketing y sin actividades de marketing.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de construcción de marca fuerte para una empresa social en base al modelo de Keller, incluyendo el planteamiento de una propuesta de valor junto a la definición del posicionamiento de marca, y el desarrollo de un plan de actividades de marketing que le permita a la organización alcanzar el Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente (V.C.M.B.C.)

La organización elegida para esta investigación es la empresa social Hoseg, dedicada a la comercialización de prendas *outdoor* cuya idea de negocio es brindar apoyo a comunidades de las zonas más frías del Perú. Las prendas con mayor volumen de venta son las casacas y también son las que entregan gratuitamente a los niños de estas comunidades.

En el primer capítulo, además de presentar los objetivos y preguntas que marcan la pauta de esta investigación, se muestra el contexto en el cual se desarrollan las empresas sociales en el Perú, cuál es su aporte como empresa que utiliza herramientas de gestión para generar valor social y los niveles de competitividad a los que se enfrentan al competir con organizaciones con mejores presupuestos. Adicionalmente, se evidencia la importancia de contar con una marca fuerte para poder alcanzar los objetivos organizacionales planteados y se enfatiza en el alcance que pueden lograr las empresas sociales si consiguen este desarrollo.

En el segundo capítulo se desarrollan los conceptos utilizados en la investigación extraídos de fuentes primarias y secundarias de autores reconocidos en temas de construcción de marca. También se presenta un acercamiento al concepto de empresa social a fin de que el lector pueda conocer el tipo de trabajo que estas realizan. Se incluye ejemplos de investigaciones pasadas relacionadas al tema de investigación que permiten tener una noción de lo que se pretende trabajar. Finalmente se analiza la situación actual de las empresas sociales en el Perú.

Posteriormente, en el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico para la realización de esta investigación. Se incluye la justificación del caso de estudio seleccionado y se profundiza en las herramientas utilizadas: entrevistas, *focus group* y encuestas.

Una vez presentados los conceptos básicos, el caso de estudio y la metodología a ser empleada, en el cuarto capítulo se presenta el análisis interno y externo de la organización mediante una exploración de sus competidores, proveedores, clientes y fuerzas externas políticas,

económicas, etc. Seguidamente en el capítulo 5 se desarrollan las tres herramientas de investigación. En primer lugar, las entrevistas al gerente de Marca de la organización y a un grupo de clientes para realizar una exploración preliminar de la marca a fin de desarrollar una propuesta de valor para Hoseg. En segundo lugar, los *focus group* con clientes para validar los beneficios de la propuesta de valor y obtener *insights* que puedan potenciarla. Finalmente, las encuestas al target definido para identificar el nivel de aceptación de la nueva propuesta de valor.

En el sexto capítulo se presenta una estimación de la demanda que alcanzaría la organización a partir de los resultados obtenidos en las encuestas que se va filtrando de acuerdo a las características del target al que se pretende llegar. Complementando esta información, en el capítulo 7 se desarrollan las actividades de marketing propuestas para consolidar un vínculo cercano con el target definido y poder alcanzar las ventas esperadas. De esta manera se muestran los ingresos que podrían obtener concretando la construcción de marca fuerte.

Finalmente, en el capítulo 8 se exponen las principales conclusiones en base a los resultados obtenidos dándole respuesta a la pregunta de investigación. Estas conclusiones se dividen en conclusiones generales y otras específicas relacionadas a las actividades de marketing. Asimismo, se plantean recomendaciones para investigaciones futuras con el objetivo de resaltar variables claves que deben ser tomadas en cuenta para el éxito de una próxima investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

En los últimos años, el Perú ha venido registrando un crecimiento económico sustancial, siendo una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina. “La tasa de crecimiento promedio del PIB fue del 5,9%, en un entorno de baja inflación” (Banco Mundial, 2016). Como resultado del crecimiento, Perú ha logrado reducir su nivel de pobreza desde un 55,6% hasta un 22,7% de la población entre 2005 y 2014 (Banco Mundial, 2016). Sin embargo, a pesar de las mejoras en materia económica y niveles de pobreza, persiste el reto de continuar reduciendo las desigualdades sociales existentes.

En este contexto, las empresas sociales resultan actores protagónicos para reducir las brechas sociales ya que involucran a personas que suelen ser una minoría. Las empresas sociales “utilizan mecanismos de mercado –esto es, ofrecen un bien o servicio por el cual reciben un pago que cubren sus costos y generan excedentes- para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos” (Ashoka, s.f.). En este sentido, estas tienen un potencial de impacto muy alto dado que intentan combinar lo mejor de las organizaciones sociales con la empresa privada. Por lo tanto, es necesario que utilicen herramientas de empresas privadas para incrementar su impacto social y puedan aumentar sus propios ingresos. (Ashoka, s.f.).

Por otra parte, la marca es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta una organización. Según Aacker (1996), “la identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o clientes” (p. 24). Es decir, el valor de la marca crea valor tanto para la compañía como para el cliente. Es por ello que cada organización que tiene como objetivo adquirir valor y posicionarse en el mercado deberá gestionar adecuadamente su marca.

Asimismo, para la American Marketing Association, citado en Keller (2008), una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia” (p. 2). Sin embargo, para Keller (2008) una marca representa mucho más que eso; una marca representa conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas. Igualmente, Arnold (1993) menciona que las marcas se entienden y se les reconoce a un nivel emocional; es decir, que la marca tiene que ver con las formas en que los clientes perciben las cosas.

Por estas razones, la construcción de marca ha tomado relevancia en los últimos años. De acuerdo con Aacker (2006), el liderazgo de la marca está basado en la premisa de que la construcción de la marca no sólo es necesaria para la creación de activos, sino que es necesaria para el éxito y también para la supervivencia de la organización. En un mercado que tiende a volverse cada vez más competitivo resulta necesario generar vínculos afectivos entre el cliente y la marca. McEwen (1999 citado en Abrego 2001) destaca la lealtad de los clientes como uno de los principales beneficios de la construcción de marca. Esto debido a que las personas prefieren, buscan y compran con mayor frecuencia las marcas de alto valor. Además, el valor de la marca ayuda a obtener mayores márgenes y utilidades, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por marcas de alto valor. Adicionalmente, McEwen (1999 citado en Abrego 2001) sostiene que el tener valor en las marcas representa una ventaja competitiva porque funciona como una barrera de entrada en una categoría específica de un producto de competencia.

Tal es la importancia de este fenómeno, que se puede encontrar en la literatura investigaciones sobre construcción de marca. Por ejemplo, Stahl, Heitmann, Lehmann y Neslin (2011) realizaron una investigación teórica sobre la relación entre el valor de marca y la retención del cliente en la cual encontraron que el valor de marca tiene un impacto previsible en la captación de clientes y retención. Además, lograr una buena relación con los clientes se encuentra después de gestionar diversas actividades de marketing. De la misma forma, Farjam y Hongyi (2015) realizaron un estudio en donde explora los distintos conceptos de valor de marca en el cual se concluye que el valor de marca juega un papel decisivo en la reducción de riesgo percibido para la adopción de un nuevo producto incluso en situaciones de compras funcionales. En el caso de Perú, Regalado, Berolatti, Martínez y Riesgo (2012) realizaron una investigación con el objetivo de desarrollar una identidad competitiva y la marca de la ciudad de Arequipa la cual propuso un plan de marketing mix y una propuesta de valor para ser validada en el target recomendado. No obstante, poca es la investigación empírica que existe en torno a las empresas sociales peruanas.

Para realizar la investigación en el mercado se aterrizaron las ideas de dos autores especialistas en el tema de construcción de marca: David Aacker y Kevin Keller. De acuerdo con Aaker (1996), se considera el valor de marca como una combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca, los cuales realizan sinergia entre sí para agregar valor a un producto o servicio. El autor considera que para gestionar la marca se comienza con el desarrollo de una identidad de marca y esto lo define como el conjunto único de asociaciones que se vinculan a lo que la marca desea representar. Aacker (1996) plantea un modelo de construcción de marca en el cual

considera que la identidad de marca debe de unificar diferentes dimensiones a través de doce elementos que caen en distintas perspectivas las cuales son: marca como producto, marca como organización, marca como persona y marca como símbolo. Los doce elementos son: (1) Ámbito del producto; (2) Atributos del producto; (3) Calidad / valor; (4) Usos; (5) Usuarios; (6) Origen; (7) Atributos de la organización; (8) Local vs. Global; (9) Personalidad; (10) Relaciones marca-consumidor; (11) Imaginería visual y metáforas; (12) Herencias de la marca

Por otro lado, Keller (2008) presenta el modelo de Resonancia de Marca, el cual busca crear relaciones con los clientes a través de cuatro pasos. Primero, asegurar la identificación de la marca con los clientes. Segundo, establecer el significado de la marca en la mente de los clientes. Tercero, generar las respuestas adecuadas de clientes a la marca. Finalmente, convertir respuestas en relaciones de lealtad, intensas y activas, entre clientes y la marca. Estos pasos se reflejan en la Pirámide de Resonancia que consta de seis bloques constructivos los cuales son prominencia, imágenes, desempeño, sentimientos, juicios y resonancia.

En síntesis, las empresas sociales pueden desarrollar un rol protagónico para acortar las brechas sociales. Por ello, resulta clave que incorporen las mejores técnicas de las empresas con fines de lucro. En ese sentido, la construcción de marca otorga una ventaja competitiva sustancial para que las empresas sociales puedan posicionarse en el mercado y desarrollen relaciones de largo plazo con sus clientes a través de actividades de marketing que generen vínculos emocionales y repercutan en respuestas positivas hacia las marcas sociales.

2. Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar una propuesta de construcción de marca fuerte para una empresa social a fin de obtener Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (V.C.M.B.C.)

Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional interno y externo de la empresa para crear una visión general y comprender los factores que influyen en ella.
- Identificar y definir el target al cual la marca debe dirigirse.
- Identificar la propuesta de valor actual percibida por los clientes y definir su posicionamiento de marca actual basado en el modelo de construcción de marca de Keller.

- Explorar los *insights* de la propuesta de valor en el nuevo target e indagar sobre el comportamiento de compra del mismo.
- Proponer la construcción de marca sobre la base del modelo de Keller.
- Estimar la demanda para alcanzar el V.C.M.B.C.
- Proponer actividades de marketing para que la marca pueda alcanzar la construcción de marca
- Analizar la viabilidad económica de implementar la propuesta de construcción de marca.

3. Preguntas de investigación

Hipótesis general

La marca Hoseg no ha alcanzado una fuerte construcción de marca, por lo tanto, no genera Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente (V.C.M.B.C).

Pregunta general

- ¿Cómo construir una marca fuerte en una empresa social a fin de obtener Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (V.C.M.B.C)?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen sobre la empresa?
- ¿Cuál es el target al cuál la marca debería dirigirse?
- ¿Cuál es la percepción actual que tienen los clientes sobre la marca y cómo se encuentra posicionada la marca según el Modelo de Keller?
- ¿Qué es lo que opinan las personas del target sobre la propuesta de valor planteada y cuáles cómo es su comportamiento de compra/uso con esta categoría de ropa?
- ¿Cuál es el ideal al que la marca debería aspirar para llegar a ser una marca fuerte?
- ¿Cuál es la demanda proyectada que genera la construcción de marca?
- ¿Cuáles son las actividades de marketing que debe realizar la empresa para ser una marca fuerte?
- ¿Cuál es la viabilidad económica de implementar la propuesta de construcción de marca?

4. Justificación

Como se mencionó anteriormente, a pesar del incremento constante del PBI y la mejora en materia económica que ha registrado el Perú en los últimos años, aún persiste el reto de reducir las brechas sociales existentes. En ese sentido, las empresas sociales representan actores protagónicos para incluir a los grupos vulnerables más afectados por las desigualdades sociales. Por ello, es importante que las empresas sociales se especialicen en su modelo de negocio y adopten las mejores prácticas del mundo empresarial.

Uno de los temas más significativos para que las empresas sociales tengan éxito en un mercado cada vez más competitivo está ligado al tema de construcción de marca. Las empresas deben buscar distintas herramientas para poder tener más clientes fidelizados, posicionarse mejor ante ellos, lograr una mayor notoriedad, entre otros objetivos propios del mundo empresarial. El proceso de *targeting* y segmentación es desarrollado detenidamente para aterrizar en el segmento correcto y poder alcanzar los objetivos planteados. Pero eso no es suficiente; el correcto desarrollo de la propuesta de valor de marca brinda herramientas que permiten a las empresas desarrollar una estrategia de marketing enfocada en diversos objetivos como la construcción de marca, la adopción de más clientes, el posicionamiento de la marca o la apertura de nuevas líneas de negocio.

En este contexto, la construcción de marca se presenta como un objetivo clave para poder captar y fidelizar a los clientes. Las compañías deben tener muy claro cómo quieren ser percibidas y cómo están siendo percibidas en el mercado. Por ello, la propuesta de valor se construye a partir de una reputación sólida basada en la percepción que el público objetivo tenga sobre la compañía (Rengifo & Manfredi, 2013). Dicho esto, las empresas que consigan generar y posicionar su marca correctamente por encima de sus competidores podrán alcanzar el éxito.

En este sentido, desarrollar una propuesta de valor de marca ofrece alternativas aplicables al mercado peruano permitiendo que las empresas encuentren la mejor alternativa para poder construir una marca fuerte, posicionarla y tener un mayor contacto con sus clientes logrando así sus objetivos. Lo correcto es poder realizar un buen diseño del plan de comunicación que se busca implementar conociendo de cerca cuáles son las deficiencias que ha presentado la organización frente a las herramientas que ha manejado anteriormente, de manera que puedan complementarse y brindar mejores resultados (Bishop, 2001).

Dentro de los distintos sectores y tipos de empresa, resulta interesante conocer el comportamiento especial que tienen las empresas sociales. No obstante, muchas veces pasan

desapercibidas porque no realizan una correcta propuesta de marca que les permita enfrentarse a competidores ya posicionados en el mercado. Según Muhammad Yunus y Weber (2011), una empresa social es un negocio auto-sostenible sin pérdidas ni dividendos que aborda un objetivo social dentro de las normas del mercado actual. Funcionan como empresa privada con fines de lucro, pero se diferencian en que parte de las utilidades generadas se destinan a proyectos sociales de distintos tipos. Su particular naturaleza les exige desarrollar estrategias y planes distintos a los de una empresa privada o una ONG.

Resulta interesante conocer cuál es el impacto que está teniendo este tipo de empresas alrededor del mundo. Por ejemplo, en Europa, aparecieron a partir de los años 80 enfocadas principalmente en temas ambientales, de desarrollo sostenible y dialogo social. Actualmente, el 25% de las empresas que se crean en ese continente son sociales y representan el 10% de su PBI y el 6% del empleo total de Europa. Esta situación ha generado que las autoridades y diversos emprendedores apuesten por este tipo de organizaciones e inviertan dinero en ellas. Del mismo modo, la Comisión Europea ha generado un programa de apoyo a través del cual brinda financiamiento, asesoría legal y comercial para quienes pretendan crear una empresa social. De igual manera, en Estados Unidos, las conocidas *Benefit Corporations* vienen incrementando su potencial (Aparicio Tobar & Valdés de la Vega, 2009 citado en Fernández, 2014). Esto destaca la importancia de que las empresas sociales tengan un óptimo desarrollo en el país.

Expuesto esto, esta investigación es novedosa y valiosa porque abarca dos conceptos que actualmente están tomando mucha importancia en nuestro país y en el mundo. Se centra en conocer cómo una empresa social puede alcanzar una marca fuerte que contenga atributos sólidos para fortalecer la relación con sus clientes. Al mismo tiempo, la investigación busca conocer cuál es el posicionamiento actual de la marca e identificar los *insights* claves para; sobre esta base, proponer mejoras referentes a la propuesta de marca acompañado de un modelo de actividades de marketing que pueda ejecutar la empresa social, teniendo en cuenta la naturaleza y las características propias de estas organizaciones. En este sentido, se pretende generar un modelo que sirva de ejemplo para que otras empresas sociales puedan identificar la situación en la que se encuentran y ejecuten acciones que las lleven a posicionar su marca. Es importante volver a resaltar que las empresas sociales son agentes de cambio que contribuyen a reducir las brechas sociales en nuestro país, por ello, es esencial que incorporen técnicas y herramientas del sector privado.

5. Viabilidad

La propuesta de valor de marca se hace imprescindible en un contexto de cambio, de transformación, de modernización. En este contexto, esta investigación pretende abordar puntos claves para que la propuesta de valor de marca, enfocada en las necesidades, percepciones, sentimientos, etc. del cliente, permita construir una marca fuerte que brinde frutos exitosos a las organizaciones que las pongan en práctica. La construcción de marca fuerte es un tema abordado por distintos autores que ofrecen modelos para poder alcanzar el objetivo final, esto permite que se pueda comparar casos de estudio enriqueciendo la investigación. Dicho esto, se cuenta con literatura teórica y empírica que permitirá aterrizar los conceptos claves a la realidad que se quiere investigar. Por otro lado, las empresas sociales se presentan como una fuente de estudio valiosas, ya que tienen una naturaleza especial que no ha sido profundamente estudiada y sus particularidades hacen que esta investigación se torne valiosa y pueda ser utilizada por estas en un futuro. Este tipo de empresas usualmente no cuentan con los recursos necesarios para poder realizar investigaciones a profundidad, dejando un vacío que puede ser aprovechado para poder analizar correctamente procesos relevantes en las estrategias que plantean.

Dentro de este tipo de organizaciones, hemos identificado una empresa social que cuenta con 3 años en el mercado, dedicada a la comercialización de ropa Outdoor¹. Hoseg. Esta se encuentra dirigida desde Lima por lo cual no es necesario realizar viajes al interior del país para obtener la información. Además, fundadores de la empresa presentan la mejor predisposición a otorgar información para la presente investigación. Hoseg ha brindado una base de datos de varios de sus clientes actuales lo que permitirá ponerse en contacto con ellos fácilmente para la realización de las entrevistas exploratorias. Adicionalmente, contamos con la cercanía hacia el público a explorar en la presente investigación, lo cual hace más viable la realización de los focus group. Sin embargo, realizar las encuestas presenta un reto difícil debido a que la tasa de rechazo es alta.

¹ Se refiere a todo tipo de indumentaria que se usa para realizar actividades lúdicas al aire libre, por ejemplo, ciclismo de montaña, escalar una montaña, etc.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Conceptos de branding

1.1. Definiciones de marca

Existen muchos autores que abordan el posicionamiento de marca y la importancia del mismo para el beneficio de la organización. A continuación, se revisarán algunos de esos aportes teóricos. Para Kapferer (2008), “uno de los puntos en donde más desacuerdo existe entre los expertos es al momento de definir qué es marca, pues, cada experto tiene su propia definición.” (p. 9).

David Aaker (1996) define marca como “el conjunto de activos y pasivos de marca relacionados a un nombre y símbolo de marca, que añaden o restan al valor que brinda un producto o servicio” (p. 21). Siguiendo la línea del autor, para la Asociación Americana de Marketing citado en Keller (2008) la marca es el “nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de estos cuyo fin es identificar los bienes y servicios de una oferta para diferenciarlos de la competencia” (p. 2). Por otro lado, Scott (2002), presenta un punto de vista diferente, al mencionar que, si bien la marca se basa en la calidad y valor brindado en el producto o servicio, la marca representa un contrato con el cliente.

Ahora bien, tener una marca poderosa puede traer muchos beneficios a la organización. Los expertos en marketing Kotler & Keller (2006) mencionan que la marca simplifica el manejo y la localización de productos. Asimismo, “facilitan la organización del inventario y de los libros de contabilidad (...) la marca ofrece a la empresa protección legal para las características exclusivas del producto mediante registros, procesos de fabricación, patentes, y envases a través derechos de reproducción y diseño” (p. 274).

Además, las marcas “son indicadores de un determinado nivel de calidad que invita a los compradores satisfechos a que tengan la posibilidad de adquirir el mismo producto una y otra vez. La marca genera lealtad, lo cual hace que la demanda sea previsible y pone trabas a otras empresas para entrar en el negocio” (Kotler & Keller, 2006, p. 275). Incluso cuando existe una fuerte lealtad puede que el cliente esté dispuesto a pagar entre 20 y 25% más por el producto o servicio (Kotler & Keller, 2006).

Finalmente, de acuerdo con Costa (2012) la marca es ambivalente, pues, consta de tres aspectos: uno real, otro ideal y uno cultural. Este último aspecto es el que determina, las decisiones y las estrategias creativas de gestión de las marcas hasta el punto de ser diseñado antes del producto en sí mismo. En efecto, tanto desde el punto de vista teórico como desde el punto de vista empírico, la marca representa una construcción planificada y gestionada. De esta manera, “la marca es un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos” (Costa, 2012, p.21).

Siguiendo la línea del autor Costa, la marca genera un efecto en los individuos a través de tres interacciones: (1) lo que la marca hace: los productos o servicios que son ofrecidos; (2) Cómo la marca hace lo que hace y cómo lo comunica para llevar lo que vende hasta sus públicos: se refiere a cómo lo dice, lo que vende, dónde y cómo; (3) Lo que el conjunto de todo lo anterior significa para los individuos, el público, el mercado, la sociedad.

En resumen, la marca es la forma en la que la organización quiere ser percibida y una buena gestión de la misma puede traer muchos beneficios a la organización al convertirse en una marca poderosa, además, para los consumidores la marca no solo representa algo más que un logo o un nombre, sino un conjunto de asociaciones que están vinculados al producto o servicio.

1.2. ¿Qué es branding?

Según Kottler y Keller (2012), el *branding* es una actividad mediante la cual la marca transmite su poder a productos y servicios, brindando diferencias con respecto de los productos y servicios de la competencia. Asimismo, permite que los clientes generen claramente una organización mental de productos y servicios por medio de estructuras mentales potenciadas por el posicionamiento de la marca. De esta manera, el *branding* consigue que las empresas faciliten la toma de decisiones y generen valor para ellas.

Individualmente, Keller (2013) hace referencia a la importancia que tiene el *branding* como actividad para permitir que los clientes puedan identificar las diferencias entre las marcas de productos de una misma categoría. En este sentido, el autor resalta la importancia que tiene la marca en un proceso de decisión y los beneficios que da el *branding* a una organización cuando los clientes se encuentran en una situación de elección.

Dicho esto, gracias al aporte del *branding*, los productos y servicios pueden ser identificados como sinónimos de la marca. Esto se debe a que uno de los propósitos más importantes de esta actividad es el generar confianza en la marca (Davis, 2002).

La relación que se tiene que generar entre el cliente y la marca tiene que ser alimentada continuamente. Para esto, el *branding* puede realizarse en artículos físicos, tiendas, lugares, personas y organizaciones (Kotler & Keller, 2012).

En síntesis, Vildósola (2009) resume el concepto de *branding* como la base para que los clientes entiendan en su mente con claridad las diferencias que existen entre las distintas marcas. Eso permitirá que desarrollen un profundo conocimiento de los productos o servicios, relacionándose con ellos, dándoles su confianza y facilitándose la decisión de compra.

1.3. Valor Capital de Marca

Chieng y Goi (2011) menciona que el estudio de valor de marca se ha incrementado en los últimos años y algunos investigadores han concluido que las marcas son uno de los activos más valiosos que puede tener una compañía. En las siguientes líneas se revisarán algunas de las definiciones según diversos autores.

En primer lugar, Aacker (1996) define al valor de marca como un conjunto de activos el cual implica que la empresa realice inversiones para potenciar la misma. Así mismo, el autor menciona que los activos asociados a la marca se agrupan en cuatro dimensiones las cuales son reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones a la marca y fidelidad de la marca.

Por otro lado, Del Río, Vasquez e Iglesias (2012) mencionan que el término valor de marca se comenzó a utilizar a principios de los ochenta sin necesariamente precisar exactamente qué es lo que significa. Según el autor, este término salió a la luz para contrarrestar la excesiva atención que daban las empresas a los beneficios a corto plazo. Fue a partir de ese momento en que las agencias de publicidad emplearon el concepto de valor de marca para hacer referencia a las ventajas competitivas que pueden traer beneficios a mediano y largo plazo.

Además, Irmscher (1993 citado por Del Río et al., 2012) complementa lo mencionado anteriormente argumentando que es a partir de ahí cuando comienzan a salir distintas definiciones para el valor de marca; ello hace que una de las dificultades que se presentan en el estudio del valor de marca giren en torno a la posibilidad de adoptar diferentes perspectivas de análisis. Del Río et al., (2012) considera que existen tres perspectivas diferentes que definen el valor de marca. La primera es la perspectiva financiera en donde se ve a la marca como un activo intangible financiero que puede generar ingresos a la organización. En segundo lugar, se encuentra la perspectiva centrada en el consumidor el cual argumenta que la marca genera ventajas competitivas y, esto a su vez genera la lealtad del cliente. Finalmente, el enfoque de la psicología cognitiva que considera

que la marca genera valor a partir de las asociaciones que tiene el cliente. Del mismo modo, Irawadi, Lehmann y Neslin (2003 citado en Stahl et al., 2011) definieron al valor de marca como el resultado de un producto con el nombre de la marca en comparación con el resultado que se generaría si el mismo producto no tuviera el nombre de la marca.

Finalmente, Keller (2008) define el valor de marca desde otro punto de vista, el valor de marca basado en el cliente. Este enfoque es definido como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing. Así pues, una marca tiene un valor positivo basado en el cliente en la medida en que los consumidores reaccionan de manera más favorable ante el producto y la manera en la que se comercializa cuando la marca se identifica que cuando no. Para el autor, el valor de marca basado en el cliente tiene tres elementos clave para su definición: (1) efecto diferencial, el cual surge de las diferencias en la respuesta del consumidor. Si estas no están presentes, la marca corre el riesgo de ser percibida como una más siendo su único diferencial el precio. (2) Conocimiento de la marca, las diferencias en la respuesta hacia una marca es el resultado del conocimiento que el cliente tiene de la marca, es decir, lo que ha aprendido. (3) La respuesta del consumidor al marketing, es decir, las respuestas diferenciales de los consumidores que integran el valor de marca se reflejan en las percepciones, preferencias y comportamiento relacionados con todos los aspectos del marketing de la marca como su elección de marca, el recuerdo del mensaje publicitario de un anuncio, la respuesta a una promoción de ventas, etc.

En conclusión, el valor de marca puede llegar a generar ventaja competitiva si el efecto diferencial que los consumidores tienen hacia la marca es favorable (Keller, 2008). Para que esto suceda es importante que la organización invierta recursos en el crecimiento de la marca.

1.4. Modelos de Construcción de Marca

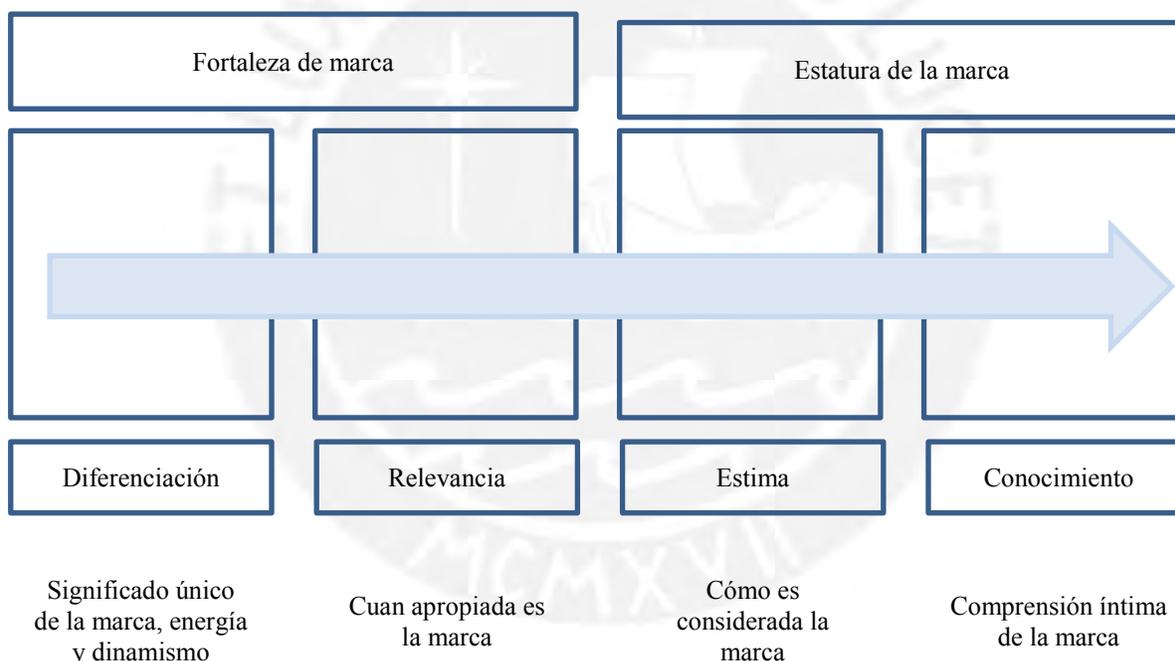
1.4.1. Modelo BrandAssest Valuator (BAV)

Este modelo, desarrollado por la agencia de publicidad Young & Rubicam (Y&R), se aplica a partir de encuestas realizadas a cierto número de consumidores acerca de más de 50,000 marcas de varias categorías en 50 países del mundo. Con esto, la agencia analiza las respuestas de los consumidores para utilizarlas como herramientas de gestión de marca que ayuden a identificar claramente la percepción que tiene el consumidor sobre la marca. Así mismo, la agencia pretende poder identificar oportunidades y amenazas que ayuden a las organizaciones a alcanzar un mejor desarrollo estratégico de marca (Young & Rubicam, 2015).

El BAV cuenta con dos etapas fundamentales para alcanzar el éxito de la marca: la fortaleza y la estatura de marca. La primera cuenta con los pilares de diferenciación y relevancia. El pilar de diferenciación se centra en identificar el significado particular y único de la marca, su dinamismo y su energía; lo que le permite destacar frente a sus competidores. El pilar de relevancia examina la importancia de la marca para el consumidor, es decir, cuán esencial es para su día a día (Young & Rubicam, 2015).

Por otro lado, la etapa de estatura de marca permite conocer el valor operativo actual de la marca cuenta con los pilares de estima y conocimiento. El primero se relaciona a la manera en que la marca cumple con sus promesas y, en base a ella, qué tan respetada es por sus consumidores. La segunda es el objetivo final de la marca y representa la profundidad de comprensión de los consumidores (Young & Rubicam, 2015).

Figura 1: Modelo de construcción de marca BVA



Adaptado de: *Young & Rubicam* (2015)

En el Perú, Y&R desarrolló la investigación en el año 2014 llegando a contar con 1600 encuestados. Tres ciudades fueron las elegidas: Lima, Arequipa y Trujillo; y la investigación se realizó en base a 1314 marcas de 119 distintas categorías (Escalante, 2014).

1.4.2. Modelo de Aaker

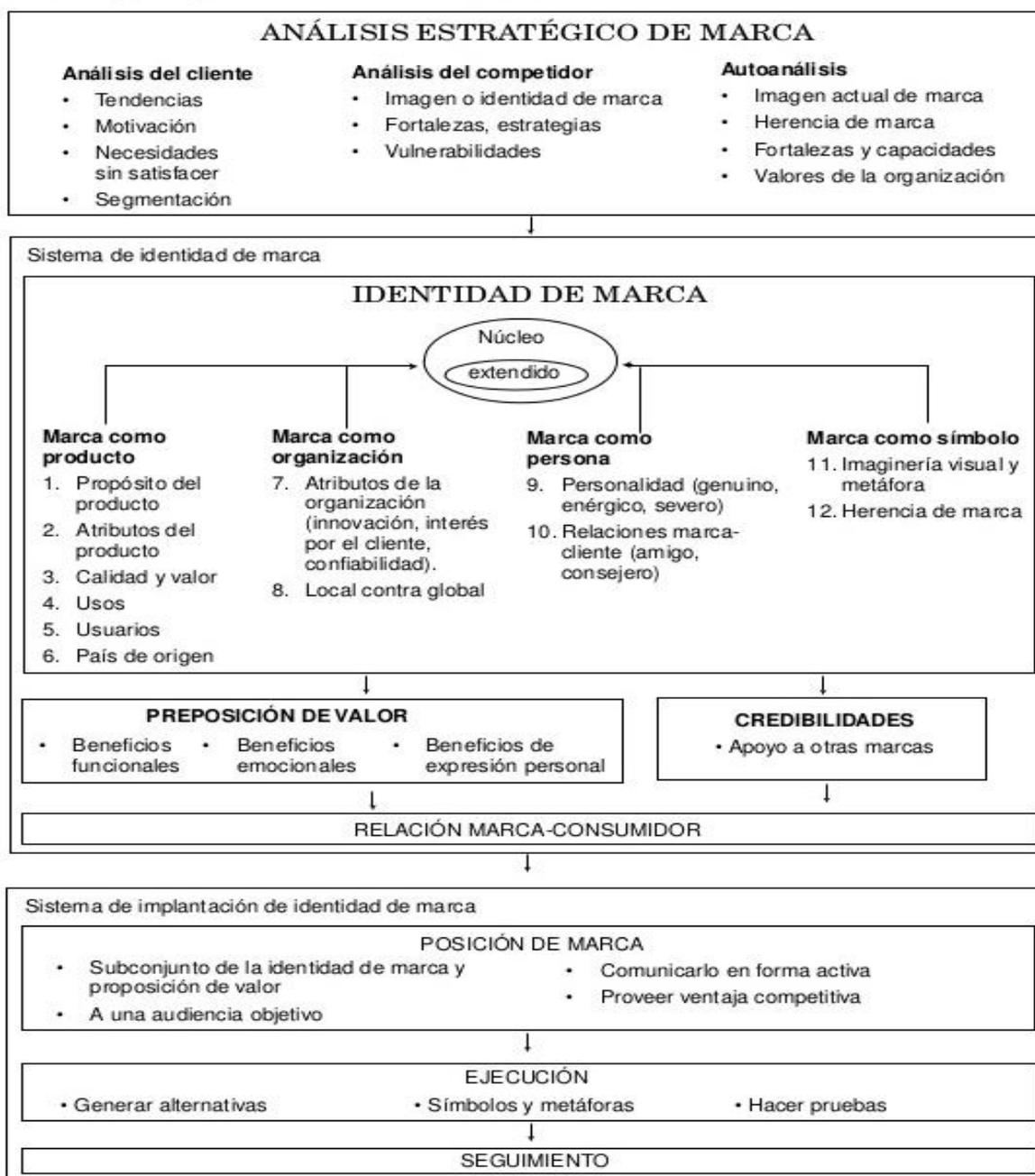
De acuerdo con Aaker (2006), la identidad de marca es una de los principales pilares para crear poder en la marca. Su desarrollo está basado en una comprensión a profundidad de los clientes, competidores y estrategias de negocio propias de la organización. Es decir, en primer lugar, los clientes conducen el valor de la marca, y la estrategia debe estar basada en el conocimiento de las motivaciones del cliente acompañado de un correcto y disciplinado proceso de segmentación. En segundo lugar, el análisis de los competidores se convierte en un factor clave, ya que permite que la identidad de marca contenga puntos de diferenciación sostenibles en el tiempo. Por último, la identidad de marca necesita reflejar la estrategia del negocio y la disponibilidad que manejan para invertir en que la marca viva con su promesa a los clientes (Aaker, 2006).

Es importante diferenciar la identidad de marca de la imagen de marca. Según Aaker (2006), esta última hace referencia a las asociaciones actuales que tiene la marca, mientras que la primera, es aspiracional. En otras palabras, la identidad de marca evidencia lo que la organización aspira a que sea la razón de ser de la marca y puede requerir cambios en la imagen de marca.

Dado que la identidad de marca es un conjunto de asociaciones de la marca que la organización aspira a crear y mantener, debe establecer una relación entre el cliente y la marca que implique una promesa a los clientes por parte de los integrantes de la organización. Así mismo, ya que la identidad de marca está enmarcada en el proceso de construcción de marca, debe caracterizarse por su riqueza y profundidad, y no convertirse en un criterio publicitario o una promesa de posicionamiento (Aaker, 2006).

Bajo estos conceptos clave, Aaker desarrolla el modelo de planificación de marca en tres partes: el análisis estratégico de la marca, el sistema de identidad de marca y el sistema e implementación de la identidad de marca, tal como se observa en la Figura 2:

Figura 2: Modelo para planear la identidad de marca



Adaptado de: Aaker (2006).

A continuación, se abordarán brevemente algunos de los conceptos del modelo de Aaker (2006)

a. *Análisis Estratégico de la marca*

El análisis estratégico de la marca es el primer componente para el desarrollo del modelo de planificación de la identidad de marca. Este análisis tiene como objetivo clave brindar información a los responsables de la toma de decisiones para que comprendan a los clientes, a los competidores y a la misma organización. De esta manera, se espera que la marca sea efectiva logrando que la identidad de marca sea cercana a los clientes, se diferencie de los competidores y represente lo que la organización hace o hará con el tiempo (Aaker, 2006).

Este análisis está dividido en tres partes: el análisis a clientes, el análisis de la competencia y el autoanálisis. El análisis a clientes es realizado, mayoritariamente, bajo herramientas cualitativas que pretenden recabar información sobre lo que los clientes opinan y hacen con la marca. En esta primera parte se aconseja realizar un proceso de segmentación que permita orientar de mejor manera la estrategia. En segundo lugar, se pretende conocer a profundidad las fortalezas, estrategias y posicionamiento de los competidores, a fin de tener ideas que potencien el proceso de construcción de marca. Así mismo, el análisis a los competidores se realiza enfocado en los actuales y potenciales consumidores, con el objetivo de diferenciar la marca y de hacer que la estrategia de comunicación se aleje de lo común y cotidiano. Por último, se debe conocer si la organización posee los recursos y capacidades necesarias para la creación de una marca fuerte. Para ello, el autoanálisis no solo debe enfocarse en el pasado de la marca o en las imágenes actuales, sino en las fortalezas, limitaciones, estrategias y valores organizativos a fin de captar la esencia de la marca que reside en la propia organización (Aaker, 2006).

b. *Sistema de Identidad de Marca*

La estructura de la identidad contiene tres componentes fundamentales: una identidad central, una identidad extendida y una esencia de marca. La identidad central es el elemento más importante de la identidad de marca. Presenta cuatro conceptos fundamentales: calidad, innovación, entretenimiento y valor. Sus dimensiones deben reflejar los valores y la estrategia de la organización, y debe permanecer constante conforme la marca vaya desplazándose por nuevos mercados y productos.

Según Aaker (2006), si la organización consigue que el cliente perciba la marca según su identidad central, la batalla se ha ganado. Todos los elementos de la identidad de marca que no están en la central se encuentran incluidos en la identidad extendida. Esta brinda elementos útiles, como la personalidad de la marca, símbolos y especificaciones de lo que no es la marca, que evitan

generar ambigüedad ante una definición concisa como la de la identidad central. Finalmente, la esencia de la marca es definida como “una simple idea que capte el alma de la marca” (Aaker, 2006). Sin embargo, no se trata solo de un par de palabras clave en una frase. La simplicidad de la idea debe servir como eje de rueda para vincular a todos los elementos de la identidad central alcanzando resonancia entre sus clientes y conduciendo la proposición de valor. Usualmente las organizaciones apuestan por esencias de marca que tengan múltiples interpretaciones de manera que se hagan más efectivas (Aaker, 2006). Una vez que estos conceptos han sido correctamente definidos quedan pendientes dos procesos para cerrar el sistema de identidad de marca: la proposición de valor y las relaciones de marca con el cliente.

La proposición de valor hace referencia a los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión que la marca puede brindar. Los primeros se definen como las funciones básicas tangibles que poseen el producto o servicio que se está adquiriendo. Los beneficios emocionales son las capacidades de la marca para conseguir que un cliente o consumidor sienta algo durante el proceso de compra o experiencia de uso. Estos beneficios brindan riqueza y profundidad a la marca. Por último, los beneficios de autoexpresión se manifiestan cuando la marca brinda al usuario un perfil particular de autoimagen. Por ejemplo, los jóvenes deportistas desarrollan a profundidad su rol cuando visten un buzo o zapatillas “Nike” o “Adidas” a diferencia de cuando visten ropa casual. Cabe resaltar que cada rol tendrá una asociación de autoconcepto distinta dependiendo de lo que la persona quiera expresar (Aaker, 2006).

Finalmente, el sistema de identidad de marca también tiene en consideración la construcción de relaciones con el cliente. Esto tiene como objetivo, convertir la relación marca-cliente en una relación personal. De esta manera se puede encontrar en el mercado marcas amigas, madres, consejeras, hijas, etc (Aaker, 2006).

c. Sistema de Implementación de marca

c.1. Elaboración de Identidad de Marca

La elaboración de la identidad de marca debe cumplir con tres objetivos básicos para la construcción de marca. En primer lugar, debe disminuir la ambigüedad mediante la incorporación de detalles a los elementos de la identidad de marca y la planificación adecuada para el fortalecimiento de la marca. En segundo lugar, debe brindar las herramientas necesarias para identificar las capacidades relacionadas a la resonancia con los clientes y la diferenciación de la marca. En tercer lugar, el proceso de elaboración de marca debe arrojar ideas y conceptos útiles

para el desarrollo de la construcción de marca (Aaker, 2006). Para ello, Aaker (2006) presenta cuatro categorías de ejercicio: la auditoría de programas de apoyo a la identidad, los papeles modelos de identidad, las metáforas visuales y la priorización de la identidad de la marca.

Las auditorías de programas de apoyo a la identidad presentan dos tipos de planes que pueden apoyar a la marca: imperativos estratégicos y puntos programáticos. Un imperativo estratégico es una inversión en activos esencial para suministrar la promesa al cliente; por ejemplo, adquisición de bases de datos, sistemas tecnológicos, servicio al cliente, etc. Estos imperativos estratégicos pretenden representar pasos y acciones necesarios para brindar la sustancia característica de la identidad de marca. Así mismo, representan un real compromiso con la construcción de la marca (Aaker, 2006).

Por otro lado, los puntos programáticos son numerosos planes, iniciativas o activos que existen en la organización y contribuyen a que la marca comunique su significado. Estas herramientas permiten que se trabaje sobre la realidad y no solo pensando en lo que puede producirse tras una inversión (imperativo estratégico) (Aaker, 2006).

Como segundo ejercicio para la elaboración de la identidad de marca, Aaker (2006) presenta la identificación del papel modelo de identidad. Estos papeles modelos pueden ser historias, planes o acontecimientos que representen de manera perfecta la identidad de marca. Su identificación se inicia con lo que es visible, para lo que se debe conocer muy bien a la organización. Estos papeles modelos son altamente útiles debido a que ya se encuentran dentro del contexto de la marca y están delimitados a lo que ha hecho la organización.

En tercer lugar, el desarrollo de metáforas visuales pretende comunicar la identidad central a los responsables de la implementación de la identidad de marca. De esta manera, trabajar con metáforas visuales permite lograr que los miembros del equipo piensen en lo que representa y no representa la marca. Por ejemplo, si la identidad central de una marca es fortaleza, la metáfora visual podría ser una viga de acero o una caja fuerte (Aaker, 2006).

Finalmente, debido a que la marca puede ser relacionada con los atributos del producto, las dimensiones de la personalidad, símbolos o imágenes, es importante conocer el enfoque de la identidad de marca, así como su esencia. De esta manera se asegura que la marca suministre una proposición de valor relevante para el cliente (Aaker, 2006).

Una vez que estos ejercicios han sido desarrollados, es de vital importancia comunicar la identidad de marca a los miembros de la organización y asociados. Esta comunicación debe ser

efectiva, provocadora y motivadora, de modo que pueda adoptar diversos formatos tales como videos, libros, manuales, grupos de trabajo o portavoces de marca. La marca a ser comunicada debe ser fuerte, memorable y destacada, de modo que no se produzca ambigüedad ni se corra el riesgo de que la identidad no cumple el papel de guía que debiera (Aaker, 2006).

c.2. Plan de construcción de marca

Para el proceso de construcción de marca, existen tres tareas básicas que son guiadas por la identidad y la posición de la marca. La creación de visibilidad se refiere al reconocimiento, a la generación de un recuerdo espontáneo y al primer recuerdo en el proceso de compra de un cliente. La priorización de cada una de ellas va a depender del tamaño y necesidades de la marca. Por ejemplo, para una marca dominante que pertenece a un mercado altamente competitivo el primer recuerdo es fundamental (Aaker, 2006).

Por otro lado, la construcción de asociaciones y generación de diferenciación son actividades que dependen de la identidad de marca. El desarrollo de estas les permite, por ejemplo, a marcas emergentes, ganarse un puesto en el mercado e ir adquiriendo fidelidad por parte de los clientes. Según un estudio de Young and Rubicam, Brand Asset Valuator, la diferenciación es la clave para una marca fuerte (citado en Aaker 1996).

Finalmente, según Aaker (2006), las marcas que son realmente poderosas han subido un escalón más y han establecido relaciones profundas con su grupo de clientes. De esta manera han generado que la marca se vuelva parte de la vida del cliente. Con esto, la marca se asegura de entregar beneficios funcionales, emocionales y autoexpresivos asegurando la lealtad y difusión.

1.4.3. Modelo de Keller

El modelo de valor capital de la marca basado en el cliente (VCMBC), propuesto por Kevin Keller (2008) brinda un marco de referencia para entender qué es y cómo se construye y administra una marca desde la perspectiva del consumidor. Keller (2008) sostiene que la esencia de un marketing exitoso radica en comprender las necesidades y deseos de los clientes y las organizaciones, y diseñar productos y programas para satisfacerlos. De esta forma, la premisa básica del modelo VCMBC es que “el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo” (Keller, 2008, p. 48). Es decir, el poder de una marca depende de los pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones y opiniones que residen en la mente del consumidor en relación a la marca.

El modelo VCMBC parte del concepto que se ha definido como “el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing” (Keller, 2008, p. 48). En otras palabras, la exposición del consumidor al marketing de la marca genera valor para el cliente; este puede ser valor positivo o valor negativo, y las respuestas del cliente dependerán del valor que le conceda este a la marca.

Keller (2008) explica los tres puntos clave de esta definición: 1) “efecto diferencial”; 2) “conocimiento de marca”, y 3) “respuesta del consumidor al marketing”. En primer lugar, explica que el valor capital de marca surge de las diferencias en las respuestas del consumidor. Si estas no se presentan puede calificarse como un producto o servicio genérico. Las marcas con mayor valor generan respuestas positivas hacia su marca. En segundo lugar, las respuestas son producto del conocimiento que el cliente tiene de la marca, es decir, todo lo que se ha ido acumulando en la mente del consumidor con el paso del tiempo. En tercer lugar, las respuestas diferenciales de los consumidores que integran el valor de la marca se presentan en las percepciones, preferencias y comportamientos relacionados con todos los aspectos de marketing.

Por ejemplo, cuando un consumidor se encuentra frente a dos productos idénticos, la decisión entre uno y otro dependerá de las opiniones formadas a través del tiempo y al valor que represente para la mente del consumidor. De esta manera, unas zapatillas pueden parecer más cómodas o parecer que queda mejor dependiendo de la marca que tenga.

Para Keller (2008), el verdadero valor y posibilidades futuras de la marca dependen de los consumidores y del conocimiento que tengan de ella. Por ello, desde la perspectiva del modelo de VCMBC, “el conocimiento de la marca es esencial para crear valor, puesto que es el que crea el efecto diferencial que determina el valor de la marca” (Keller, 2008, p. 51). Asimismo, “el valor capital de la marca basado en el cliente se presenta cuando éste tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria” (2008, p. 53). A continuación, se explica dos conceptos implícitos en el valor capital de marca: conciencia de marca e imagen de marca.

a. Conciencia de marca

Keller (2008) explica que la “conciencia de marca consiste en el desempeño del reconocimiento y recuerdo de la marca. El reconocimiento de marca es la capacidad de los consumidores para confirmar su exposición previa a la marca cuando esta se les da como pista (...) El recuerdo de la marca, por su parte, es la capacidad de los consumidores para recuperar la marca

de la memoria cuando se dan como pistas la categoría del producto” (p. 54). La conciencia de marca genera ventajas sustanciales para la marca dado que influye en la formación y fortaleza de las asociaciones que constituyen la imagen de marca. Por otra parte, “elevar la conciencia de marca aumenta la probabilidad de que esta sea parte del conjunto de consideración, es decir, el puñado de marcas que reciben una seria estimación de compra” (Keller 2008, p. 54). Asimismo, crear conciencia de marca puede afectar las elecciones de los consumidores a la hora de realizar la compra.

Para Keller (2008), “crear conciencia de marca significa aumentar la familiaridad con esta a través de la exposición repetida, aunque esto es por lo general más efectivo para el reconocimiento de marca que para su recuerdo. Es decir, cuanto más experimente el cliente la marca al verla, oírla o pensar en ella, más probable será que la registre con mayor intensidad en la memoria” (p. 55). La exposición del consumidor con la marca incrementa la posibilidad del reconocimiento. Sin embargo, para mejorar el recuerdo de la marca también se deberá reforzar la conexión entre la marca y la categoría del producto o servicio.

b. Imagen de la marca

La imagen de la marca hace referencia a la asociación que hay entre la mente del consumidor y la marca. Por ello, para obtener una imagen positiva de la marca se debe buscar formar asociaciones fuertes, únicas y favorables con ella. El consumidor forma asociaciones de marca a partir de los atributos y beneficios de la misma. Los atributos de la marca son aquellos que caracterizan al producto o servicio y los beneficios de la marca son el valor y el significado personal que los consumidores confieren a los atributos (Keller, 2008). Para construir valor para la marca, estas asociaciones requieren ser favorables y únicas, es decir, el consumidor debe apreciar positivamente los atributos y beneficios de la marca para crear una imagen de marca superior a la competencia. En resumen, “para crear la respuesta diferencial que genera valor de la marca basado en el cliente, los mercadólogos necesitan asegurarse de que algunas asociaciones fuertemente arraigadas sean no sólo favorables sino únicas y que no se compartan con las marcas de la competencia” (Keller, 2008, p.59).

c. Bloques constructores de la marca

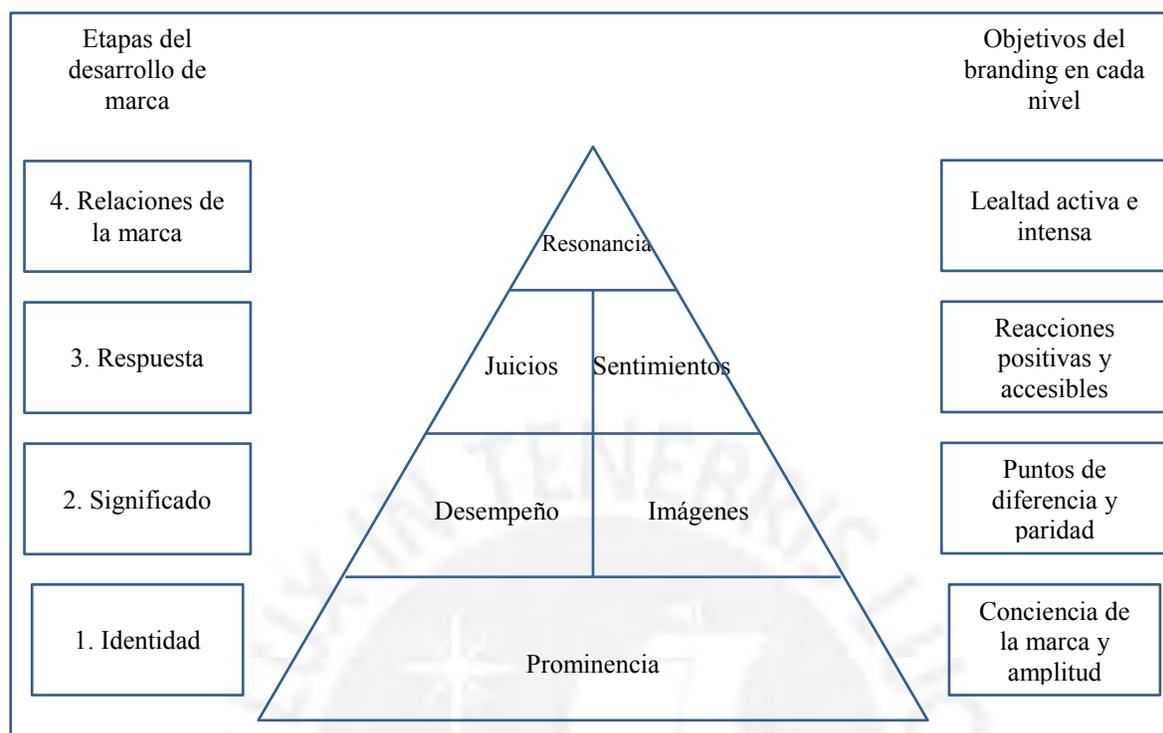
Luego de conocer el concepto de valor capital de marca en el que se basa el modelo y cómo es que se producen las asociaciones en la mente del consumidor, revisaremos las etapas para la construcción de marca y cada uno de los bloques constructores que plantea el modelo VCMBC.

El modelo VCMBC considera la construcción de la marca como una secuencia de cuatro etapas: 1) Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente como una clase específica de producto o necesidad. 2) Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando las asociaciones de marca. 3) Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a la marca. 4) Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca (Keller, 2008).

Keller (2008) señala que en cada etapa de construcción de marca se busca responder a interrogantes fundamentales que los clientes se preguntan acerca de la marca. En la primera etapa, se debe cubrir la interrogante sobre quién es la marca, cuya respuesta hace referencia al concepto de identidad de marca. En la segunda etapa, se busca responder a la pregunta sobre qué es la marca o cuál es el significado de la marca. En la tercera etapa, los clientes se preguntan sobre qué se puede decir de la marca y se comienzan a preguntar sobre qué opiniones se tiene acerca la marca. Finalmente, en la cuarta etapa, los clientes se cuestionan sobre el tipo de asociación o relación gustarían tener con la marca.

Estas cuatro etapas se desarrollan cubriendo seis bloques constructores de marca que dan forma a una pirámide: 1) prominencia de marca, 2) desempeño de la marca, 3) imaginaria de marca, 4) juicios 5) sentimientos y 6) resonancia de la marca. (Keller 2008). A continuación, se presenta la pirámide con los seis bloques constructores:

Figura 3: Bloques constructores



Adaptado de: Keller (2008).

c.1. Prominencia de la marca

La prominencia de marca mide la conciencia que tiene el cliente de ella, es decir, con cuánta frecuencia y qué tan fácil se evoca en diferentes situaciones. Es importante que el cliente sea consciente de la marca y tenga la capacidad para recordarla y reconocerla en diferentes contextos. Keller (2008) explica que la conciencia de marca confiere al producto una identidad al vincular sus elementos con alguna categoría, compra o consumo. La conciencia de marca tiene profundidad y amplitud. La profundidad mide qué tan probable es que un elemento de esta venga a la mente y con qué facilidad lo hace. La amplitud mide la variedad de situaciones de compra que la marca llega a la mente del cliente. Para construir valor, la marca no sólo debe estar presente en la mente del consumidor sino emerger en los momentos y lugares correctos.

b. Desempeño de la marca

El desempeño de la marca –junto con la imagen de la marca- establece el significado de la misma para el cliente. Cuando se busca construir una marca fuerte es fundamental que el producto o servicio satisfaga por completo las necesidades y deseos del cliente. El concepto de desempeño de

la marca describe qué tanto satisface el producto o servicio las necesidades de los clientes. Keller (2008) menciona cinco tipos importantes de atributos y beneficios en los que suele basarse el desempeño de la marca: 1) ingredientes primarios y características complementarias; 2) confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto; 3) efectividad, eficiencia y empatía del servicio; 4) estilo y diseño; 5) precio. Asimismo, el cliente no solo evalúa el desempeño del producto sino también el desempeño del servicio, es decir, la velocidad de atención, la capacidad de respuesta y la empatía a la hora de la venta son factores que los clientes tienen en cuenta en su valoración de la marca.

c. Imaginería de la marca

El otro factor importante del significado de la marca es la imaginería. Keller (2008) lo asocia con “las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas en que la marca intenta cubrir las necesidades sociales y psicológicas de los clientes. Es lo que la gente piensa de manera abstracta de una marca, y no lo que cree que realmente es” (p. 65). En otras palabras, la imaginería se refiere a los aspectos más intangibles que se forman a través de la propia experiencia con la marca o por publicidad u otra fuente de información. Algunas de las características intangibles se encuentran relacionadas a los perfiles de uso, las situaciones de compra y uso, la personalidad, las experiencias, etc. Los clientes asocian a las marcas con características intangibles las cuales influyen, de cierto modo, en sus decisiones de compra.

d. Opiniones de la marca

El siguiente bloque constructor está conformado por los juicios hacia la marca, los cuales son las opiniones y evaluaciones personales que los clientes se forman en torno a esta. Keller (2008) presenta cuatro principales tipos de juicios: calidad, credibilidad, consideración y superioridad. Los juicios de calidad se generan en torno a los atributos y beneficios específicos de la marca; se refiere a la calidad percibida y al valor y satisfacción que les genera. Asimismo, la credibilidad de la marca son juicios acerca de la organización detrás de la marca. En otras palabras, “la credibilidad mide si los consumidores consideran a la compañía u organización detrás de la marca como buena en lo que hace, preocupada por sus clientes y con un atractivo simple” (Keller, 2008, p. 68).

Los juicios de consideración de la marca dependen de cuán relevante sea la marca para el cliente, para ello la marca debe crear asociaciones fuertes y favorables como parte de su imagen. Finalmente, los juicios de superioridad miden el grado en que los clientes consideran que la marca es única y mejor que las demás. Keller (2008) menciona que la “superioridad es esencial para

construir relaciones intensas y activas con los clientes y dependen de un alto grado del número y naturaleza de las asociaciones únicas que constituyen la imagen de la marca” (p. 68).

e. Sentimientos hacia la marca

El autor expone que los sentimientos hacia la marca son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes, y se relacionan con el valor social que la marca evoca en ellos. Para construir una marca fuerte las respuestas de los clientes hacia la marca tienen que ser positivas para que puedan afectar de manera favorable el comportamiento del consumidor. Entre los principales sentimientos que expone Keller están: calidez, diversión, emoción, seguridad, aprobación social y auto-respeto.

f. Resonancia de la marca

Finalmente, en lo alto de la pirámide, como último bloque constructor, tenemos a la resonancia de marca. Esta describe la relación y el nivel de identificación que el cliente mantiene con la marca. La resonancia de marca es importante dado que genera lealtad hacia la marca en términos de compras repetidas. Asimismo, cuanto mayor es la resonancia de marca, existen más posibilidades de generar un apego del cliente hacia ella y así intensificar la lealtad entre ambos. Keller (2008) sostiene que la resonancia de marca presenta dos dimensiones: intensidad y actividad. La intensidad mide la fortaleza actitudinal del apego, mientras que la actividad indica con cuánta frecuencia el consumidor compra y usa la marca.

Como se puede identificar, los tres modelos trabajan de manera similar y pueden ser complementarios; sin embargo, los dos últimos son más consistentes en su metodología. El primero representa un ejercicio que ya ha sido aplicado en el Perú y no brinda herramientas para hacer un desarrollo de marca desde el nacimiento de la misma, por lo que lo descartamos para esta investigación.

Por otro lado, el modelo de Aacker inicia con una investigación estratégica enfocada en los clientes, los competidores y un autoanálisis, para luego realizar una propuesta de valor que sea relevante e importante para la organización. Finalmente, se plantea la implementación de la propuesta de valor a través de un plan de elaboración, ejecución y seguimiento. Este modelo solo será utilizado en sus dos primeras etapas para reconocer la situación actual en la que se encuentra la empresa analizada y realizar una propuesta de valor significativa.

Por último, el modelo de Keller resalta la importancia del cliente para alcanzar el éxito de la marca. El Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC) contiene conceptos de conciencia, reconocimiento, relación que ayudan a que el cliente pueda vincularse con la marca. El principal diferencial que presenta este modelo con otros es la forma en que se plantea la construcción de marca. Los seis bloques constructores se adaptan a las necesidades que muestra esta empresa social en la que se basará la investigación.

En síntesis, el modelo VCMBC se presenta como una guía sólida para construir valor de marca, desde una perspectiva emocional y racional, y así reducir la vulnerabilidad competitiva. El objetivo final del modelo es que la marca obtenga resonancia y se genere una relación armoniosa a largo plazo. La fortaleza de una marca radica en las respuestas de los consumidores hacia la marca; para ello es necesario provocar valoraciones cognitivas y reacciones emocionales adecuadas (Keller, 2008). Las empresas que tiene como objetivo lograr un crecimiento sostenido en el tiempo tienen que enfocarse en el cliente, trabajando continuamente en la construcción de valor para ellos. Sin duda, el modelo VCMBC brinda un marco de referencia amplio y complejo para desarrollar estrategias de marketing cuyo objetivo final sea la construcción de valor de marca. Cabe mencionar, que el modelo de Kevin Keller se desarrolló a partir de la base teórica planteada por David Aaker, potenciando las ideas principales expuestas por el mismo. Por este motivo el modelo de Aaker es utilizado para recabar información y, finalmente, el modelo de Keller se utilizará para desarrollar y construir la marca.

1.5. Auditoría de marca

“Para conocer qué saben los consumidores de las marcas a fin de que la organización pueda tomar decisiones de posicionamiento estratégico informado, los mercadólogos deben primero realizar una auditoría de marca para perfilar las estructuras de conocimiento del consumidor” (Keller, 2008, p. 126).

De acuerdo con Keller (2008), una auditoría de marca es la examinación de una marca para descubrir cuáles son las fuentes del valor de marca, es una sistemática inspección desde afuera de la organización que incluye análisis, test y confirmaciones. Además, una auditoría de marca es enfocada en el cliente para diagnosticar la salud de la empresa, descubrir sus fuentes de valor de marca y sugerir formas de mejorar su valor. Estos son particularmente útiles para realizar planes de marketing y profundizar en la dirección estratégica de marcas.

Es importante diferenciar los conceptos de auditoría de marketing de auditoría de marca. De acuerdo con Keller (2008), el primero es un ejercicio cuyo foco se encuentra en la compañía con el objetivo de hacer las operaciones de marketing más eficientes y efectivas. Por otro lado, la auditoría de marca es un ejercicio más externo enfocado en el cliente. La auditoría de marca está compuesta de dos partes las cuales serán brevemente descritas, a continuación, según Keller (2008):

1.5.1. Inventario de marca

El primer paso para realizar una auditoría de marca es través del inventario de la marca. De acuerdo con Keller (2008) el propósito del inventario de marca es tener un perfil actual de cómo lo ofrecido por una organización es respaldado por las actividades de marketing. Para llevar a cabo un inventario de marca, los gerentes de marketing deben perfilar la oferta catalogando de manera visual y escrita los nombres, logos, símbolos, personajes, empaque, slogan; dicha práctica implica que se analice los atributos o características inherentes a un producto de la marca como precio, actividades de comunicación, distribución y cualquier otra actividad de marketing relevante. Además, el inventario de marca debe ser preciso para comprender cuáles son los elementos y cómo son utilizados para dar soporte al programa de marketing.

Siguiendo la línea del autor, cabe resaltar que las asociaciones de los clientes se encuentran típicamente arraigados a los elementos de la marca y el inventario de marca ayuda a inferir en qué se basan las percepciones actuales de los clientes y provee información útil para investigaciones de seguimiento como la exploración de la marca; a pesar de que el inventario de marca es un ejercicio puramente descriptivo puede brindar información bastante útil e *insights* iniciales en cómo el valor de marca puede ser gestionado.

1.5.2. Exploración de marca

El segundo paso de una auditoría de marca es prever información detallada de lo que los consumidores piensan de la marca. Si bien la auditoría de marca es bastante útil, es importante conocer las percepciones de los consumidores ya que estos pueden estar alejados de las pretensiones de los mercadólogos (Keller, 2008).

Siguiendo la línea del autor, la exploración de marca es investigada para entender qué es lo que los consumidores sienten y piensan sobre la marca para actuar sobre las fuentes de valor de marca para poder actuar frente a ello (Keller, 2008).

Para ello, es importante realizar actividades previas a fin de tener un mejor acercamiento al cliente. La primera actividad es revisar investigaciones pasadas sobre construcción de marca o investigaciones de la organización misma que quizá hayan sido dejados de lado pero que tienen ideas y preguntas importantes que puede ser necesario plantear. En segundo lugar, es útil entrevistar a personal interno de la empresa, por ejemplo, los gerentes de marketing para conocer su opinión sobre las percepciones de los clientes. Finalmente, se requiere información adicional para comprender cómo compran y usan los clientes los productos o servicios y lo que piensan *versus* diferentes marcas (Keller, 2008).

1.6. Posicionamiento de marca

Existen muchos autores que abordan el posicionamiento de marca y la importancia del mismo para el beneficio de la organización. A continuación, se revisarán algunos de esos aportes teóricos. En primer lugar, Al Ries y Jack Trout (1981) mencionan que el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

Kotler describe al posicionamiento de un producto como “la forma en que los consumidores definen el producto en base a los atributos más importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en la relación con los productos de la competencia. Posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes” (2013, p. 220).

Wang sigue la línea de lo mencionado por Kotler, pues considera que el posicionamiento de marca “es el acto de diseñar algo que se ofrece para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado meta” (2015, p. 4). Por otro lado, Bahr señala que dicho fenómeno comienza con un producto o servicio; sin embargo, posicionamiento no significa qué es lo que se hace al producto, sino qué es lo que se hace a la mente del consumidor (2004).

Finalmente, para Keller (2013) el posicionamiento de marca es el corazón del marketing. Es el acto de diseñar la oferta e imagen de la compañía para que ocupe un valioso lugar en la mente del consumidor. De acuerdo con el autor para poder establecer una estrategia de posicionamiento requiere 1) determinar el mercado meta, 2) identificar los principales competidores, 3) saber si la marca es similar a esos competidores, y 4) saber cómo la marca es diferente de los mismos.

En primer lugar, de acuerdo con Keller (2013), la segmentación de mercado divide al mercado en distintos grupos de consumidores quienes comparten características similares. Esta

actividad es importante, pues, mientras mejor se haya realizado la segmentación, la organización podrá implementar actividades de marketing que satisfagan las necesidades del público. Keller (2013) menciona que la segmentación del mercado puede ser según su comportamiento, demográfica, psicográfica o geográfica. En segundo lugar, al establecer un mercado meta se está estableciendo los principales competidores ya que otras compañías probablemente habrán hecho lo mismo.

Finalmente, los puntos de diferenciación (PODs por sus siglas en inglés) son definidos por Keller como “los atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, evalúan positivamente, y creen que no podían encontrar en la misma medida con una marca competitiva” (2013, p. 83). Esto depende mucho de la exclusividad percibida por parte de los clientes. Por otro lado, los puntos de paridad (POPs por sus siglas en inglés) son los atributos que son compartidos por varias marcas. Existen tres tipos de puntos de paridad: categoría, competencia y correlacional.

- Puntos de paridad de la categoría: es lo mínimo que se espera de un producto o servicio dependiendo de la categoría a la que pertenece. Por ejemplo, que un supermercado tenga una sección de verduras, carnes, etc.
- Puntos de paridad de la competencia: son las asociaciones diseñadas para negar los puntos de diferenciación de la competencia. Por ejemplo, cuando no sólo se quiere atacar la calidad que muestra la competencia sino también resaltan otros puntos que ellos no pueden.
- Puntos de paridad de correlación: son esas asociaciones potencialmente negativas que surgen con la existencia de otro atributo resaltante. Por ejemplo, muchas veces la calidad es un aspecto en contra cuando el bajo precio es percibido como un atributo positivo.

Como se puede observar, si bien hay muchos autores que hablan sobre la definición de posicionamiento, todos llegan al mismo punto de partida que es la forma en que los clientes perciben la marca en comparación con la competencia partiendo de la propuesta de valor que tiene cada organización.

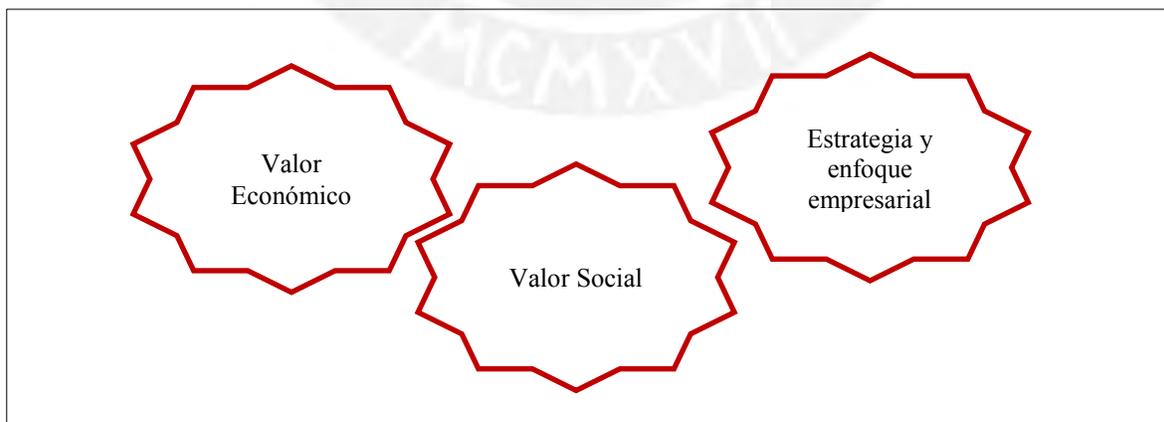
2. Empresas Sociales

El sujeto de estudio de la presente investigación son las empresas sociales, por ello, el objetivo del siguiente apartado es conocer los conceptos claves y características de las mismas. Cabe resaltar que la literatura no presenta una definición única de empresa social; sin embargo, existe un consenso sobre la misión y la base estratégica presente en dicho tipo de empresa.

El punto esencial de una empresa social es que utiliza mecanismos de mercado – esto es, ofrece un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos y genera excedentes- para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos (Ashoka, s.f.). Las empresas sociales son un modelo de empresa innovador que fomenta la idea de crear empresas para ayudar a resolver algún problema social y no para maximizar los beneficios. (Yunus & Weber, 2011). Como sostiene el Departamento de Comercio e Industria (DTI) del Reino Unido (2002 citado en Defourny & Nyssens 2012), la empresa social es “un negocio con objetivos principalmente sociales cuyos excedentes se reinvierten principalmente para este fin en el negocio o en la comunidad, en lugar de estar dirigida por la necesidad de maximizar los beneficios para los accionistas y propietarios” (p. 14). Estas empresas tienen como objetivo primario mejorar las condiciones de vida de la comunidad, por encima de la obtención de ganancias financieras, aspirando a generar excedentes para reinvertir en función de las necesidades de la comunidad. (Burlastegui, s.f.)

Las empresas sociales incorporan tres ejes básicos: creación de valor social como objetivo prioritario, la creación de valor económico, y la estrategia y el enfoque empresarial (Chliova, García, Iglesias, Navarro & Rodríguez, 2011). Según Haugh (2005 citado en Barrera 2007), en la empresa social se combinan recursos y capacidades empresariales para el mejoramiento social, pero dentro de la lógica de un modelo de negocio que comercializa bienes y servicios de una manera autosostenible. Es decir, las organizaciones sociales generan valor social utilizando enfoques y estrategias del sector privado para obtener utilidades que luego son reinvertidas en la comunidad o grupos vulnerables de la sociedad.

Figura 4: Ejes básicos de la empresa social



Adaptado de: Chliova et al (2011).

Siguiendo con este enfoque, Alter (2007 en Toledo, Gana & Ibañez 2015) sostiene que una empresa social es cualquier iniciativa de negocio u organización creada con un propósito social que mitiga o reduce un problema social o una falla de mercado generando valor social mientras opera con la disciplina financiera, de innovación y determinación del sector privado. Según Salinas & Rubio (2001), las características de estas organizaciones, desde el punto de vista económico, son producir y distribuir bienes o servicios permanentemente, tener una gestión autónoma, presentar un riesgo económico, contar con una fuerza de trabajo remunerada y poseer un carácter innovador. Esta apreciación es reforzada por Defourny y Nyssenss (2012), quienes sostienen que las personas que fundan una empresa social asumen total o parcialmente, el riesgo económico inherente a la iniciativa. Asimismo, “están implicadas directamente en la producción de bienes o en la provisión de servicios a personas de un modo continuado” (Defourny & Nyssenss, 2012, p. 16). Por otra parte, “la representación y participación de usuarios o clientes, la influencia de diversas partes interesadas en la toma de decisiones y la gestión participativa constituyen a menudo importante características de las empresas sociales” (Defourny & Nyssenss, 2012, p.17).

Finalmente, para la “organización social la innovación consiste en una idea transformadora que funciona y crea valor social. Dada la importancia y la demanda de la innovación transformadora, la decisión de innovar debería dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social. Innovar integra dos factores: la gran idea y hacer que funcione. Además, las organizaciones sociales tienen que otorgar un gran valor a la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la justicia del proceso” (Ojeda y Rodríguez, 2015, p. 26). Es decir, las empresas sociales requieren abordar una necesidad social de forma innovadora para cubrir el vacío social lo mejor posible. Asimismo, los recursos con los que cuenta una empresa social son escasos, por ello es necesario enfatizar en la eficiencia y sostenibilidad del proceso.

A partir del año 2006, las empresas sociales pueden obtener una certificación reconocida mundialmente cuyo nombre es B Corporation. Esta certificación es “una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa con el objetivo de identificar todas las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto positivo. La certificación es entregada por B Lab, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos” (Sistema B, 2017). Según el organismo en mención, la empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales. Además, redefinen su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés. Asimismo,

cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente (Sistema B, 2017).

De esta manera, Beaumont (2016) explica que las empresas B “no se trata de empresas que como parte de su filantropía o responsabilidad social separan una parte, pequeña o grande, de sus ganancias para un objetivo social, sino de empresas que utilizan el mercado como el medio principal para cumplir un fin social o para crear valor económico y aplicarlo a una meta social o ambiental” (p. 21). Por ejemplo, tenemos el caso de Libélula², una de las seis empresas B del Perú. Esta es una consultora privada que ofrece un servicio integral, con un alto enfoque comunicacional, para incorporar la sostenibilidad ambiental y la visión del cambio climático en las organizaciones. Libélula mide los impactos ambientales de la organización y las orienta paso a paso en las acciones para reducir la huella que dejan en el planeta, además de crear campañas para fortalecer la conciencia ambiental en todo el grupo de trabajo de la empresa.

Sobre esta base esta investigación considera que las empresas sociales son organizaciones que buscan cambios sociales e involucran un enfoque empresarial para conseguirlo. Estas organizaciones son de suma importancia en una economía con sectores de la sociedad excluidos.

3. Investigaciones Pasadas

Este apartado tiene como objetivo recopilar investigaciones previas que se hayan realizado con respecto al proceso de construcción de marca en base. Las primeras investigaciones presentadas tienen como objetivo principal analizar el comportamiento de la imagen de marca. Más adelante, se presentan investigaciones relacionadas directamente a construcción de marca.

A fines del 2008, Martínez, Pina y De Chernatony (2008) realizaron una investigación para conocer cómo influye una estrategia de extensión de marca en la imagen de las marcas globales. Se trabajó en el mercado de productos deportivos para el segmento de jóvenes en España y el Reino Unido. Esa elección se realizó por los siguientes motivos: en primer lugar, en el mercado deportivo se realizan grandes inversiones en campañas de comercialización y existe un amplio portafolio de productos que le permite generar asociaciones en la mente del consumidor que estén relacionadas a la marca. En segundo, los jóvenes son el público potencial consumidor de este tipo de productos y son quienes, de toda la población, valoran la importancia de la marca. Por último, las marcas deportivas utilizan estrategias globales que permiten homogenizar lo que sucede tanto en España como en el Reino Unido.

² Libélula: www.libelula.com.pe

Para ambos mercados se midió la imagen de la marca, antes y después del proceso de construcción de marca, en base a las variables propuestas por Aacker (1996). Después de un primer testeo se identificó las dos principales marcas consumidas en esos mercados y en base a un segundo testeo, se plantearon dos propuestas de extensión de marca para conocer su aceptación en los consumidores y cuál podría ser su reacción.

Después de cruzar la información obtenida con las hipótesis planteadas en esta investigación se comprobó que mientras mayor sea la familiaridad que los consumidores tienen con la marca, mayor es la valoración que le hacen a la marca antes de cualquier proceso de extensión. Así mismo, mientras mayor sea la imagen de la marca antes de la extensión, mayor será la valoración que el consumidor le dará a la marca después de la extensión. Lo que no se comprobó es que haya relación directa entre la familiaridad del consumidor con la marca y una actitud positiva hacia un nuevo producto. En este sentido, la investigación concluye que una organización que cuente con una imagen de marca reconocida en el mercado antes de realizar un plan de extensión tendrá menos riesgo en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Es importante resaltar que mientras más familiar sea el nuevo producto lanzado, mayor será la aceptación que tendrá en los consumidores (Martínez et al., 2008).

En una realidad más cercana a la nuestra, Regalado et al., (2012), realizaron una investigación que pretendía desarrollar marca para la ciudad de Arequipa. Para obtener este diagnóstico se identificó la imagen de la marca, las expectativas económicas que se tenían en esta ciudad, lo que gustaba y lo que no gustaba de ella, las principales carencias que podrían resaltar y un análisis FODA. Adicionalmente, se realizó el análisis de la imagen actual de la ciudad en base a las variables propuestas por Anholt: lugar, presencia, prerequisites, potencial, gente y pulso (Anholt 2007 citado en Regalado et al., 2012).

Como parte de la metodología para realizar esta investigación se estableció el marco teórico referente a *place marketing*³ y *place brand*⁴ para proponer un modelo de construcción de marca ciudad. A partir de fuentes secundarias se obtuvo información sobre la ciudad y el contexto en el que se hallaba. Por otro lado, las fuentes primarias se trabajaron ligadas a un estudio cualitativo

³ El *place marketing* hace referencia al diseño de un lugar para la satisfacción de las necesidades de su público objetivo. Es decir, que los ciudadanos y los negocios estén complacidos con su comunidad y que se satisfagan las expectativas de turistas y visitantes (Kotler 1999 citado en Rainisto 2003).

⁴ El *place brand* es una red de analogías en la mente del consumidor sobre un lugar expresada en objetivos, comunicación, valores y la cultura de los *stakeholder* y el diseño del lugar (Zenker & Braun, 2010).

(entrevistas a profundidad) y a uno cuantitativo (encuesta). Con los hallazgos se realizaron talleres de validación a fin de plasmar la marca ciudad Arequipa.

La primera percepción que salta luego de la investigación es el fuerte orgullo que sienten los residentes comparten un sentido de pertenencia. Es considerada la ciudad blanca, del Misti, de la campiña y paisajes, de herencia colonial, fuerza y orgullo. Con respecto a la imagen de la ciudad, identifican que, si bien la dimensión es adecuada, la presencia aún es pobre en el territorio. Adicionalmente, puede que tenga bastante potencial, pero no cumple con los prerrequisitos esperados (Regalado et al., 2012)

Los autores concluyen que es de vital importancia que representantes nombrados por la Municipalidad Provincial de Arequipa sean quienes lideren el modelo de construcción de marca de la ciudad a fin de asegurar su desarrollo y la sostenibilidad. Se debe garantizar la conservación del centro histórico, mejorar la prevención y el control de la contaminación y brindar una mejor atención para poder alcanzar los objetivos relacionados al turismo y la difusión de la ciudad. Los residentes de la ciudad, deben formar parte del proceso de construcción de marca; por ello es importante que se identifiquen con ella para que sus acciones permitan alcanzar los objetivos (Regalado et al., 2012).

A mediados del 2010, Ortigón (2010) publica una investigación titulada “Panorama actual de los métodos de medición de marcas y valor de la marca desde la orientación al consumidor” con el objetivo de exponer e integrar los principales métodos relacionados al estudio y medición de marca desde la perspectiva del consumidor, considerando algunas limitaciones a tomar en cuenta para el desarrollo de este campo de estudio.

Dentro de los procedimientos planteados, Ortigón resalta el modelo planteado por Keller utilizado en esta investigación. Enfatiza que, según Keller, “el valor de la marca basado en el cliente es el efecto diferencial que ejerce el conocimiento de la marca sobre la respuesta del cliente ante el marketing de dicha marca” (Keller 2008 citado en Ortigón 2010). Así mismo, resalta que Keller identifica, que, en base a las investigaciones previas, se han descubierto cinco dimensiones como medidas importantes en la orientación al consumidor: conciencia de marca, asociaciones a la marca, actitudes hacia la marca, apego a la marca y actividad de marca que fueron desarrolladas dentro del marco teórico de esta investigación (Keller 2008 citado en Ortigón 2010).

Adicionalmente, Ortigón (2010) como parte complementaria a esta investigación comparativa, realiza una exploración y análisis de los diferentes estudios de medición de marca

realizados en agencias de Colombia. A lo largo de su investigación, el autor encontró diversas definiciones como: estudios de imagen de marca, estudios de valor de marca, desempeño de atributos de marca, estudios de recordación publicitaria de marcas, etc. Sin embargo, se rescata que cada uno de estos estudios comparte las dimensiones planteadas y descritas anteriormente por Aaker y Keller.

El documento concluye con la percepción de que existe, en el panorama de esos años respecto a la medición de marca, una amplia variedad de metodologías, métodos, modelos de estudio que manejan en común un mismo marco teórico donde la parte cognoscitiva es fundamental (Oliveira-Castro et al., 2008 citado en Ortegón, 2010).

Finalmente, se indica que no existe un método apropiado para todos los objetivos que un investigador se plantee (Ortegón, 2010). Lo importante es identificar claramente el propósito de la investigación para reconocer cuál es el mejor método. Por ejemplo, hay métodos más apropiados para mediciones, otros para aplicaciones de marketing y otros para atributos que no están centrados en el consumidor (Salinas 2007 citado en Ortegón 2010).

Teniendo como foco el concepto de construcción de marca, Obando (2015) presenta una investigación situada en el Perú en la cual analiza las actividades de marketing que realizan ocho marcas en búsqueda de la construcción de marca fuerte. Este análisis está basado en el modelo de Resonancia de marca de David Keller de modo que se pueda comprobar si las actividades que realizan impactan en la construcción de marca generando relaciones de lealtad, intensas y activas con los consumidores.

El autor agrupa a las marcas con las que va a trabajar en dos grupos: marcas valiosas y marcas competidores. Esta distinción la realiza en base al *top* veinte de marcas pertenecientes al *BrandAsset Valuator*, estudio realizado en el 2014 por la agencia *Young & Rubicam Worldwide*. Las marcas competidores no fueron parte de este estudio debido a que no alcanzaron el suficiente impacto positivo en la mente de los consumidores, pero son utilizadas en esta investigación para poder realizar las comparaciones pertinentes (Obando, 2015).

Como parte de la investigación, se realizaron entrevistas a gerentes, jefes y coordinadores de las áreas *marketing* de las organizaciones dueñas de las marcas peruanas para detallar los niveles de identidad, significados, respuestas y relaciones que los consumidores proyectan hacia sus marcas (Obando, 2015).

Como parte de los resultados obtenidos se destaca que las marcas competidoras hacen mucho énfasis en la falta de presupuesto asignada para las actividades de marketing y que por ello no logran alcanzar los niveles de consciencia de marca que quisieran generar. Por otro lado, las marcas valiosas se centran en resaltar el significado de su marca en las actividades de marketing de manera que se establezcan vínculos mentales entre el consumidor e imágenes de la marca (Obando, 2015).

Los canales más utilizados por las marcas valiosas son la publicidad en medios, carteleras, medios electrónicos y redes sociales; mientras que las marcas competidoras, si bien también están presente en medios y carteleras, utilizan descuentos y promociones con el objetivo de difundir la marca. La principal diferencia en cuanto a actividades de *marketing* y canales de comunicación es que las marcas competidoras utilizan aún medios tradicionales como el teléfono o el punto de atención al cliente mientras que las marcas valiosas invierten en medios electrónicos y digitales. Del mismo modo, las marcas valiosas realizan inversiones en eventos masivos y de relevancia para el consumidor obteniendo un mayor acercamiento con ellos (Obando, 2015).

En este sentido, se identifica que, si bien existen investigaciones previas que hayan tocado los temas de imagen de marca y construcción de marca en el Perú como a nivel nacional, no se ha vinculado estos temas con el desarrollo de una empresa social que trabaje una propuesta de ayuda social utilizando herramientas de gestión. Es por ello que esta investigación pretende aterrizar estos conceptos en un ámbito social-empresarial que permita identificar los rasgos y variables características de este sector.

4. Marco Contextual

4.1. Perfil de los emprendedores sociales en América Latina

Según Rockefeller (2006) la mayoría de los emprendimientos sociales son iniciados por personas con gran trayectoria profesional y aunque el establecimiento del mismo se inicia con un individuo, el emprendimiento social requiere un proceso social donde existe interacción entre el líder y otros actores sociales del entorno.

Jäger, Whittingham, Bamert y Rodriguez (2013) llevaron a cabo un estudio del Perfil del Emprendedor Social en América Latina para el concurso Stephan Schmidheiny en donde menciona que una de las limitaciones que tuvo para llevar a cabo dicha investigación es el número de emprendimientos sociales a la fecha. Los autores aseguran que no existe un número de emprendimientos sociales en América Latina. Sin embargo, sí menciona que los emprendimientos

sociales son un esfuerzo complejo que requiere conocimientos profesionales y vasta experiencia en donde apoyan el desarrollo de las personas y comunidades. Además, añaden que los emprendedores sociales en América Latina parecen buscar soluciones empresariales en las que pueden integrar a las comunidades con las empresas.

Por otro lado, los emprendimientos sociales necesitan de apoyo para poder crecer, es ahí donde las alianzas público- privadas cobran importancia ya que “los emprendedores sociales buscan una integración del enfoque económico y socio-ambiental, que implica la calidad de vida de las comunidades y el éxito económico de las empresas” (Jäger et al., 2013, p.11)

Ahora bien, de acuerdo al estudio del Perfil del Emprendedor realizado por Jäger et al., (2013) en América Latina el 59% de los emprendedores son hombres, tienen en promedio 37 años de edad y amplios conocimientos universitarios:

En general, los encuestados han cursado estudios avanzados. El 84% obtuvo un título universitario y cerca de la mitad de ese número obtuvo un grado de maestría o doctorado. Este es un número sorprendentemente alto en relación con el relativo bajo acceso a la educación superior en los países de América Latina. Los emprendimientos y proyectos de los encuestados eran relativamente nuevos; aproximadamente dos tercios de los encuestados indicaron que habían trabajado durante cinco años o menos en su innovación. Por otro lado, alrededor de 10% de los encuestados había trabajado durante 11 o más años en sus proyectos. (Jäger et al., 2013, p.13)

Si bien las empresas sociales no están segmentadas según el sector en donde se desenvuelven debido a su naturaleza social, sí pueden ser clasificadas según el impacto que estas tengan. De acuerdo al Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador los emprendimientos sociales se pueden catalogar en tres sectores como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: Emprendimientos según sectores

Sector	Descripción
Productividad	Se basa en promover la producción de la ciudad en base al cambio de la matriz productiva, desarrollo de tecnología, mejoramiento del agro y educación de calidad.
Desarrollo	El objetivo es contribuir al desarrollo social de las personas y se sustenta en protección alimentaria, promoción de alimentación saludable y créditos micro empresariales.
Protección	Encargado de la inclusión económica y social. Asiste a grupos humanos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

4.2. Situación de las empresas Sociales en Perú

Según Cochachin (2015), en el Perú, el término de movimiento social tiene muchas connotaciones, uno de ellos es que “surge como un movimiento que no es indiferente a los cambios que requiere nuestra economía” (p.39). En la actualidad, las empresas sociales en el Perú no se encuentran agrupadas, lo cual hace difícil saber con exactitud cuál es su estado actual. Sin embargo, existen varias incubadoras de emprendimientos sociales que las aceleran para que puedan ser empresas de éxito.

Una de estas organizaciones es NESSt⁵, una incubadora que brinda apoyo en las primeras etapas para desarrollar pruebas de concepto, luego selecciona la empresa y le ponen incubación por 5 años aproximadamente para poner en marcha las empresas exitosas y producir su impacto. Finalmente, miden el impacto de la misma bajo indicadores financieros.

Esta incubadora ayuda a empresas que tienen impactos en la inclusión laboral, en los ingresos sostenibles y en las tecnologías asequibles. La primera se refiere a las empresas dirigidas a grupos excluidos del mercado laboral, proporcionándoles empleo o formación y colocación laboral. Las poblaciones objetivo incluyen a jóvenes que tienen problemas para insertarse en el mercado laboral. La segunda área de impacto hace referencia a las empresas que operan a través de cooperativas o asociaciones de productores para aumentar sus ingresos, dentro de este grupo están los microempresarios. El último grupo comprende empresas que comercializan tecnologías renovables centradas en ayudar a comunidades que no tienen acceso a servicios básicos.

⁵ <http://www.nesst.org/peru/>

Otra incubadora es Kunan⁶ cuyo programa impulsa, integra e inspira el emprendimiento en el Perú. Este programa lanza un concurso en donde se elige un ganador y como premio brindan asesoría estratégica, capacitación en liderazgo y métodos de Design Thinking, apoyo económico de 40 mil soles, difusión en los medios (sobre todo redes sociales), asesoría legal y tributaria y, finalmente, vinculan al proyecto ganador con la red de jóvenes de la Comunidad Kunan.

Por otra parte, según Cochachín (2015), las empresas sociales en el Perú no cuentan con un marco legal específico. Por ello, optan por constituirse ya sea como asociaciones sin fines de lucro o como empresas comerciales. Asimismo, no cuentan con beneficios tributarios por parte del Estado. Sin embargo, cabe mencionar que las empresas sociales en el Perú están ganando interés por parte del Estado, el cual viene trabajando una agenda estratégica del sector social en el Perú diseñada en conjunto con más de 70 emprendedores sociales.

En síntesis, como hemos visto anteriormente, el concepto de empresas sociales es relativamente nuevo, pero cada vez está tomando más fuerza, dado que ahora existen incubadoras que las ayudan a su desarrollo y promueven a que cada vez más personas apuesten en el nuevo sector reduciendo brechas sociales. En el caso peruano, no se cuenta con un marco legal específico para las empresas sociales ni cuentan con beneficios tributarios, pero gracias al movimiento generado por los emprendedores sociales, se viene ganando interés en el Perú y ya está trabajando una agenda estratégica del sector social al 2026.

⁶ <http://www.kunan.com.pe/>

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

1. Alcance de la investigación

Esta tesis presenta un alcance de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Es importante mencionar que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos por lo general pretenden medir las variables de manera independiente y no tienen como objetivo indicar cuál es la relación que se genera entre ellas.

En la primera parte de esta investigación, se pretende describir el entorno organizacional, tanto interno como externo, a través de herramientas como inventario de marca, análisis de Porter, y el análisis Pestel. El objetivo de esta primera parte es conocer las variables que influyen o puedan influir en la competitividad de la empresa. Por otro lado, en la segunda parte de la investigación se busca describir cuáles son las percepciones y actitudes de los clientes frente a la marca. Ello tiene como objetivo validar la propuesta de valor y recabar información relevante para proponer acciones de marketing que contribuyan a crear una marca fuerte.

En síntesis, esta investigación presenta un alcance descriptivo. En un primer momento, se describe el entorno micro y macro para crear una visión general de la organización y comprender los factores que influyen en ella. En un segundo momento, se busca conocer cómo se encuentra posicionada la empresa en la mente del consumidor, es decir, describir las actitudes y percepciones del cliente hacia la marca. Por último, se exploran las percepciones del target al cual se desea llegar, y, finalmente, con la información obtenida en el proceso de investigación, se pretende proponer una serie de actividades de marketing que contribuyan a crear una marca fuerte cuyo valor para los clientes esté por encima de la competencia y sea económicamente rentable.

2. Enfoque y diseño de la investigación

La investigación aplicó un enfoque mixto que ayuda a comprender la situación actual en la que se encuentra la organización y la aceptación de una propuesta de valor en un segmento específico con el objetivo de construir una marca fuerte para una empresa social. Para esto, en la primera parte de la investigación, se utilizaron entrevistas –técnica cualitativa– a los accionistas de la empresa social y a clientes del segmento propuesto, es decir, personas de 24 a 35 años de los

sectores 6 y 7 según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) para tener un primer acercamiento al target propuesto y, a partir de ahí, afinarlo con más variables de segmentación. Para la segunda parte de la investigación se realizaron *focus groups*, y una encuesta –técnica cuantitativa- aplicada al segmento donde se quiere posicionar para conocer la aceptación que tenga la nueva propuesta de valor.

Cabe resaltar que este segmento ha sido escogido por diversas razones, entre ellas, que las personas pertenecientes a los sectores 6 y 7 APEIM se encuentran, mayoritariamente, en un nivel socioeconómico A y B el cual implica que podrían comprar una casaca *outdoor* (ver Anexo A). Adicionalmente, es en esa edad donde mayoritariamente se presenta un sentido de responsabilidad social, impulsado por la posibilidad de realizar actividades de ayuda social (Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales, 2016). Además, según Ipsos (2016) es en este rango de edad en donde los planes a futuro más recurrentes incluyen viajes y donde la gente realiza deportes de aventura. Por último, este segmento ha sido escogido debido a los intereses de la compañía por fortalecer su penetración en este grupo de personas.

Por otro lado, según Hernández y Mendoza (2008 citado en Hernández et al., 2010), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos que permitan un mayor entendimiento del fenómeno estudiado. Es decir, el enfoque mixto incorpora técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de datos con la finalidad de obtener datos consistentes que permitan comprender ampliamente el fenómeno estudiado. Dentro de las ventajas que el enfoque mixto presenta es que se logra tener una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Asimismo, se incrementa la confianza en los resultados y procedimientos dado que permite explorar el fenómeno en distintos niveles (Hernández et al., 2010).

Esta investigación está basada en un estudio de caso. Este método es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que permite medir y registrar las conductas de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin 1989 citado en Martínez 2006). En el estudio de caso los datos se pueden obtener a través de una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas (Cherry 1996 citado en Martínez 2006). Este tipo de estudio es elegido ya que se busca comprender el problema desde la realidad de una empresa social y el comportamiento de sus grupos de interés.

3. Selección del Caso de Estudio

En esta investigación se utilizó una muestra no probabilística, debido a que no se requiere una representatividad de la población (empresas sociales), sino una elección cuidadosa de un sujeto de estudio con características específicas. Esta muestra no probabilística supone un proceso de selección basado en determinados criterios de los investigadores (Hernández et al., 2010). Los criterios utilizados para la selección de la empresa social fueron los siguientes: potencialidad de la empresa social, que tenga una marca con opciones de desarrollo, que tenga la intención de penetrar un nuevo segmento de mercado, que se tenga acceso a la empresa y que tenga disposición a colaborar en el desarrollo de la investigación.

Según Hernández et al., (2010), el tipo de muestra que hemos seleccionado sería en base a “sujetos-tipo”, puesto que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información que puedan brindar antes que a la cantidad o la estandarización de datos. Bajo estas premisas, Hoseg se presenta como una empresa social que desarrolla sus actividades en el sector de comercialización de ropa *outdoor*. Como parte de sus objetivos, esta empresa social tiene un compromiso con los niños de las zonas más frías del Perú. A ellos, Hoseg les entrega una casaca por cada casaca que un cliente compre. En el último año, han presentado una tendencia creciente en sus indicadores de venta, han instalado su sexto punto de venta en nuestro país, han recibido certificaciones relacionadas al apoyo social que brindan y han sido reconocidos por la Presidencia del Consejo de Ministros. Principalmente por la potencialidad de crecimiento que tiene Hoseg y la posibilidad de fortalecer su marca, Hoseg es la empresa social elegida para trabajar esta investigación.

4. Determinación de instrumentos

4.1. Entrevistas

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la entrevista es una reunión que tiene como objetivo el intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado; de esta manera, se logra una comunicación y la construcción conjunta de conceptos referidos a un tema (Janesick 1998 citado en Hernández, 2006). Por el tipo de investigación que se realizó, las entrevistas son semiestructuradas ya que esto permite que los participantes comenten sus experiencias en forma amplia y sin ser influidos por la perspectiva del investigador (Creswell, 2005). En este tipo de entrevistas se maneja una guía general de contenido y el entrevistador tiene la flexibilidad para poder manejarla (Hernández et al., 2006).

Las entrevistas están enfocadas en dos agentes: el Co- Fundador y Gerente de Marca de la empresa y los clientes. La entrevista al Gerente de Marca será de conocimientos y antecedentes, esto permitirá recabar información sobre cómo es que trabaja la empresa, cuál es el entorno en el que se desenvuelve y cuáles son las actividades de marketing que han realizado hasta ahora para tener presencia en el mercado (ver Anexo B). Por otro lado, las entrevistas dirigidas a los clientes son de opinión y de expresión de sentimientos (Mertens citado en Hernández et al., 2006) puesto que van a estar relacionadas con lo que piensan de la organización tanto en lo racional como en lo emocional (ver Anexo C).

Para contactar a los clientes se utilizó la base de datos de la empresa que tenía de su página web recién lanzada. La base de datos total contenía los datos de cien personas, de las cuales veinte cumplían con los requisitos de lugar de residencia y edad. Una vez mapeadas las veinte personas se procedió a enviar las invitaciones a todos.

Sin embargo, la muestra de la entrevista fue muestra guiada por propósito, es decir, que se realizaron cuantas entrevistas sean necesarias hasta que exista saturación y entendimiento de la información necesaria para la investigación. Para ello, es necesario llegar al punto en que las entrevistas adicionales no aporten información novedosa (Hernández et al., 2006). Cabe resaltar que para hallar el número de entrevistas necesarias requiere un trabajo sistemático en el cual, después de cada entrevista realizada, se transcribe dicha entrevista para hallar *insights* y codificarlos hasta que los hallazgos no arrojen nuevos datos (ver Anexo D). Dado que las encuestas estaban enfocadas en identificar puntos clave de satisfacción y opinión, para esta investigación se realizaron 8 entrevistas hasta llegar a un punto de saturación.

4.2. Focos grupales

Según Hernández et al., (2010) los grupos de enfoque o *focus groups* consisten en reuniones de grupos pequeños a medianos en los cuales los participantes conversan en torno a uno o más temas en un ambiente relajado e informal. Se sugiere que el tamaño de los grupos varíe dependiendo del tema, tres a cinco personas cuando es necesario que se expresen emociones profundas y de seis a diez participantes en caso si los temas son más cotidianos con una duración de 90 a 120 minutos (Creswel 2005 citado en Hernández et al., 2010).

Para la realización del *focus group* se tiene que tener en cuenta consideraciones como el rol del moderador, el espacio físico y la guía de preguntas que se llevará a cabo. El moderador seleccionado debe de ser miembro del equipo de investigación y es importante que conozca bien el

tema en caso surjan dudas difíciles de explicar; así mismo, es el encargado de mantener la participación de todos los miembros del grupo (Martínez Gastey, Martín Chamorro, Martínez Ramos, Sanz de la Tajada, & Vacchiano López, 2000). El moderador debe cuidar que la comunicación se dé en dos sentidos, intergrupales, entre los asistentes, y el de cada asistente con el moderador (Martínez et al., 2000).

Por otro lado, el lugar de realización del grupo focal debe ser privado en donde sólo deben de tener acceso los participantes y el grupo de investigación, el lugar debe de estar ventilado, iluminado y sin ruidos (Díaz, 2005 citado en Escobar & Bonilla- Jimenez 2009). Según Escobar y Bonilla Jimenez (2009), el grupo de los participantes puede ser homogéneo o heterogéneo dependiendo del tipo de estudio. Se aconseja que sea homogéneo cuando se trata de compartir experiencias en común. Sin embargo, la heterogeneidad es ventajosa debido a que facilita la profundización con base a perspectivas diferentes y esto puede causar un impacto favorable. Además, el proceso de selección de personas debe ser personalizado, es decir, cada integrante del equipo de investigación debe de hablar con las personas seleccionadas; la invitación al proceso es repetitiva; y el uso de un incentivo para motivar la participación (Beck, 2004 citado en Escobar y Bonilla- Jimenez 2009).

Para la selección de los participantes Kitzinger (1995 citado en Escobar & Bonilla- Jimenez 2009) afirma que los integrantes pueden ser seleccionados con el fin de reflejar el rango total de la población. De acuerdo con Mella (2000), una vez realizado el perfil del participante, se trata de ubicar a las personas adecuadas para poder tener suficientes personas con ese perfil. Una forma de reclutamiento es a través de aleatoriedad sistemática, lo cual es viable si se eligen los participantes a partir de una lista. Otra forma de reclutamiento es elección al azar de futuros integrantes, lo cual es viable si se elegirán participantes a partir de una población relativamente homogénea; sin embargo, esta elección al azar no significa que sea una muestra probabilística, sino que la muestra de participantes en un grupo focal es siempre intencional. Una tercera forma de conseguir participantes es a través de informantes clave, lo que permite tener varios informantes a través de uno sólo.

Para este estudio se eligió a los participantes que cumplan con el perfil mas no a través de la aleatoriedad sistemática debido a que no se contaba con el universo de personas identificado, se hizo uso de reclutamiento al azar y a través de informantes clave. Si bien esta forma de reclutamiento no es probabilística, es importante resaltar que esta herramienta sirve como transición para la encuesta.

Siguiendo la misma línea, Schiffman y Kanuk (2010) menciona que las personas que participan en los *focus group* deben pasar por un cuestionario filtro. Este cuestionario consiste en responder algunas preguntas las cuales aseguran que los participantes aporten a la investigación. Para esta investigación se hicieron preguntas filtros como hombres y mujeres de 24 a 35 años, que vivan en los distritos correspondientes a los sectores 6 y 7 según APEIM, que presenten un perfil viajero, es decir, que hayan realizado por lo menos 2 viajes en el último año y que tenga un interés social.

El objetivo de la realización del *focus group* es recoger información relevante sobre las valoraciones que tienen hacia distintas marcas para así potenciar la propuesta de valor de Hoseg la cual será testada en la encuesta (ver Anexo E). Además, como parte de la indagación del *focus group* se contó con imágenes de ayuda para facilitar las respuestas de los participantes (ver Anexo F). Al finalizar la investigación se realizaron 4 *focus group*, pues, al igual que con las entrevistas a clientes, la muestra fue guiada por propósito y al cuarto *focus group* codificado no existía información novedosa (ver Anexo G). Finalmente, para el óptimo desarrollo de esta herramienta de investigación, se contó con una guía de preguntas (ver Anexo H).

4.3. Encuesta

La encuesta es una herramienta de investigación cuantitativa la cual, de acuerdo con Martínez et al., (2000), interroga sobre un tema en específico a los integrantes de una muestra que fue elegida al azar. Flores (2011) también menciona que la encuesta es el instrumento de investigación más usado y está estructurado en base a una secuencia sistemática de preguntas para poder obtener información sobre el problema a investigar. Para la presente investigación se hizo uso de la encuesta con el objetivo de medir la aceptación de una propuesta de valor mejorada y las actividades de marketing a través de las cuales se construiría una marca fuerte (ver Anexo I) para la cual se contó con una guía de preguntas (ver Anexo J).

Por otro lado, Martínez et al. (2000) señala que es conveniente trabajar con una muestra y no con el universo total ya que esto resulta menos costoso, es más rápido de analizar y hay mayor exactitud debido a que hay menores casos particulares que desvíen el curso de la investigación (Martínez et al., 2000). La muestra fue muestra probabilística, pues, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtiene definiendo las características de la población y el tamaño de muestra (Hernández et al., 2010).

En este caso, el universo total de personas se delimitó a través de dos variables cuantitativas: el distrito de residencia de la persona (sectores 6 y 7 de APEIM) y el rango de edad (de 24 a 35 años) tal y como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Población por edades

	24-26 años	27- 29 años	29- 31 años	32- 35 años	Total
Jesús María	3,773	3,771	3,671	3,401	14,216
La Molina	7,928	7,287	7,334	6,835	29,384
Lince	3,238	3,163	3,160	2,831	12,392
Magdalena del Mar	2,768	2,820	2,988	2,640	11,216
Pueblo Libre	4,090	3,929	3,961	3,663	15,643
Miraflores	4,589	5,004	5,232	4,714	19,539
San Borja	5,899	5,940	5,964	5,682	23,485
San Isidro	2,921	2,949	2,910	2,837	11,617
San Miguel	7,432	7,496	7,431	6,939	29,298
Surco	16,051	15,776	16,249	15,804	63,880
Total	58,690	58,136	58,900	55,345	231,071

Sin embargo, el objetivo de la encuesta plantea la necesidad de ser respondida por personas con diferentes hábitos y estilos de vida. Por esta razón, los filtros para el muestreo, además de distrito de residencia y rango de edad, fueron que sean personas responsables de sus propios gastos, que disfruten de viajar y realicen compras socialmente responsables (cabe resaltar que la segmentación se iba afinando conforme se aplicaban las herramientas). Además, dado que la encuesta debía ser aplicada sobre un segmento específico, se consideró una encuesta válida cuando todas las preguntas filtro tenían una respuesta igual o mayor a 3 en una valoración del 1 al 5 (ver Anexo K).

Para la determinación de la misma se ha establecido un nivel de confianza de 95% con un error absoluto de 5%.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

Z= 1.96 desviaciones estándar, que equivale a un grado de confianza de 95%

p y q = generalmente asume 50% debido a que con este valor se da el tamaño máximo de muestra

e = 5% de margen de error

N = número de elementos del universo (231, 071)

Después de realizada la fórmula para hallar la muestra, se llevó a cabo 384 encuestas válidas distribuidos proporcionalmente como lo muestra la Tabla 3.

Tabla 3: Distribución representativa de la muestra

	24-26 años	27- 29 años	29- 31 años	32- 35 años
Jesús María	2%	2%	2%	1%
La Molina	3%	3%	3%	3%
Lince	1%	1%	1%	1%
Magdalena del Mar	1%	1%	1%	1%
Pueblo Libre	2%	2%	2%	2%
Miraflores	2%	2%	2%	2%
San Borja	3%	3%	3%	2%
San Isidro	1%	1%	1%	1%
San Miguel	3%	3%	3%	3%
Surco	7%	7%	7%	7%
Total	25%	25%	25%	24%

Además, la encuesta fue realizada en centros comerciales como Plaza San Miguel, La Rambla San Borja, Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry. Dichos lugares fueron escogidos por encontrarse dentro de la lista de distritos de 6 y 7 APEIM y las encuestas se realizaron de viernes a domingo por tener mayor afluencia de personas y por disponibilidad de tiempo de los investigadores. Se contó con 3 personas ayudantes los cuales fueron capacitados sobre el tema y asistieron a realizar las encuestas en compañía de uno de los investigadores. Las encuestas fueron realizadas con el objetivo de seguir la proporción edad- distrito según el universo, pues, no necesariamente las personas visitan el centro comercial del distrito donde residen. Dichas personas fueron encuestadas saliendo de los Centros Comerciales para garantizar la aleatoriedad que de cualquier persona pudiera ser encuestada y no en un lugar específico dentro del centro comercial. Por otro lado, los resultados de la distribución de la encuesta se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 4: Distribución final de la muestra

	24-26 años	27-29 años	30-32 años	33-35 años	Total
Jesús María	10	8	5	4	27
La Molina	8	11	6	10	35
Lince	4	6	10	2	22
Magdalena del Mar	4	9	7	4	24
Miraflores	9	8	4	6	27
Pueblo Libre	11	7	12	3	33
San Borja	8	11	2	10	31
San Isidro	7	8	5	8	28
San Miguel	13	12	17	6	48
Santiago de Surco	27	27	32	23	109
Total	101	107	100	76	384

Finalmente, para cerrar con este capítulo, cabe resaltar que se les presentó a todos los participantes un protocolo de consentimiento informado (ver Anexo L) y todos ellos fueron firmados (ver Anexo M). Además, se realizó una Matriz de Consistencia que resume la forma en la que se llevó a cabo el trabajo e incluye hipótesis y fuentes primarias y/o secundarias (ver Anexo N) Finalmente, el trabajo de recolección de información y hallazgos se realizó por etapas durante aproximadamente 4 meses y medio. El primer mes fue destinado a la ejecución de entrevistas a los clientes y al Gerente de Marca, luego, durante los dos meses y medio siguientes se llevó a cabo los focus group y encuesta. Con dicha información, se analizó durante 3 semanas la propuesta de construcción de marca así como la evaluación de la rentabilidad de la misma (ver Anexo Ñ).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo explorar a Hoseg desde su interior para determinar los puntos fuertes que debe explotar en su camino a la construcción de marca y los puntos débiles en los que debe mejorar. Asimismo, el capítulo busca examinar el contexto en el que se desenvuelve la empresa para poder determinar posibles amenazas u oportunidades para Hoseg. A continuación, se presenta el análisis interno.

1. Análisis Interno

1.1. Sobre la empresa

A partir de la entrevista con el Gerente de Marca de Hoseg (comunicación personal, 7 de setiembre, 2016) se pudo obtener la siguiente información en relación a la organización.

1.1.1. *Historia*

Hoseg es una empresa social peruana certificada como una de las seis empresas B del Perú desde el año 2016. Hoseg, a través de la venta de ropa *outdoor*, busca aliviar los problemas del frío del que sufren muchas personas. Hoseg nace de la idea de tres hermanos de raíces húngaras que decidieron combinar su talento y ganas de ayudar para crear la empresa. Durante un viaje por los Andes peruanos se dieron cuenta de la dura realidad que tienen muchos pobladores por el frío al que se enfrentan. A partir de ahí, la empresa se crea como una marca de ropa *outdoor* que pudiera brindar abrigo no sólo para quien la usara sino para una población vulnerable frente a las bajas temperaturas de los andes. La mecánica que manejan es la siguiente, Hoseg cuenta con un cronograma anual de entrega de casacas a niños del Perú que viven en zonas de bajas temperaturas. Estas se ven subvencionadas con la venta de los distintos productos que maneja la marca.

1.1.2. *Definición de la empresa*

De acuerdo con la empresa, estos responden a tres preguntas:

a. ¿Qué hacen? La actividad de la marca se concentra en dos cosas importantes. Primero, es una marca de ropa que busca invitar a las personas a salir, a romper la rutina y gozar de los beneficios del aire libre y la naturaleza. Por otro lado, es un emprendimiento social peruano y abriga a niños en comunidades alto andinas del Perú.

b. ¿Cómo lo hacen? Hoseg trabaja bajo el modelo de “Buy one, give one”; es decir, por cada casaca que se compre, la empresa entrega una a un niño en comunidades vulnerables.

c. ¿Por qué lo hacen? El propósito de Hoseg es lograr ser una empresa social peruana que fomente el consumo consecuente y así continuar trabajando en soluciones para esparcir calor en zonas alto andinas, mejorando así la calidad de vida de los niños.

1.1.3. Objetivos de la empresa

a. Objetivo de corto plazo

Posicionar la marca Hoseg en Lima y Cusco como una marca de ropa *outdoor* con un importante fin social.

b. Objetivo de largo plazo

Tener en Hoseg una marca reconocida internacionalmente para así “exportar el concepto para importar la ayuda”.

1.1.4. Stakeholders principales

De acuerdo con Edward Freeman (2009), los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones de la empresa, se pueden ver afectados ya sea de forma positiva o negativa, por ello, es importante entender la relación que se tiene con ellos. A continuación, se detallan algunos de los principales stakeholders de Hoseg.

a. Accionistas

Los principales accionistas son Ian Sznak, Patrick Sznak, Juan Carlos Sznak y Salvador Falcón.

b. Público Objetivo

En la actualidad, Hoseg se enfoca en dos tipos de mercado. En primer lugar, al mercado corporativo representado por las cadenas de hoteles. En segundo lugar, el mercado del consumidor en donde tiene dos segmentos, el extranjero y local. El segmento extranjero está dirigido al segmento de turistas que llegan al país y siente la necesidad de ayudar, pero debido al poco tiempo que estarán en el país no pueden colaborar con una actividad concreta. Y al mercado local, a

personas entre 25 y 40 años entre hombres y mujeres. Cabe resaltar que este es un público aún no explotado debido a que el reto se encuentra en vender ropa *outdoor* de invierno en un país tropical.

c. Beneficiarios

Hoseg planifica las entregas con la ayuda de asociaciones locales quienes se encargan de identificar comunidades alto andinas por encima de los 3000 msnm y empadronar a todos los niños de la comunidad. Las asociaciones recaban los datos y las medidas de los niños para que Hoseg mande a fabricar las casacas con las medidas exactas para cada niño. Hasta la fecha, Hoseg ha abrigado a 3781 niños de distintas comunidades, estas se encuentran situadas en Cusco (Tio Grande, Ccochaccochayoc, Sayllafaya, Sasicancha, Chaupimayo, Chicchimarca, Huacahuasi, Cuncani, Quishuarani, Tacllapata Pacchaj Sutoc, Cancha Cancha), Junín (en la comunidad de Colpar) y Ancash (en las comunidades de Huayapon y Shoropunta). Se espera poder ir ampliando la zona de ayuda en los próximos años.

d. Proveedores

- a. Mondy, fábrica en oriente china (fabrican casacas)
- b. Capricorn y Trader fábrica de accesorios como medias y chullos.
- c. RDGC, taller de diseño y confección local con ellos se trabaja la colección local de casacas.
- d. Soul Surfer, taller de confección local, con ellos se trabajan las camisas.
- e. Confecciones Marcos, grandes aliados en la confección de Hoseg SUN. Los administradores son la familia Campos de una comunidad en Huancayo.
- f. Tintorería Internacional, familia Guevara de Apurímac, encargados del teñido de hilos de algodón con tintes ecológicos y biodegradables para la confección de etiquetas laterales.
- g. Familia Paucar, los hermanos Paucar de Huancayo elaboran las etiquetas laterales en telares a mano.
- h. Adicionalmente cuentan proveedores que no elaboran productos pero que ayudan con los padrones y la logística para las entregas, ellos son en su mayoría Organizaciones que trabajan en comunidades alto andinas. Como: Por Eso Perú, Llama Pack, Humana Hub, Los Tambos, HuascarnWayi Lodge

1.1.5. Portafolio de Productos

La empresa se encuentra dentro de la categoría de ropa *outdoor* dentro de la cual ofrece la casaca clásica impermeable; sin embargo, durante esta investigación se han desarrollado algunos productos adicionales como poleras, polos y accesorios (chullos, medias y gorras).

1.1.6. Elección de lugares de donación

La empresa trabaja con aliados que ya vienen trabajando en zonas vulnerables. Es por ello que normalmente se llega a ellos por recomendación y luego la empresa investiga sobre la población para poder hacer llegar la ayuda.

1.1.7. Resultados actuales

La venta se realiza en su mayoría a través de un intermediario minorista como Toms y a grandes clientes como Corporación Rey, Grupo Breca, Mountain Lodges of Perú, Casa Andina Hoteles y Scania. Además, próximamente se espera tener en la cartera de clientes a Hotel Marriot, Liderman y Scotiabank.

Por otro lado, en julio del 2016 se llevó a cabo una alianza con EasyTaxi en la que por 50 soles las personas se llevaron un pack de la marca. Adicionalmente, Hoseg formó parte del club de suscriptores de El Comercio y viene trabajando con el Banco BBVA para ser parte de su programa.

Finalmente, como se mencionó anteriormente, Hoseg ha entregado a la fecha 3781 casacas a niños en Cusco (en las comunidades de T Tio Grande, Ccochaccochayoc, Sayllafaya, Sasicancha, Chaupimayo, Chicchimarca, Huacahuasi, Cuncani, Quishuarani, Tacllapata Pacchaj Sutoc, Cancha Cancha), Junín (en la comunidad de Colpar) y Ancash (en las comunidades de Huayapon y Shoropunta).

1.2. Inventario de la marca

Para poder realizar un inventario de la marca se llevó a cabo una entrevista a los directivos de la empresa para poder identificar cuáles son las actividades de marketing que se han llevado hasta la fecha para la construcción de marca

1.2.1. Producto

Es líneas generales, Hoseg brinda un producto perteneciente a la categoría de *outdoor* que a la vez es parte de un proyecto que fomenta el consumo responsable.

1.2.2. Logo

El logo de la empresa se muestra, a continuación:

Figura 5: Logo de la empresa



El nombre de la marca es una palabra húngara la cual significa “calor”.

1.2.3. Propósito de la marca

El propósito de la marca es ser visto como una marca con alma que se propone invitarte a salir a disfrutar y que además está pensando en el prójimo. Por ello, el slogan es “te ves bien cuando ayudas”.

1.2.4. Canales de distribución

Los actuales canales de venta son a través de intermediarios minoristas, como la marca internacional Toms y Trocha. Además, se encuentra en la plataforma online Lineo y cuenta con módulos en los hoteles casa andina La Catedral, Private Cusco y El Valle.

1.2.5. Fijación del precio

El precio ha sido fijado bajo tres premisas. Primero, bajo la premisa del valor percibido que es cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por una casaca que genera valor social. Esto se elaboró en referencia a los precios del mercado. En segundo lugar, la empresa realiza benchmarking con sus competidores (The North Face, Patagonia, Columbia, etc.) para ser competitivos en precio. Actualmente, Hoseg cuenta con precios que representan 25% menos que la competencia, principalmente sobre The North Face.

1.2.6. Canales de comunicación

El canal digital es el principal canal de comunicación que maneja la empresa. Cuenta con una página en Facebook que se actualiza aproximadamente dos veces a la semana. La empresa mantiene un tiempo de respuesta rápido, con lo que mayoría de las preguntas son atendidas dentro de la primera hora; sin embargo, son pocas las personas las que interactúan con la página. Además,

lanzaron una página web en julio en donde tienen el catálogo de productos actualizado, se realiza la venta online y tiene toda la información referente al emprendimiento social.

1.2.7. Promociones de venta

A la fecha, se han llevado a cabo tres promociones de ventas. La primera fue con suscriptores de El Comercio y el programa del BBVA del cual los clientes obtenían el 20% de descuento sobre el precio de etiqueta. La segunda fue una campaña en Cusco donde el cliente podía llevarse dos casacas por S/. 699.00 y, finalmente, se hizo una oferta para celebrar el aniversario en octubre el que cual, por la compra de una casaca, el cliente se llevaba otra prenda y así se daba un abrigo a dos niños.

2. Análisis Externo

2.1. Análisis PESTEL

Este análisis pretende presentar las fuerzas externas con mayor influencia sobre la empresa. Las fuerzas están divididas en políticas, legal, demográficas, social, económica y tecnológica. Esto tiene como objetivo identificar oportunidades y amenazas que podrían alterar el rumbo de la construcción de marca de Hoseg como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5: Análisis PESTEL

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/ A	Fuente
Política/Legal	Riesgo país en año de elecciones	Ante la elecdiarción de Kuczynski como presidente del Perú, el riesgo país disminuyó en 14 puntos básicos a 227 unidades.	Atracción de capitales extranjeros	O	Resultados de las elecciones impulsan cotización del sol y disminuye el riesgo país (2016)
	Impuestos Tributarios	Gravación del IGV a las donaciones que pueda realizar una empresa.	Disminución de incentivos a realizar trabajos sociales.	A	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2006)
	TLC	TLC firmado con China, principal país del que se importa, entró en vigencia 1 de marzo del 2010.	Disminución del costo unitario.	O	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2016)
Demográfica	Crecimiento poblacional del segmento de 20-35 años.	Según el INEI, la población del segmento 20-35 años crecerá en un 7%, del cual un 73% vive en zonas urbanas.	Incremento del mercado potencial.	O	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)
	Crecimiento de la clase media.	Para el 2016, el sector socioeconómico B (22.3% del total población) fue el único que presentó un crecimiento versus el año anterior.	Incremento del mercado potencial.	O	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016)
	Cambio Climático	El cambio climático en los últimos años ha generado que el verano se alargue provocando una acumulación de stock para las empresas que venden ropa de invierno.	Disminución de la demanda.	A	Ríos (2015)

Tabla 5: Análisis PESTEL (continuación)

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A	Fuente
Social	Creación de Agenda Social	A inicios de Septiembre, líderes y empresarios del país se reunieron para crear la Agenda Estratégica del Sector Social del Perú a 10 años con el objetivo de exponer las falencias sociales y obtener una visión común para enfocar esfuerzos útiles para el futuro	Incremento del interés social	O	Emprendedores se reúnen para diseñar agenda social (2016)
	Fidelidad a una marca nacional	El 70% de los peruanos considera que las marcas nacionales tienen precios más accesibles que las marcas globales	Incremento del mercado potencial.	O	Peruanos toman en cuenta su orgullo nacional para elegir marcas locales (2016)
	Llegada de turistas extranjeros al Perú	En el 2016, el número de de turistas se incrementó en un 6% en comparación con el año anterior	Incremento del mercado potencial.	O	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016)
Económica	Variación del Índice del precio al consumidor (IPC).	Según el INEI, para el segmento prendas de vestir y calzado, el IPC se incrementó en un 1.6% entre los meses de enero a agosto del 2016.	Incremento del precio unitario.	A	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)
	Tipo de cambio.	El tipo de cambio se ha incrementado de 2.7 en diciembre del 2013 a 3.4 en octubre del 2016.	Incremento del costo unitario.	A	Banco Central de Reserva del Perú (2016)
	PBI	Según Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva del Peru, se debe cerrar el año con un PBI de 4.7%, estimando que para los futuros años se incremente por encima del 5%.	Incremento de la demanda	O	Velarde (2016)

Tabla 5: Análisis PESTEL (continuación)

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A	Fuente
Tecnológica	Redes sociales en empresas	Según Rolando Arellano, es más enriquecedor para las marcas que los consumidores puedan buscar información sobre los productos o servicios en los redes de la propia marca.	Incremento de la demanda	O	Redes sociales para empresas (2016)
	Creación de un Mall Online	A finales de Julio, se lanzó la plataforma virtual Juntoz, que permite crear tiendas virtuales potenciando el canal online a fin de que las empresa puedan tener una mejor difusión y llegas a más clientes	Incremento de la demanda	O	Inga (2016)

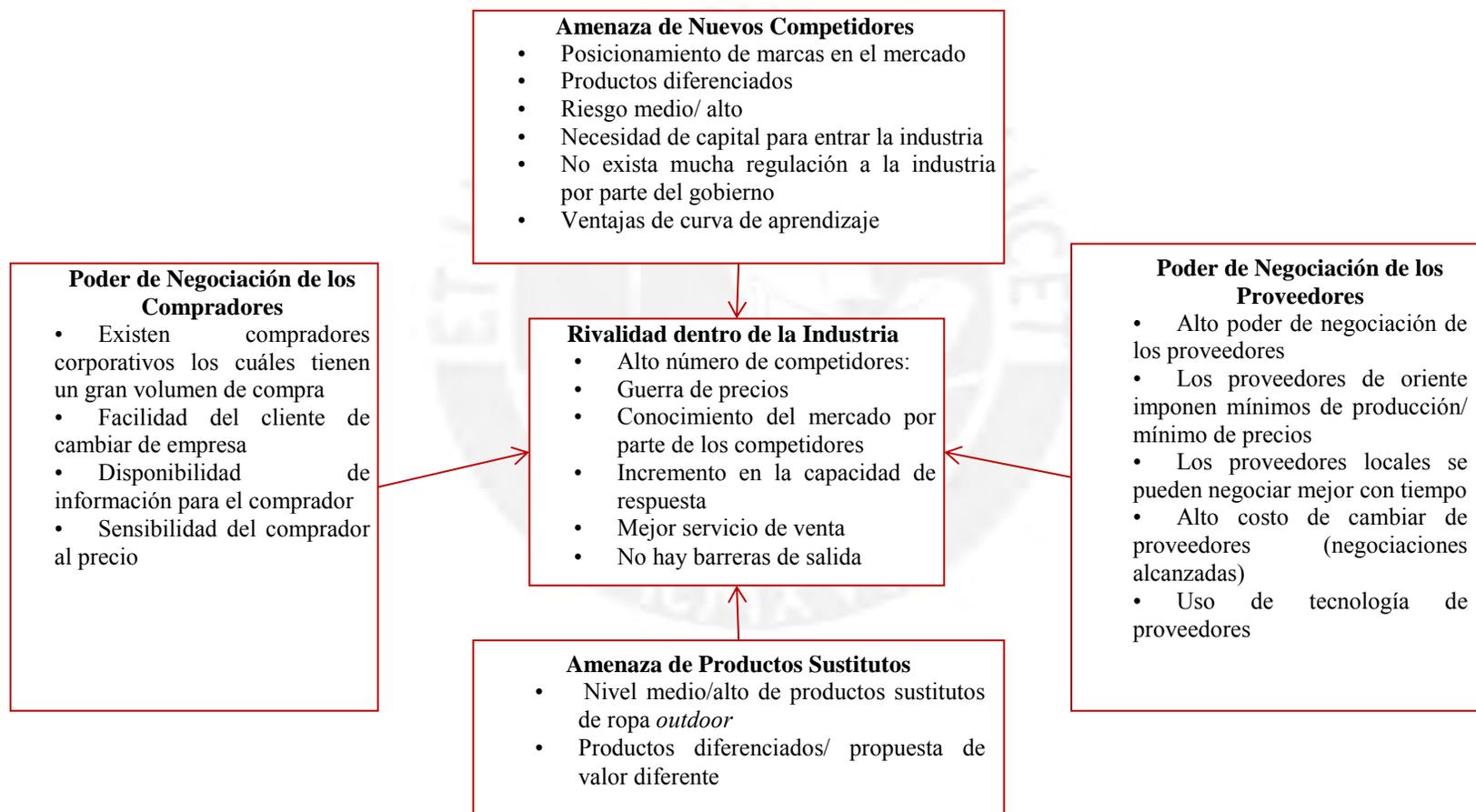
En base a lo revisado, las categorías de fuerzas sociales, tecnológicas y demográficas presentan importantes oportunidades de las que resaltan: el incremento del interés social, potenciado por la creación de una Agenda Estratégica del Sector Social del Perú a 20 años que pretende vincular a más peruanos a actividades de apoyo social; el uso de redes sociales por parte de las empresas, permitiendo que más clientes puedan estar enterados de las actividades y promociones que estas realizan; y el constante crecimiento de la clase media y del segmento poblacional entre 20 y 35 años, target al cual apunta Hoseg en esta propuesta.

Sin embargo, existen también amenazas que resaltan en las fuerzas políticas y económicas. En primer lugar, la existencia de una ley que no impulsa la contribución de donaciones puesto que estas siguen estando afectas al IGV; y el aumento del Índice de Precio al Consumidor (IPC) en los últimos 10 meses para la categoría de prendas de vestir y calzado que afecta el precio unitario del producto.

2.2. Análisis de las fuerzas de Porter

Con la finalidad de conocer el comportamiento de la industria *outdoor*, a continuación, realizamos un análisis de las cinco fuerzas de Porter (1987) cuyo resumen se muestra, a continuación:

Figura 6: Resumen del análisis de las fuerzas de Porter



2.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad en la industria es alta debido a la gran cantidad de competidores. Hoseg tiene como principales competidores a marcas reconocidas como The North Face, Columbia, Patagonia, Tattuo, entre otras. Estas marcas ofrecen una amplia gama de productos dentro de la categoría *outdoor* como casacas, *sweatshirts*, chalecos y chullos. Dichos productos también son ofrecidos por la marca Hoseg. En este contexto, la rivalidad en la industria es fuerte dado que las empresas ofrecen productos similares y se dirigen al mismo público objetivo. Cabe mencionar que tanto Hoseg como los competidores mencionados utilizan un enfoque y una conducta gerencial en el manejo de sus actividades de negocio. Además, debido a la alta rivalidad en la industria, las empresas vienen invirtiendo cada vez más en publicidad con el fin de diferenciarse, crean nuevos diseños de productos, mejoran su servicio de venta e incrementan la capacidad de respuesta hacia los clientes, entre otras estrategias para atraer y retener al cliente.

Según información de The North Face expuesta en su página web, la marca viene innovando en la creación de mejores prácticas para reducir sus emisiones de gas invernadero, diseñar productos sustentables, reducir los desechos de sus operaciones, etc. Por ejemplo, The North Face desarrolló una alternativa sintética para *down* (plumas de ganso); su nueva tecnología ofrece poco peso, calor y comprensibilidad. The North Face, en su condición de líder en la industria *outdoor*, viene diferenciándose por la tecnología que utiliza en sus productos incorporando en ellos múltiples beneficios. Asimismo, Columbia vienen innovando en la creación de nuevos productos con material 100% poliéster reciclado, hechos de aproximadamente 21 botellas recicladas. Al igual que ellos, las otras marcas *outdoor* de la industria vienen innovando continuamente en el desarrollo de nuevas tecnologías para sus productos. Por ello, podemos concluir que la rivalidad en la industria es alta. Por último, de acuerdo a la entrevista realizada al fundador, es fácil caer en guerra de precios, sobre todo, cuando se está posicionado en un canal de distribución tradicional.

2.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Según lo conversado con el fundador de Hoseg, el riesgo de entrar a la industria es medio/alto. Existen algunas barreras de entrada en la industria como el nivel de capital requerido para cubrir los aspectos logísticos y las inversiones de marketing. En la categoría *outdoor* existen marcas reconocidas como The North Face, Columbia, Patagonia. Estas marcas ya son conocidas en el mercado y para competir con ellas se requiere contar con una sólida estrategia de marketing mix. La curva de aprendizaje por el tiempo en el mercado representa otra barrera de entrada a la

industria, las marcas con varios años de presencia en el mercado conocen como se desarrolla el negocio. Asimismo, se requiere de alto grado de innovación continua en temas de diseño y calidad de la ropa. Por estas razones, la amenaza de nuevos competidores es moderada.

2.2.3. Amenaza de sustitutos

La ropa *outdoor* hace referencia a un tipo de ropa especializada para combatir climas y condiciones extremas cuando se realizan actividades como montañismo, *trekking*, ciclismo de montaña, entre otras. La ropa *outdoor* requiere de cierto nivel de tecnología en su elaboración para poder desenvolverse sin problema en ambientes de todo tipo. Sin embargo, existe una oferta distinta como lo que ofrece Adidas, Nike o incluso marcas no tan reconocidas que ofrecen buzos, casacas de algodón no especializadas las cuales son consideradas como sustitutas. En este sentido, hay una moderada amenaza de productos sustitutos.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los productos *outdoor* requieren un alto grado de especialización y uso de tecnología. Las materias primas deben cumplir con estándares de calidad para fabricar productos con las características *outdoor*: resistente, impermeable, cortavientos, compacta, entre otras. Por esa razón, los proveedores tienen un alto poder de negociación. Por ejemplo, Hoseg tiene proveedores internacionales (medio oriente) y nacionales. Los proveedores de Oriente imponen mínimos de producción y los precios casi no se pueden negociar. En tanto con los proveedores nacionales se puede negociar mejor los mínimos de producción y los tiempos; sin embargo, ya se trabajan con precios establecidos. En ese sentido, el costo de cambiar de proveedor es alto para Hoseg.

2.2.5. Poder de negociación de los compradores

Por un lado, cabe destacar que las principales marcas de la industria realizan ventas corporativas. En estos casos, el comprador tiene un alto poder de negociación dado al gran volumen de compra. Por ejemplo, Hoseg realiza ventas corporativas con empresas como hoteles Casa Andina, Corporación Rey, Grupo Breca, Mountain Lodges of Perú y, próximamente, Marriot, Scania, Liderman y Scotiabank. Por otra parte, si bien los compradores no corporativos no pueden negociar el precio de los productos, ellos disponen de información en el mercado para realizar la compra que más se le acomoda según su necesidad y presupuesto, por eso las marcas ofrecen repetidas ofertas y descuentos a lo largo del año. De esta forma, podemos indicar que el comprador es sensible al precio y cuenta con facilidad para cambiar de empresa/marca.

En conclusión, en la industria outdoor existen marcas reconocidas como The North Face, Columbia, Patagonia, entre otras, que tienen varios años en el mercado y conocen cómo funciona la industria outdoor. Además, estas marcas cuentan con grandes capitales extranjeros que les permiten incurrir en fuertes gastos de marketing lo cual ayuda a su posicionamiento en el mercado. Los principales competidores de Hoseg vienen trabajando arduamente en mejorar la tecnología de sus productos, por lo cual, cada vez es más difícil competir con dichos productos especializados. Cabe señalar que también existen tiendas de ropa outdoor multi marcas como Tattoo y RFK que también representan una competencia para Hoseg. La amenaza de nuevos competidores es moderada ya que como se mencionó, existen marcas posicionadas y se requiere de una alta inversión. La amenaza de productos sustitutos es moderada porque se requiere de cierto grado de especialización; sin embargo, existe una oferta distinta la cual es ofrecida por marcas deportivas como Nike o Adidas, quienes tienen buzos y casacas en su catálogo de productos, si bien no son especializados como los productos outdoor pueden convertirse en sustitutos.

El poder de negociación de los proveedores internacionales es alto ya que se requiere mínimos de producción y los precios con los que trabajan ya se encuentran fijados. En cuanto a los proveedores locales, se puede negociar temas como mínimos de producción y tiempos. Por otro lado, los clientes cuentan con amplia información en redes que les permiten comparar marcas y precios. Además, los clientes corporativos tienen poder de negociación moderado respecto a los precios dado que tienen mayor volumen de compra. A continuación, en el siguiente capítulo se busca conocer la opinión de clientes actuales de Hoseg entorno a la industria outdoor en el Perú y explorar el rendimiento de la marca.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL CLIENTE

1. Exploración preliminar de la marca

El objetivo de esta etapa de la investigación es conocer cómo perciben los clientes actuales a la marca y cuáles son sus juicios frente a ella para, a partir de ahí, determinar la propuesta de valor de Hoseg. Para ello, se entrevistó a un total de 8 clientes para conocer el nivel en el que se encuentra la marca según el Modelo de Keller. Las entrevistas fueron realizadas a clientes actuales pertenecientes al target propuesto- personas de 24 a 35 años pertenecientes a Lima 6 y 7 según APEIM. A continuación, se muestra un análisis para cada bloque constructor.

1.1. Prominencia

Respecto al bloque constructor de prominencia, las entrevistas exploratorias a los clientes indican que las marcas que más se asocian o más rápido vienen a la mente cuando piensan en ropa *outdoor* son The North Face, Columbia y Patagonia. Los clientes tienen mayor conciencia de las marcas mencionadas, es decir, presentan la capacidad de recordarlas cuando se les habla de la categoría. Posteriormente, mencionan a Hoseg; sin embargo, la mayoría de clientes resaltan que Hoseg es más recordada como una empresa que genera valor e impacto social. Esta se presenta ante los clientes como una marca *outdoor* joven y con un compromiso social resaltante. En tanto a las situaciones de uso de las marcas, los clientes no presentan preferencias entre las marcas para situaciones específicas. Ellos pueden utilizar productos de las marcas mencionadas, indistintamente, para eventos como asistir a una reunión casual, ir a la oficina un día viernes, salir a la calle o realizar un viaje a un lugar frío, entre otros eventos. No obstante, Hoseg se muestra como un producto cómodo con mayor probabilidad de ser usado para reuniones casuales o estar en casa.

1.2. Desempeño

Para indagar en este bloque constructor, primero, se establecieron las necesidades que busca cubrir el target al utilizar productos *outdoor* y los atributos de la marca que satisfagan dichas necesidades. Por ello, se definieron los atributos del producto; estas son, que sea una casaca cómoda que sirva de abrigo en climas fríos, con protección cortavientos, ideal para viajes y/o práctica de deportes de aventura. En este bloque constructor se realizaron preguntas de opinión en relación a variables tales como necesidades básicas satisfechas, aspecto del producto, calidad del producto,

atributos de la marca, relación precio- producto, canales de comunicación y cómo fue la experiencia de compra tanto personal como online.

Se concluyó que Hoseg cubre las necesidades básicas que buscan en cualquier casaca standard. Sin embargo, los clientes le otorgan una valoración más alta tanto a The North Face como a Columbia debido a que sienten que dichas casacas abrigan más y se puede encontrar mayor variedad de modelos. A pesar de ello, Hoseg se encuentra calificada por encima de Patagonia la cual fue descrita por los clientes como una casaca básica. En cuanto al aspecto del producto, Hoseg resaltó sobre la competencia debido al diseño que tiene la casaca, la mayoría mencionó el uso de colores neutros como color de fondo y detalles de colores en el cierre como su mayor atractivo. Además, todas las personas entrevistadas conocían que el diseño de colores de la casaca tiene un significado detrás, ello hacía que les gustara más la marca. Dicho atributo fue el único aspecto diferenciador que encontraron en comparación a la competencia.

Asimismo, los clientes consideran que Hoseg ofrece productos de buena calidad hechos con material resistente; no obstante, cabe destacar que algunos clientes presentaron problemas con los cierres o las plumas. En términos generales, los clientes indicaron que Hoseg se encuentra a la par en aspectos de calidad frente a las marcas de la competencia.

Por otro lado, uno de los atributos más resaltantes de la marca fue el diseño de la casaca el cual tiene detalles de colores y frases con significado. Además, el atributo que fue mencionado por todos los clientes es el valor social que se genera al comprar una casaca, pues, cubre un interés de hacer algo por los demás. Siguiendo con los resultados de las variables, los clientes identificaron el precio como un precio justo debido a que se encuentra en paridad con la competencia o incluso 30% menos en el caso de The North Face. Además, se resaltó que el precio cubre la producción y los temas logísticos para la entrega de las casacas a los niños.

Adicionalmente, el único medio de comunicación que los clientes conocen es la página de Facebook; sin embargo, poca es la interacción que han tenido con ellos. Finalmente, la experiencia de compra es totalmente satisfactoria, ya sea a través de las tiendas Toms o compra online. En el primer caso, los clientes sintieron que en dicha tienda la vendedora conocía el producto y brindó detalles tales como el significado del nombre de la marca, el modelo de negocio de la empresa, etc. Mientras que los que compraron a través de la página web tuvieron buenos calificativos para el servicio debido a que el pedido les llegó dentro del tiempo estimado. En general, se puede concluir en cuanto a este bloque que Hoseg muestra asociaciones favorables en el desempeño de la marca.

1.3. Imaginería

Haciendo referencia al bloque de imagería, según las entrevistas realizadas, los clientes relacionan a Hoseg con una persona joven, preocupada por la sociedad y que disfruta mucho del contacto con la naturaleza. Usualmente, lleva un estilo de vida bastante relajado y tiende a ser aventurero. Este conjunto de características revela el comportamiento que tendría Hoseg si fuese una persona y permite establecer una relación marca – cliente, debido a que estos se sienten identificados con estas características descritas.

Respecto a los ámbitos con los cuales se puede asociar de mejor manera a la marca Hoseg, los clientes entrevistados consideran que el compromiso es el ámbito con el que más relacionan a la marca debido a que desde su creación han mantenido el apoyo a niños pobres de las zonas más frías del país. Del mismo modo, el ámbito social se presenta como la segunda variable con mayor relación a la marca debido a las campañas de difusión que realizan evidenciando el aporte social que brindan. En tercer lugar, los clientes entrevistados relacionan la marca con el concepto de amabilidad entendido como el buen nivel del servicio que han recibido al momento de realizar una compra. La variable de comodidad es la cuarta en ser mencionada debido a que cumple con los estándares que manejan también otras marcas y, según los entrevistados, no tiene un factor diferenciador en esta categoría. Por último, la confianza fue la última variable que tomaron en cuenta los participantes para relacionarla con la marca; los clientes confían en que Hoseg hará llegar las casacas a los niños. En general, tanto la confianza, la comodidad, el compromiso, la amabilidad y el ambiente social están altamente relacionados con Hoseg.

El lugar de compra es un factor importante al momento de elegir un producto. Para los clientes entrevistados el lugar indicado para que Hoseg tenga una tienda sería Larcomar, debido a su ubicación y a la concentración del target en los distritos cercanos a este centro comercial. Adicionalmente, consideran que sería ideal poder encontrar sus productos en tiendas por departamentos como Saga o Ripley y que se potencie el canal de compra online.

En relación a lo mencionado en el párrafo anterior, los medios digitales se muestran como los medios favoritos para conocer las noticias e información de la marca. En este grupo resalta el Facebook, como la principal red social, y la página web.

Finalmente, el potencial social que tiene la marca se evidencia a través de la recordación que tienen los clientes cuando se les menciona a la marca. El apoyo social que brinda Hoseg a los niños pobres de zonas frías del país le ha permitido que los clientes puedan asociar directamente a

la marca con la idea de apoyo social. Este factor es importante pues le brinda un valor agregado reconocido a la marca.

1.4. Opinión

Dentro de este bloque constructor se realizaron preguntas en relación a la calidad, credibilidad, consideración y superioridad. Las asociaciones hacia la marca son positivas, en primer lugar, por el tipo de modelo de negocio que maneja el cual cubre un interés social de ayudar a los demás y por el diseño que tiene la casaca al tener colores neutros como fondo con colores resaltantes. Por otro lado, las asociaciones por el producto en general son muy buenas y se encuentra en paridad con la competencia ya que como se mencionó anteriormente, tanto el material como el diseño era algo que agrada mucho al cliente. Además, el valor percibido es favorable, resaltando el modelo de negocio social que tiene Hoseg. Sin embargo, para los clientes, a la marca le falta diferenciarse como ropa *outdoor*, ellos no consideran que el concepto *outdoor* esté siendo comunicado de manera efectiva.

Luego, el modelo no es innovador debido a que la marca sigue el mismo modelo de la norteamericana Toms de “buy one, give one”, y tienen una oferta de productos que no es nueva. Sin embargo, se considera que el nivel de innovación de Hoseg es alto debido a que el diseño de la casaca y otros productos contienen un significado que revela la acción de la empresa al comprar un producto; por ejemplo, la casaca tiene color cyan que representa el frío que sufren muchos niños que viven en los Andes. Ellos consideran que el producto cumple con las necesidades básicas de toda ropa *outdoor* en promedio y que a través de dicha compra cubren su interés social por ayudar a los demás.

Finalmente, la marca ha sido calificada como altamente recomendada por su labor al entregar una casaca por cada compra y la buena calidad que presenta el producto, siendo los favoritos de la categoría la casaca, la polera y los chullos. Finalmente, la única ventaja que presenta la marca frente a la competencia es la generación de valor social y no es considerada superior a las demás marcas, sino en paridad con las mismas.

1.5. Sentimientos

En este apartado se pretende conocer las reacciones que pueden tener los clientes con relación a su interacción con la marca. En este sentido, se identificó que existe un alto nivel de agrado hacia la marca vinculado a la calidad de los productos que se ofrecen, seguido de un alto

nivel de admiración relacionado a la labor social que realizan, y un alto nivel de respeto por el compromiso con la sociedad que tiene la organización.

Por otro lado, la sensación de colaboración está presente al momento de realizar la compra. Los clientes entrevistados sienten que están colaborando con la sociedad con su compra; es por ello que también encuentran una sensación de calidez humana al adquirir un producto Hoseg. Ambas sensaciones se ven enmarcadas en un alto sentido de compañerismo que genera una experiencia de compra más agradable para los clientes. Sin embargo, existen también otras sensaciones que no se desarrollan con tal intensidad cuando adquieren un producto. Por ejemplo, la sensación de aventura no siempre se evidencia con la compra de producto Hoseg, puesto que este puede que no vaya a ser usado para realizar alguna caminata o deporte de aventura. Finalmente, los clientes entrevistados no experimentan una sensación de aprobación social al momento de adquirir un producto Hoseg. Para ellos, la marca aún no es reconocida por lo que el adquirirla no los convierte en miembros de ningún movimiento social.

1.6. Resonancia

Finalmente, en el último bloque constructor, el cual mide la relación y el nivel de identificación que el cliente mantiene con la marca, las entrevistas exploratorias permiten concluir que existe una resonancia de marca de nivel medio en los clientes actuales. Cabe recordar que esta es importante dado que genera lealtad hacia la marca en términos de compras repetidas.

En este sentido, existe un fuerte apego hacia la marca por parte de los clientes actuales; sin embargo, la valoración positiva y el apego se debe en gran medida a la labor social que desarrolla la marca. Los clientes destacan la generación de valor social que realiza la marca y se sienten identificados con ella; los clientes presentan un fuerte interés social. Ellos mencionan que el factor decisivo de compra es la ayuda social que brinda la marca, de no existir la misma, los clientes podrían optar por otras marcas como The North Face, Columbia o Patagonia. Es importante mencionar que los clientes vinculan el valor de la marca con la creación de valor social antes de relacionarlo con una marca de ropa *outdoor*. Los clientes expresan que la marca se enfoca mucho en transmitir que se trata de una empresa social dejando de lado la categoría *outdoor*.

No obstante, todos los clientes expresan un apego importante hacia la marca y mencionan que recomendarían la misma. Asimismo, mencionan que la marca representa más que un producto para ellos, esta significa la oportunidad de contribuir con temas sociales. Además, muestran interés por conocer más de la marca, aunque no siguen de cerca las noticias del fanpage.

En conclusión, los clientes actuales mantienen un fuerte apego hacia la marca por el tema social de fondo que desarrollan. Sin embargo, no identifican a Hoseg como la única marca de ropa *outdoor* que necesitan y solo compran los productos de la marca de forma moderada. Cabe destacar que para los clientes actuales se trata de una marca con gran potencial dentro de la categoría *outdoor*.

2. Validación del grupo objetivo

Con la información de las entrevistas realizadas a los representantes de la empresa y a los clientes actuales, adicional a la información del análisis situacional, se validó que Hoseg presenta alto potencial de penetración en el target propuesto -personas de 24 a 35 años, pertenecientes a Lima 6 y 7 según APEIM, adicionalmente, que les gusta y con un claro interés social – dado que las personas entrevistadas, pertenecientes a ese target, mencionaban que la marca les agradaba al mismo nivel que otras marcas reconocidas como The North Face, Patagonia, Columbia, pero que se inclinaban por Hoseg dado al tema social de fondo que realiza la marca y al fuerte interés social que presentan ellos.

3. Presentación de propuesta de valor actual

Luego de procesar la información recibida a través de las entrevistas a los representantes de la marca y a los clientes actuales, se determinó la propuesta de valor actual de la marca. A continuación se presenta dividida en beneficios emocionales, funcionales y de autoexpresión, según Aaker (2006):

3.1. Beneficios funcionales

Hoseg ofrece una variedad de ropa *outdoor* de buena calidad, caracterizada por su resistencia y durabilidad, para hombres y mujeres como casacas, polos y chalecos. Además, cada una de las prendas cumple distintas funciones tales como soportar bajas temperaturas, cortavientos, resistente al agua, etc. Todas las prendas son cómodas, no ocupan espacio y no pesan, en caso la persona tenga que cargar con ella en la mano. Finalmente, la diferencia se encuentra en los detalles, pues, todas prendas tienen colores neutros de fondo, pero con un diseño único y con un significado en cada detalle.

3.2. Beneficios emocionales

Hoseg no solo ofrece la oportunidad de tener una casaca de calidad que permita enfrentar altas temperaturas, sino que permite que cada vez más niños de las zonas frías del Perú puedan tener

también una prenda para poder abrigarse. Los clientes adquieren una doble ganancia con la compra en Hoseg: una buena prenda de abrigo y la oportunidad de generar apoyo social en nuestro país. En este sentido, las prendas Hoseg ofrecen una cálida experiencia de solidaridad que se desarrolla durante todo el proceso de compra y que continúa al colaborar con un niño del Perú.

3.3. Beneficios de autoexpresión

Hoseg es una marca joven para personas alegres y empáticas, que gustan de lucir bien. Asimismo, Hoseg va dirigida hacia personas solidarias, comprometidas con la sociedad, que tienen dentro de sus prioridades el contribuir con el desarrollo de sociedades pobres del país. En este sentido, Hoseg busca ser la marca que represente al perfil de personas alegres, aventureras y solidarias que disfrutan de ayudar a los demás.

4. Principales hallazgos del *Focus Group*

Luego de las entrevistas exploratorias a los clientes actuales, se realizaron 4 focus group con la intención de conseguir *insights* que permitan tener una propuesta de valor potenciada, la cual sería, posteriormente, testada en el público objetivo. Participaron en esta parte de la investigación 18 mujeres y 13 hombres entre 24 y 35 años de los distritos de La Molina, La Punta, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel y Surco, todos los participantes habían realizado por lo menos 2 viajes en el último año.

En la primera parte del *focus group* se tuvo como objetivo conocer el concepto de ropa *outdoor* para los participantes, así como las marcas más destacadas del mercado y por qué consideran que estas son las más destacadas. En términos generales, se identificó que las prendas de marca *outdoor* están asociadas a la imagen de productos, generalmente casacas y zapatillas, que pueden ser usados principalmente para abrigarse en viajes a lugares fríos o al realizar algún deporte de aventura. Por esta razón, al vincular estas prendas con el perfil de una persona, los participantes pensaban en una persona aventurera, joven y viajera. Cuando se consultó sobre las marcas líderes, se identificó que la marca líder del mercado es The North Face por ser una marca reconocida y posicionada en el mundo *outdoor*. Asimismo, los participantes consideran que la marca ofrece productos de muy buena calidad y pueden encontrar distintos modelos de casacas. Cabe mencionar que un grupo reducido de los participantes indicó conocer a Hoseg, aunque de manera superficial.

En la segunda parte del focus, se buscó ahondar en el comportamiento de compra de los participantes y en los beneficios y atributos esperados. En esta parte se identificó que productos como casacas *outdoor* no se compran frecuentemente, estos usualmente se compran cada dos años

en centros comerciales con un alto nivel de recurrencia como Jockey Plaza y Larcomar. Los participantes esperan de una casaca *outdoor* un producto de calidad, con un material resistente dado que estas son usadas en viajes y deportes de aventura, por lo tanto, se encuentran más expuestas a sufrir algún daño. Además, se espera una casaca ligera y cómoda que facilite el acceso o las caminatas que puedan realizarse durante los viajes o las actividades deportivas. Otras características altamente mencionadas hacen referencia a la importancia de la cantidad de bolsillos que pueda tener la casaca con el objetivo de evitar llevar mucho peso en las mochilas. Del mismo modo, las mujeres que participaron de este proceso señalaron que sería ideal que la casaca sea ceñida al cuerpo.

Asimismo, mencionaron que una casaca *outdoor* debería tener características de impermeabilidad en caso de lluvias y que sea cortavientos. Adicionalmente, mencionaron como beneficio esperado una casaca fácil de doblar y transportar en caso se vean en la necesidad de quitársela para colocarla en alguna mochila o maleta. Finalmente, la gran mayoría mencionó la preferencia por los colores sobrios para casacas *outdoor*. Sin embargo, aunque en menor porcentaje, hay personas que optan por el uso de colores fuertes para sus casacas.

Posteriormente, se presentó la propuesta de valor actual de la marca Hoseg para ver el nivel de aceptación y recoger ideas de mejora para la misma. En tanto a la marca, solo 5 de 33 participantes indicaron haber escuchado de Hoseg anteriormente, aunque no conocían muy bien su modelo de negocio. La percepción que se obtuvo de la propuesta de valor de Hoseg fue positiva y fue altamente aceptada por los participantes; obtuvo una calificación de 4.1 en promedio en una escala de valoración del 1 al 5. Hoseg se identificó como una marca que ofrece productos de buena calidad, confeccionados con los mejores materiales y con exclusivos detalles que le brindan a la casaca un significado único y diferente a la competencia. Además, se destacó el impacto social de la marca y se le vinculó con adjetivos como “marca solidaria”, “marca preocupada por la sociedad”, “marca generadora de impacto social”, entre otros adjetivos que le dan un matiz diferente a la marca y pueden ser usados como una ventaja comparativa.

Adicionalmente, la mayoría de participantes- jóvenes de 24 a 35 años pertenecientes a los sectores 6 Y 7 según APEIM- se identificó con el perfil del consumidor de Hoseg, los cuales son gente joven que viaja frecuentemente y tienen un claro interés social. Para ellos, el valor social que genera la marca es altamente importante y puede resultar un factor decisivo al momento de la compra. Esta variable obtuvo una calificación de 4.22 en una escala de valoración del 1 al 5. Ellos prefieren conocer a Hoseg por medios digitales como Facebook y página web, pero también

mencionan- en menor grado- revistas especializadas y programas de viajes o deportes de aventura como Perú Surf, Reportaje al Perú, NatGeo, entre otros,

Por otra parte, se indagó sobre los aspectos que harían que el potencial cliente se fidelice o recomiende a Hoseg. Ellos concluyeron en que si la relación precio-calidad es buena, haría que vean a Hoseg como una marca de ropa *outdoor* resaltante, sumándole el impacto social como valor agregado. Es decir, los participantes indicaron que no comprarían Hoseg únicamente por el hecho de ser una empresa social que ayude a niños peruanos sino por ser una marca que ofrezca productos de calidad con diseños innovadores, esto más la generación de impacto social harían que definitivamente prefieran comprar Hoseg por encima de marcas como The North Face, Columbia o Patagonia.

Finalmente, la mayoría de los participantes estaban dispuestos a pagar un precio promedio que oscile entre los 300 y 600 soles. Además, ellos se mostraron interesados a comprar vía internet y comentaron la alta valoración que le dan al servicio de venta. Esta obtuvo una valoración promedio de 4.1 en un rango del 1 al 5.

5. Diseño final de la propuesta de valor

Con la realización de los *Focus Group*, se logró aterrizar de mejor manera la propuesta de valor planteada después de las entrevistas a profundidad con los dueños de la organización y algunos clientes y se obtuvo algunos *insights* adicionales a tomar en cuenta en el testeado de la encuesta.

Con respecto a los beneficios funcionales, se validó la importancia de características que aportan calidad al producto y que son relevantes para los clientes: la resistencia al uso, variedad de modelos y con colores neutros. Cabe resaltar que aparecieron nuevas características como la forma de las casacas en el caso de las damas (ceñido al cuerpo) y una importante cantidad de bolsillos que permita transportar objetos sin necesidad de una mochila.

Con respecto a los beneficios emocionales, se mantiene la propuesta de reforzar la ayuda social que brinda la organización a los niños pobres de comunidades que viven en bajas temperaturas.

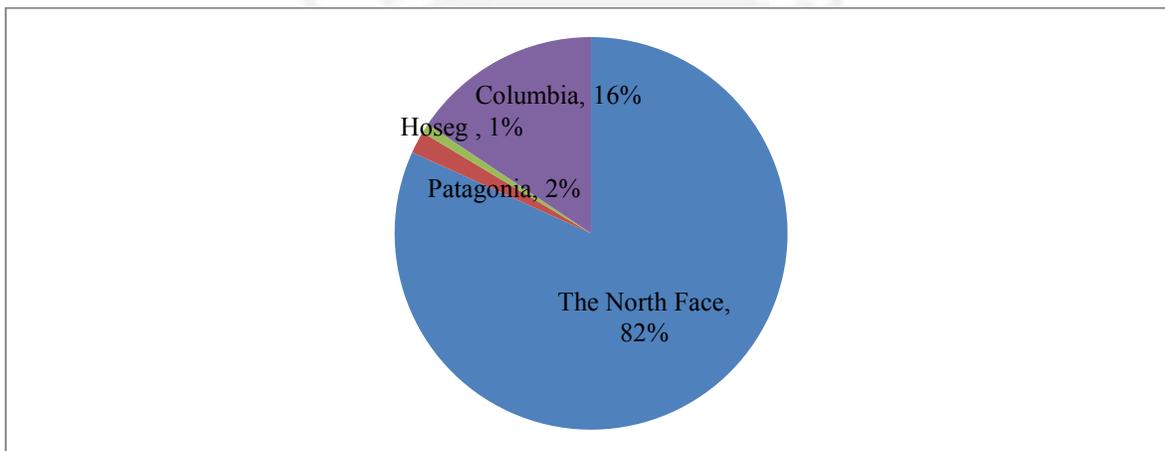
Finalmente, se validaron los beneficios de autoexpresión ligados al perfil de una persona joven, alegre y aventurera. Para la propuesta de valor final testeada en la encuesta, se adiciona la variable del viajero para darle más énfasis a los deportes de aventura que se pueden realizar fuera de la ciudad.

6. Principales hallazgos de la encuesta

6.1. Exploración de marcas

El primer bloque de la encuesta denominado “Exploración de Marcas” realizado al target específico, personas de 24 a 35 años de los sectores 6 y 7 APEIM, con un perfil viajero, con interés social y, adicionalmente, que sea responsable de sus gastos pretende realizar un reconocimiento general de las principales marcas que compiten en el mercado de ropa *outdoor*. Como se muestra en los Figura N°7, The North Face es la marca más reconocida del mercado con un reconocimiento del 82% en base a las respuestas recogidas. En segundo lugar, se encuentra Columbia con un 16%, seguido de Patagonia con un 2% y finalmente Hoseg con un 1%. Este orden se mantiene cuando se pretende analizar la marca que más destaca.

Figura 7: Marcas que más destacan en la categoría *outdoor*

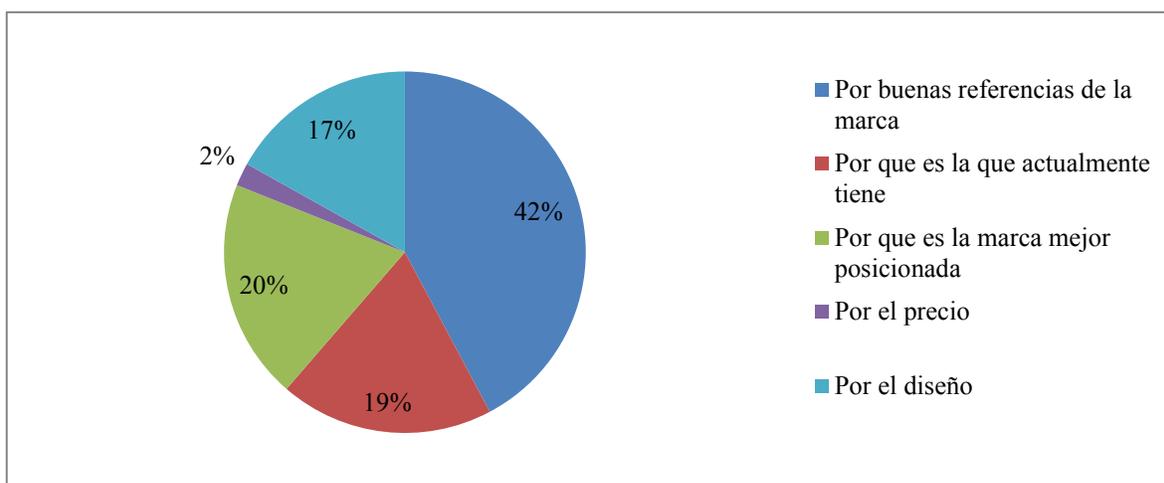


Por otro lado, como se muestra en el Figura N° 8, las referencias que se pueden tener sobre una marca terminan siendo la variable más relevante para poder brindarle una valoración a esta. Para los distintos rangos de edades considerados en esta investigación; 24 a 26 años, 27 a 29 años, 30-32 años y 33-35 años tener una buena referencia influye tanto en la recordación como en la importancia que se le da a la marca. Este resultado resalta la importancia que le debe brindar una organización a la reputación y referencias que puedan tener su target sobre los productos que ofrece a fin de alcanzar niveles de posicionamiento que lo coloquen por encima de sus principales competidores.

Por otro lado, cabe resaltar que la variable con menor importancia para destacar una marca según los resultados es el precio. Esto se debe a que los recurrentes consumidores de este tipo de producto tienen claro que el rango de precios que se ofrecen en el mercado es elevado a

comparación de otro tipo de prendas de vestir. Se evidencia entonces que las referencias, el posicionamiento, los diseños y la posesión del producto marcan la pauta para considerar una marca de ropa *outdoor* como destacada.

Figura 8: Motivos de reconocimiento de marca

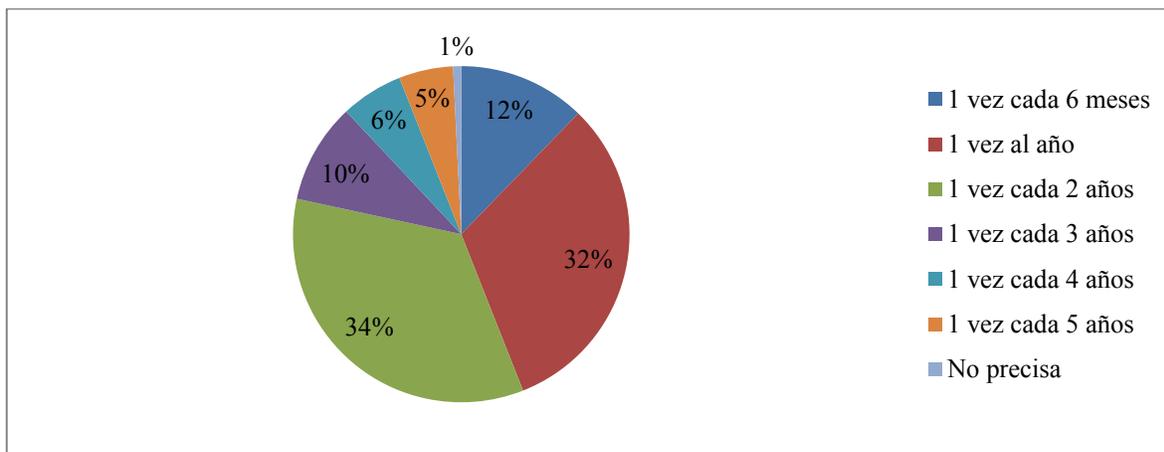


6.2. Comportamiento de compra

El segundo bloque de esta encuesta, “Comportamiento de compra”, busca describir variables que puedan influir al momento de realizar la compra de una casaca *outdoor*. Las variables que se tomaron en cuenta fueron: frecuencia de compra, razón de compra, importancia de la experiencia de compra y la relevancia que tiene el valor social dentro de una decisión de compra.

Las casacas *outdoor* son un tipo de producto de larga duración, por lo que su compra no suele ser tan recurrente. Así mismo, por el costo que tienen, representan una especie de inversión por los clientes que las utilizan. Según podemos apreciar en los resultados en la Figura 9, la frecuencia de compra más representativa con un 34% es de 1 vez cada dos años, seguida cercanamente con 32% de 1 vez al año. Las demás opciones, que sumadas dan un 22% se encuentran más alejadas y permiten entender que este tipo de producto puede presentar una especie de estacionalidad.

Figura 9: Frecuencia de compra



Los motivos de compra más resaltantes se encuentran en la Tabla 6. Sin importar el rango de edad, el principal uso que le dan a las casacas *outdoor* es para viajar a lugares fríos. Este resultado, va acorde a lo planteado en el target en el que se apunta a personas que suelen realizar viajes frecuentemente. Continuando con el acercamiento al perfil descrito, el segundo motivo de compra hace referencia a los deportes de aventura que el cliente pueda realizar.

No obstante, en los últimos dos motivos mencionados hay una variación de acuerdo a las edades que vale resaltar. En los rangos de 24 a 26 años, el diseño de las casacas tiene una mayor valoración frente al uso que se les pueda dar en el invierno limeño; situación que se invierte en los rangos de 27 a 35 años. De este resultado se puede inferir que los diseños y la moda que pueda brindar el producto van siendo relegados por atributos como la capacidad de abrigo que pueda tener las casacas tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Motivos de compra

Motivos de compra / Rango de edades	24-26 años	27-29 años	30-32 años	33-35 años	Total
Para viajar a lugares fríos	57%	47%	53%	50%	52%
Para realizar deportes de aventura	18%	31%	25%	23%	24%
Por los diseños	17%	7%	7%	10%	10%
Para usarlo en el invierno limeño	8%	15%	15%	17%	14%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

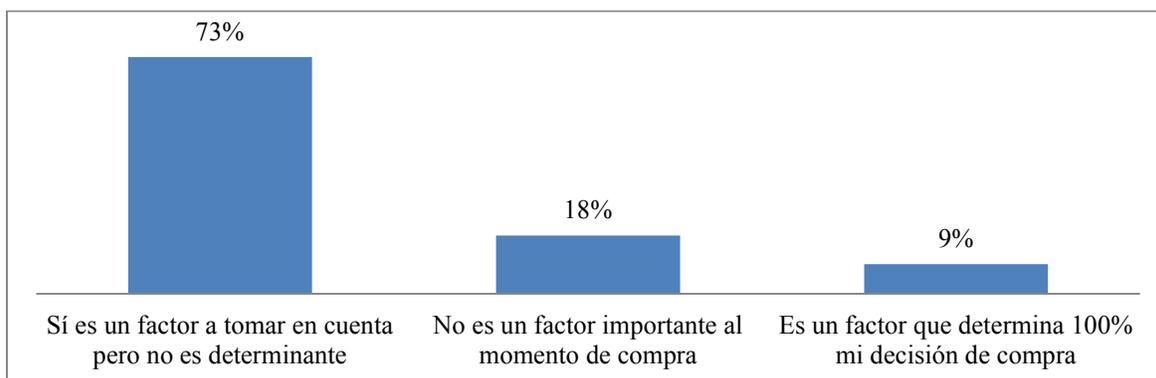
Por otra parte, al cruzar la información entre el motivo de compra y la frecuencia de compra, como se observa en la Tabla 7, se puede notar que los porcentajes más altos se encuentran para compras una vez cada dos años por motivos de viajes a lugares fríos (18%) y una vez cada año por el mismo motivo (17%). Seguido de ello, con un 10% se realizan compras una vez cada dos años para la práctica de deportes de aventura. Por el contrario, la moda representa el motivo menos significativo.

Tabla 7: Motivos y frecuencia de compra

Motivo de compra//frecuencia de compra	1 vez cada 6 meses	1 vez cada 1 año	1 vez cada 2 años	1 vez cada 3 años	1 vez cada 4 años	1 vez cada 5 años
Para viajar a lugares fríos	5%	17%	18%	6%	3%	3%
Por los diseños	1%	3%	1%	0%	1%	0%
Para usarlo en invierno limeño	2%	4%	4%	2%	1%	1%
Por moda	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Para deportes de aventura	2%	8%	10%	3%	1%	1%
Total	11%	33%	34%	11%	6%	5%

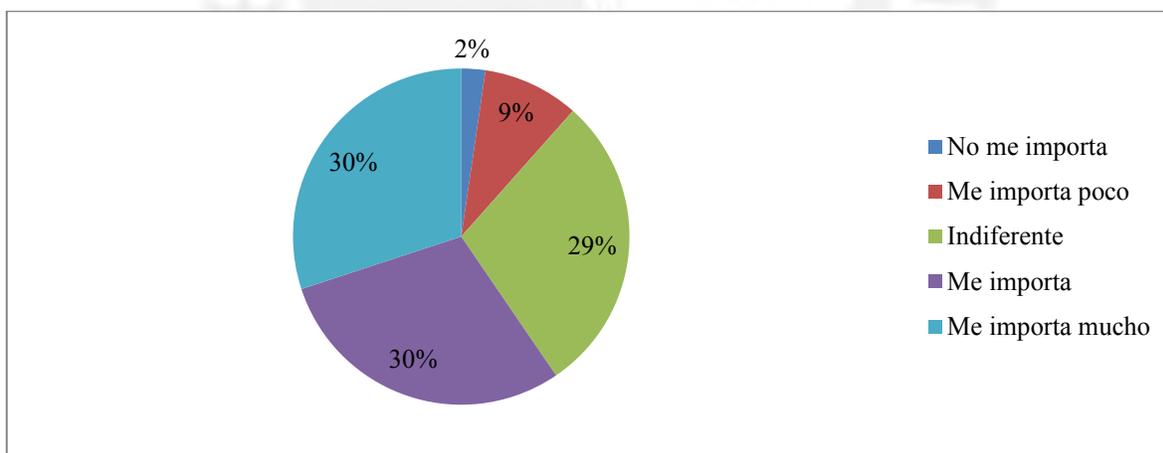
Luego, dado que una potencial variable dentro de la propuesta de valor es la labor social que realiza la organización con los niños pobres de zonas frías del Perú, es importante conocer la influencia del valor social en la decisión de compra. Según los resultados obtenidos, el 73% de encuestados (ver figura 10) concuerda en que el valor social que pueda aportar una organización sí es un factor a tomar en cuenta, pero no es determinante al momento de realizar una elección de compra. Asimismo, un 18% de encuestados manifiesta que no es un factor importante al momento de compra y apenas un 9% manifiesta que es un factor que determina totalmente la decisión de compra. Es decir, se deben destacar otros atributos de la marca como mayor potencial que induzcan a los clientes a definir qué producto comprar o no. Sin embargo, eso no quiere decir que Hoseg no deba incluir y destacar la generación de valor social en su propuesta de valor.

Figura 10: Influencia del valor social en la decisión de compra



Finalmente, para cerrar el bloque de comportamiento de compra se analizó la importancia que puede tener la experiencia de compra para poder decidir qué producto adquirir. En este sentido, alto es el porcentaje de participantes que le dan importancia a esta variable. Solo a un 2% no le importa la experiencia de compra y a un 9% le importa poco. En base a este resultado, Hoseg debería estar atento a la calidad de servicio que se está brindando en los puntos de venta, de manera que se asegure que se esté informando sobre la organización, el tipo de servicio que realiza y se enfatice en los principales atributos que pueda brindar las casacas.

Figura 11: Importancia de la experiencia de compra



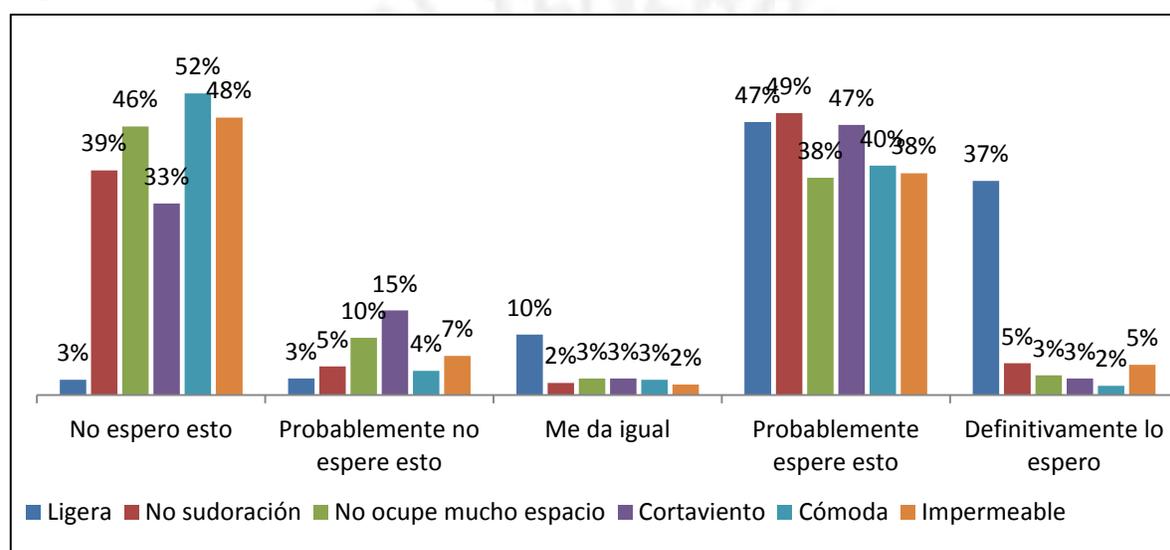
6.3. Exploración de atributos y beneficios

En tanto a los beneficios esperados del producto, ahondó en los beneficios más mencionados por las personas que participaron de los *focus groups* previos al proceso de encuesta. Por esta razón, se presentarían como alternativas los beneficios más sobresalientes en los *focus group*, con la intención de conocer cuáles eran los más y menos esperados dentro de ellos.

Los resultados permiten concluir que al menos un 38% de los encuestados esperan en una casaca *outdoor* los beneficios presentados, estos son: Que la casaca sea ligera, que la casaca no te haga sudar, que la casaca no ocupe mucho espacio, que sea cortaviento, que sea cómoda y que sea impermeable. No obstante, dentro de la lista de beneficios, los menos valorados son que sea cómoda, que sea impermeable o que ocupe poco espacio; mientras los más valorados son que sea ligera, no te haga sudar y sea corta viento.

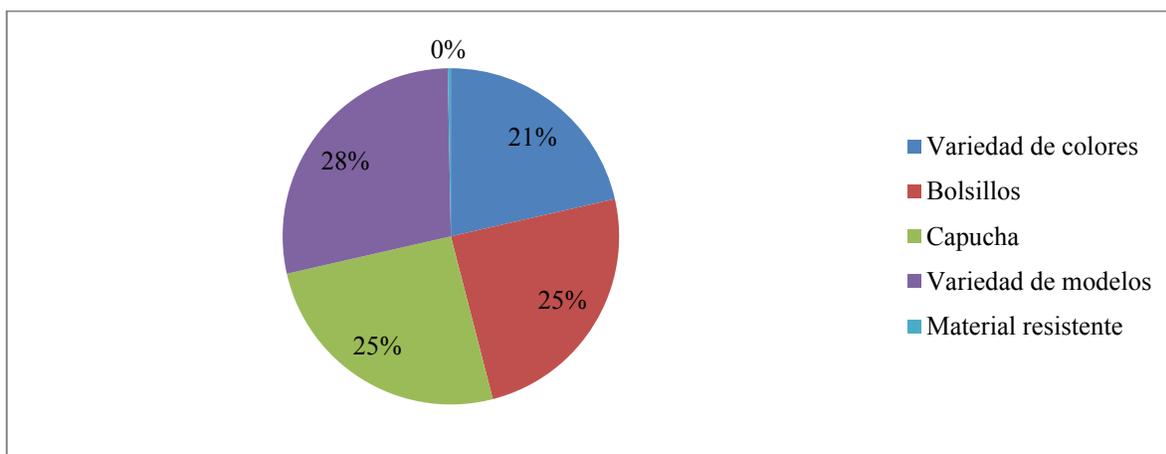
Reforzando lo último, aproximadamente un 37 % de los encuestados definitivamente espera que la casaca sea ligera, esto debido a que para el segmento mapeado el uso de casacas *outdoor* está ligado a viajes a lugares fríos o a la práctica de deportes y/o actividades de aventura.

Figura 12: Valoración de beneficios esperados



En tanto a atributos y/o características específicas en una casaca *outdoor*, se espera que el producto pueda contar con variedad de colores y modelos de casacas; asimismo, se espera que cuenten con capucha que te cubra la parte de la cabeza en caso se vean expuestos a climas muy fríos y bolsillos para guardar los accesorios y herramientas que puedan utilizar en sus viajes o deportes de aventura, ello permite reforzar lo mencionado en los *focus group* sobre la necesidad de contar con varios bolsillos para mantener las manos libres y evitar llevar mochilas que dificulten la actividad que se está realizando. En esta ocasión, el atributo del producto más esperado por los encuestados es contar con variedad de modelos de casacas. La exploración permitió conocer que el público objetivo gusta de contar con distintos colores y formas de casacas, por ejemplo, como se mencionó en los resultados de los *focus group*, las mujeres esperan una casaca que se ciña a la forma del cuerpo.

Figura 13: Valoración de atributos esperados



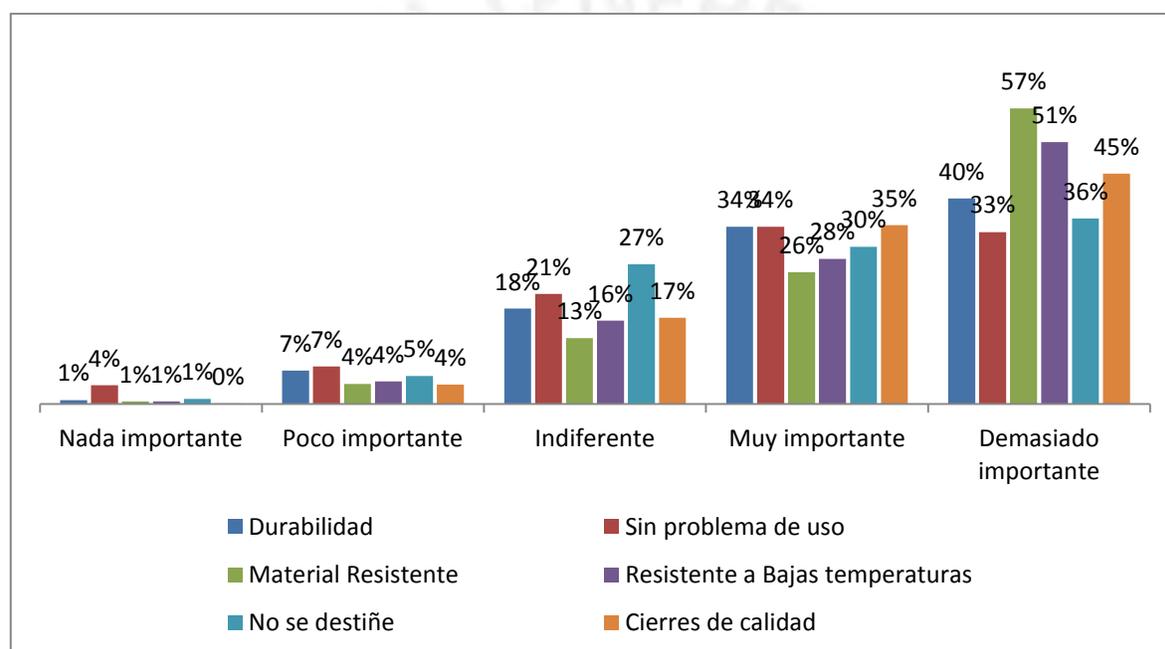
Con la intención de conocer a mayor detalle los colores de preferencia de los encuestados, se les pidió mencionar hasta tres posibles colores para sus casacas *outdoor*. Los hallazgos nos permiten concluir que los colores de preferencia son sobrios (negro, azul, gris, marrón y beige); sin embargo, y aunque en menor medida, se mencionaron hasta en 239 ocasiones colores resaltantes (verde, rojo, morado, naranja, fucsia, entre otros). A continuación, se presenta una tabla resumen con los colores mencionados:

Tabla 8: Color de preferencia

Colores	Hombre	Mujer	Total
Negro	38%	34%	36%
Azul	26%	21%	23%
Gris	9%	8%	8%
Verde	9%	6%	8%
Rojo	8%	10%	9%
Blanco	4%	6%	5%
Marrón	2%	1%	1%
Morado	2%	4%	3%
Naranja	2%	2%	2%
Amarillo	1%	4%	2%
Fucsia	0%	1%	0%
Celeste	1%	1%	1%
Rosado	0%	2%	1%
Beige	0%	0%	0%
Guinda	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Por otra parte, en el proceso de encuestas se buscó ahondar en los aspectos que definen la calidad de una casaca *outdoor* y el valor que le dan a cada uno de ellos. Los resultados presentan que la calidad está definida en mayor medida por el material del producto. Este debe ser resistente debido a que las casacas son utilizadas en actividades extremas como deportes de aventura por lo cual están expuestas a que se puedan enganchar o romper en el ejercicio. En resumen 57% de los encuestados valoran demasiado que las casacas cuenten con un material resistente. Asimismo, 51% de los encuestados valoran demasiado que el producto pueda abrigar eficientemente en climas fríos. En menor medida, la calidad está definida por la durabilidad del producto y con que no se presenten problemas con los cierres.

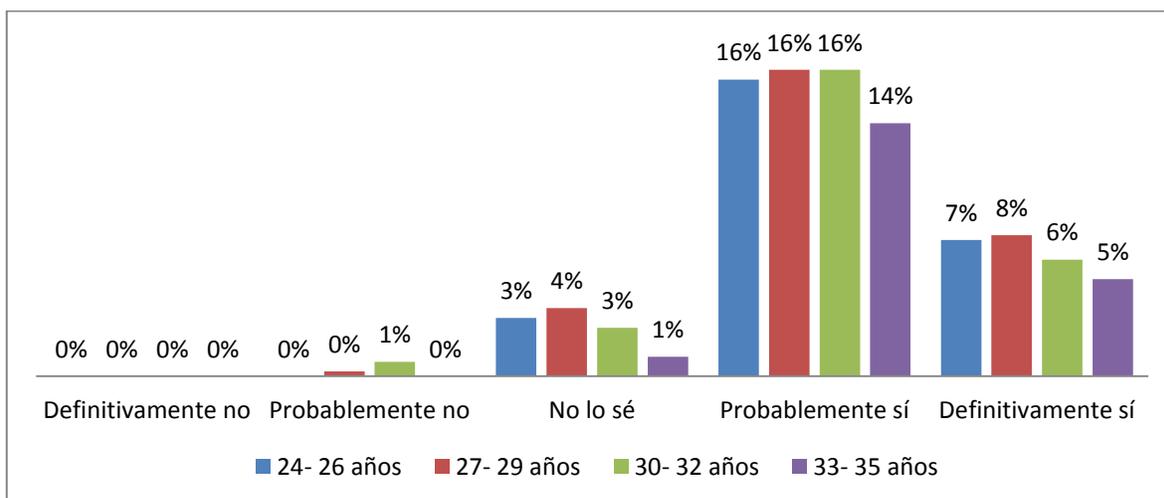
Figura 14: Definiciones de calidad



6.4. Exploración de aceptación de la marca

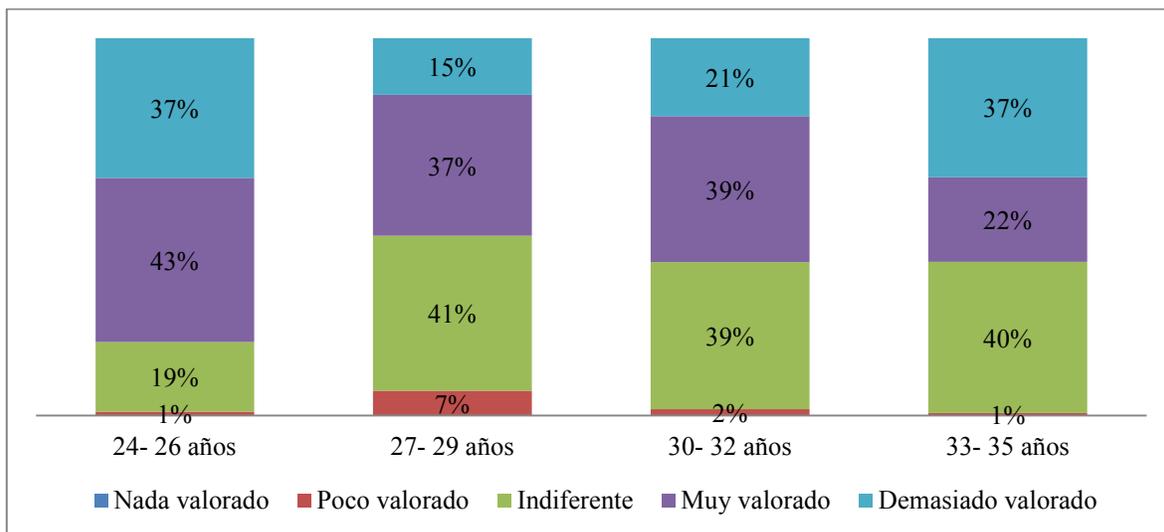
Luego de ello, se testeó la aceptación de la propuesta de valor mejorada a partir de los *insights* de los *focus groups* realizados. A continuación, se presenta los resultados respecto a la aceptación de la propuesta de valor de Hoseg:

Figura 15: Demanda potencial



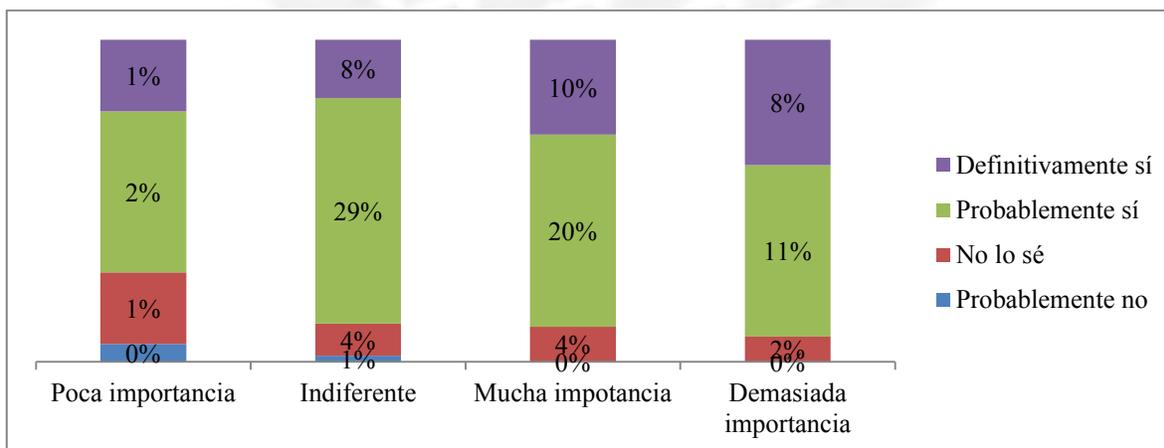
En esta parte, los resultados nos indican que la propuesta de valor de Hoseg fue ampliamente aceptada por los encuestados, 340 de 384 personas encuestadas (88.5%) indican estar dispuestas a comprar la casaca. En síntesis, Hoseg presenta un gran potencial de penetración en el segmento de personas de 24 a 35 años, pertenecientes a APEIM 6 y 7, las cuales gustan de viajar, son responsables de sus gastos y, además, de presentar conciencia e interés social. Por otra parte, tal como podemos ver en el cuadro líneas abajo, 52,2% de los encuestados valoran positivamente el valor social generado por Hoseg, por ello, Hoseg tiene otro factor que refuerza su oportunidad de crecimiento y penetración en la industria. No obstante, cabe recalcar que el 40.6% se muestra indiferente al valor social, por lo cual la estrategia de Hoseg no debe basarse solo en destacar la generación de valor social sino en proyectar la imagen de ser una marca fuerte que ofrece productos de calidad.

Figura 16: Valoración del valor social según edad



Asimismo, analizando la información entre la intención de compra y la valoración social (ver figura 17), se puede apreciar que un total de 54% personas encuestadas indicaron valorar el tema social (mucho importancia y demasiada importancia) y al mismo tiempo indicaron que probablemente sí o definitivamente sí comprarían a Hoseg con la propuesta de valor mejorada. Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, Hoseg no debe centrar su estrategia de comunicación únicamente en resaltar el valor social que genera dado que también se presentó un 37% de encuestados que indicaron ser indiferentes al tema social, pero que igualmente estarían dispuestos a comprar Hoseg.

Figura 17: Valoración del valor social y posibilidad de compra



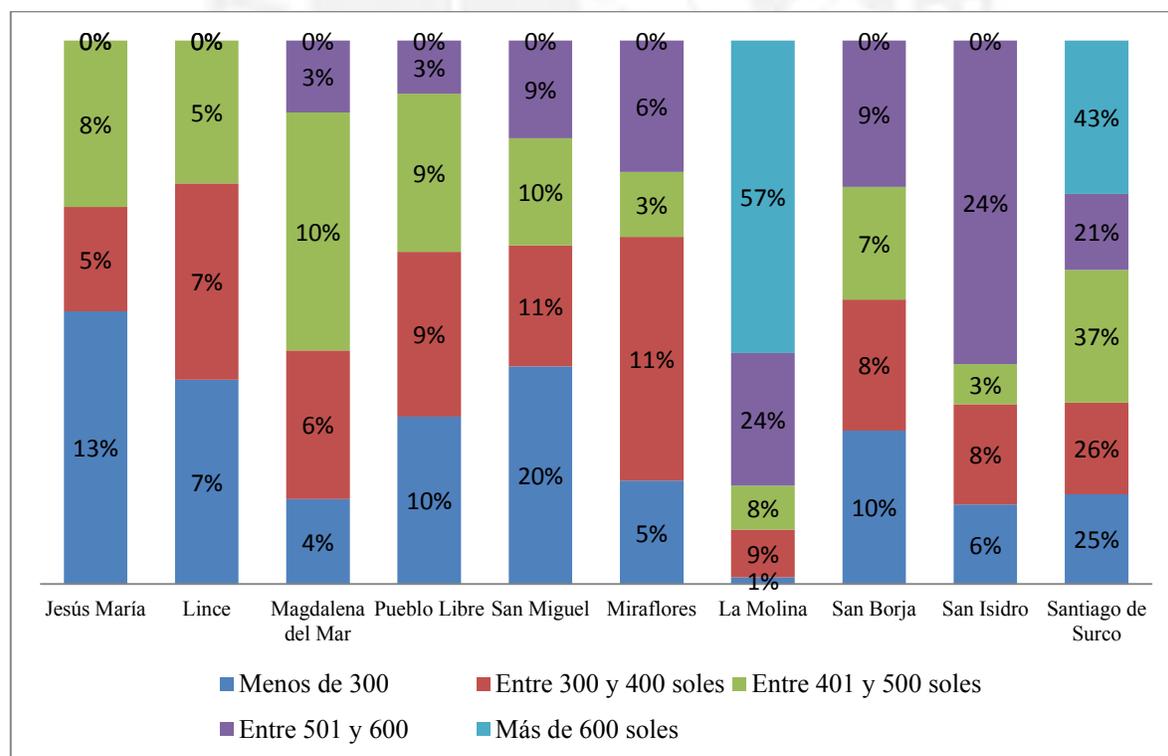
En cuanto al rango de precios al que el segmento compraría se encuentra bastante disperso en el rango entre menos de 300 soles y 401-500 soles. Se encontró que el 42% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 300 y 400 soles. Los que marcaron tendencia fueron las personas entre 24-29 años los cuales en su mayoría pagarían dicho precio como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9: Rango de precios por edad

	Menos de 300	Entre 301 y 400 soles	Entre 401 y 500 soles	Entre 501 y 600	Más de 601 soles	Total
24- 26	6%	13%	6%	1%	1%	26%
27- 29	7%	12%	6%	3%	0%	28%
30- 32	6%	8%	8%	3%	1%	26%
33- 35	3%	9%	6%	2%	0%	20%
Total	22%	42%	26%	9%	2%	100%

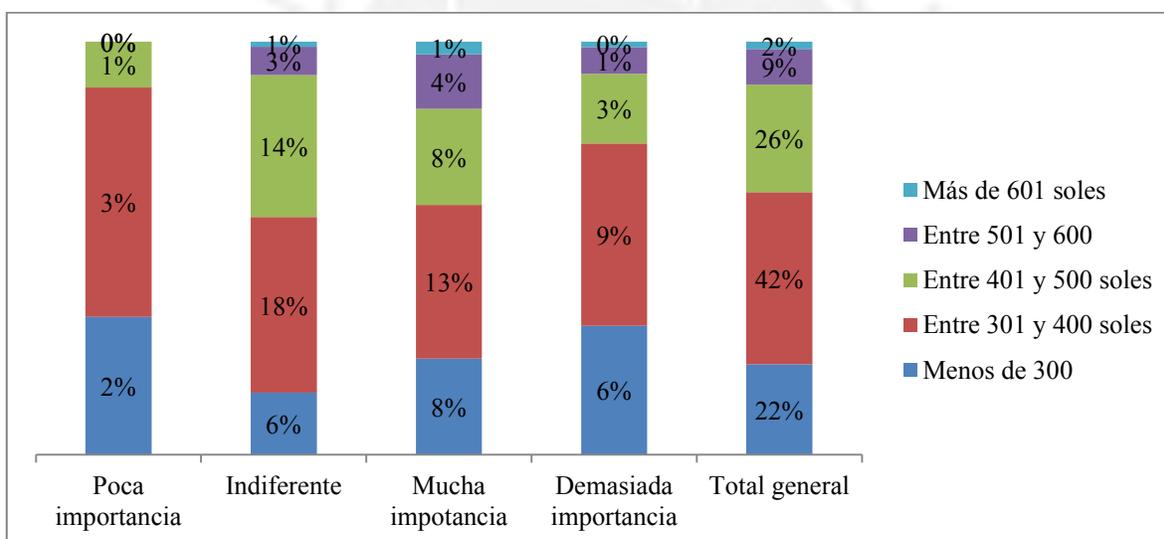
Así mismo, los encuestados que más están dispuestos a pagar son aquellos que se encuentran en distritos de la zona 7 APEIM dentro de los cuales el 74% de esos distritos concentran niveles socioeconómicos A y B

Figura 18: Rango de precios por distrito



Para profundizar este punto, se compara la importancia de la generación de valor social con el rango de precios que se encuentran dispuestos a pagar. Como podemos apreciar en la Figura 19, no existe una relación directa entre la valoración social y el rango de precios dispuesto a pagar. A penas un 18% de los encuestados quienes afirmaron que el tema social les importa mucho y/o demasiado, se encuentran dispuestos a pagar entre 401 soles a más. Igualmente, un 18% de personas que les importan poco o les es indiferente el valor social se encuentran dispuestos a pagar entre 401soles a más. Asimismo, hay un mayor porcentaje (35%) de personas que les importa mucho y/o demasiado el valor social que se encuentran dispuestas a pagar entre 400 soles a menos. Con ello, se concluye que el precio dispuesto a pagar no guarda relación con el tema social generado por la marca, ello revela la necesidad de tener una construcción de marca fuerte, además, Hoseg debe enfocarse en brindar un producto valorado por sus beneficios y atributos particulares (resistencia, durabilidad, impermeabilidad, etc).

Figura 19: Rango de precios y valoración social

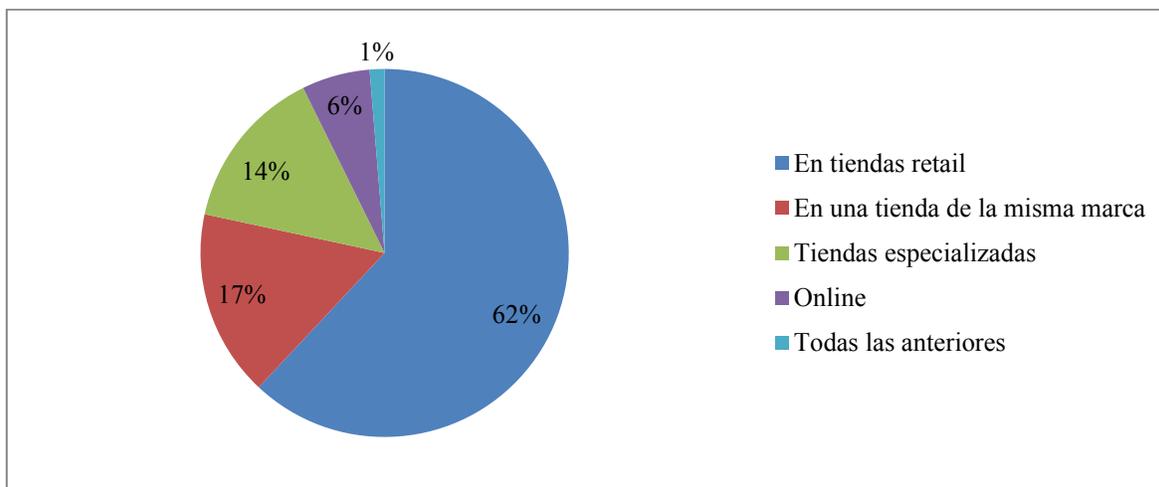


En cuanto al lugar de preferencia de compra, las personas prefieren que la marca tenga una sección dentro de tiendas por departamento (62%) tales como Saga Fababella, Ripley y Oeschle. Esto debido a que cuando una marca no es conocida puede darse a conocer cuando está rodeada de marcas conocidas. Esta opción se encuentra relacionada con el perfil del consumidor (Ipsos, 2014) el cual revela que el 50% del adulto joven de Lima compra en Saga Falabella.

En segundo lugar, muy por debajo se encuentra el que la marca tenga su propia tienda (16%) así como se encuentre en tiendas especializadas que pueden ser tiendas las cuales tengan el mismo modelo de negocio o que estén relacionadas a la categoría *outdoor*. Finalmente, la opción

menos seleccionada fue la de venta a través del canal online debido a que como se vende ropa, las personas prefieren probarse la misma.

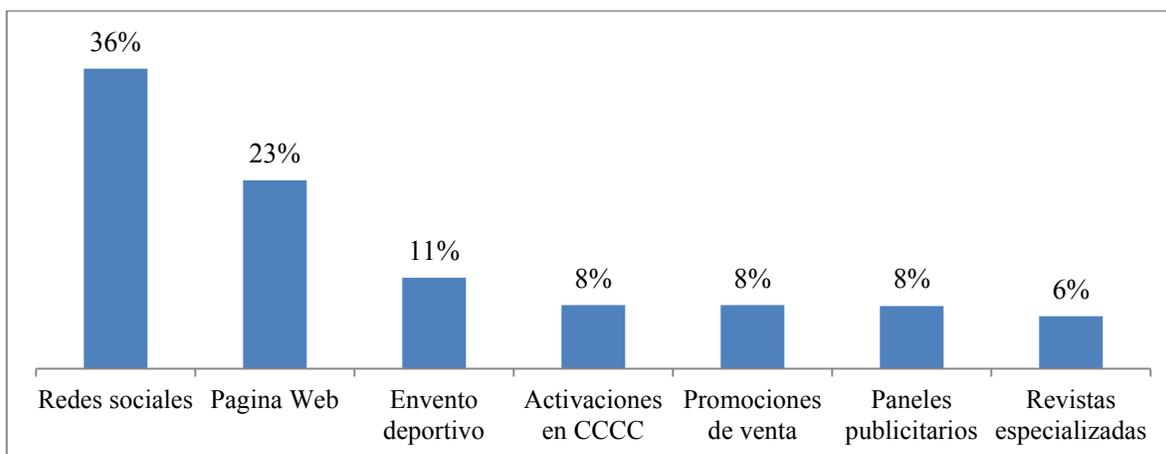
Figura 20: Preferencia de canales de distribución



Por otro lado, en relación a los medios de preferencia, el 59% de los encuestados prefieren conocer la marca a través de medios digitales. Dicho resultado concuerda con el Perfil de Usuario de Redes Sociales (Ipsos, 2016) el 59% de las personas de los NSE A y B busca información antes de comprar. Además, el perfil de usuario en redes sociales es bastante similar, por ejemplo, el perfil del usuario en Instagram tiene 22 años y es soltero; en Facebook, tiene 26 y es soltero, y en Twitter, tiene 25 años, soltero, y pertenece al NSE medio alto.

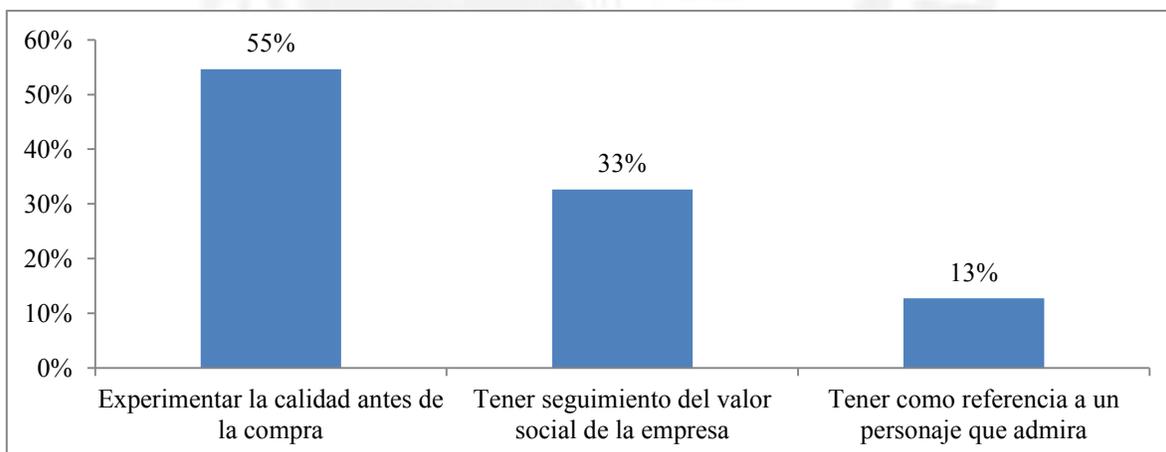
Dentro de los medios tradicionales, las personas prefieren conocer la marca en un evento deportivo para así poder relacionarla a la categoría de ropa *outdoor*. Finalmente, las tres opciones menos seleccionadas de manera proporcional (8%) fueron las activaciones en Centros Comerciales, promociones de venta, carteles publicitarios y revistas especializadas.

Figura 21: Preferencia del medio de comunicación



Finalmente, el 55% de los encuestados tiene como prioridad la calidad del producto, es por ello que para poder comprar por primera vez una marca deber ver el producto y comprobar la calidad. Sin embargo, al tratarse de un producto de esta categoría, comprobar la calidad en el punto de venta es un reto que podría estar atado a activaciones de marketing para comprobar la misma o que durante la experiencia de compra se resalten todos los aspectos de la misma.

Figura 22: Motivación de compra para una nueva compra



7. Exploración definitiva de marca

En este apartado se tiene como objetivo proponer la construcción de marca según el modelo de Keller, para ello se realiza el análisis por bloque constructor. Como se explicó en el capítulo 2, la premisa básica del modelo de Keller es que “el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. En

otras palabras, el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor” (Keller, 2008, p. 48). Por ello, Hoseg enfrenta el reto de garantizar que las experiencias de los clientes con sus productos, así como con sus programas de marketing, generen pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones y opiniones acordes al concepto de marca que quiere ser proyectado.

El valor capital de la marca surge de las diferencias en la respuesta del consumidor, si estas no se presentan se puede clasificar como un producto genérico dentro del mercado (Keller, 2008). Hoseg debe proyectar la imagen de ser una marca con una propuesta que supere las de otras marcas en el mercado y que la misma está enfocada en construir valor económico y social, no solo para beneficio de la marca sino también para miles de niños en situación de pobreza que enfrentan diariamente climas fríos y los cuales, muchas veces, no cuentan con los recursos para combatirlo.

Las casacas y la idea de negocio de Hoseg tienen que reflejarse en respuestas positivas por parte sus clientes. Por esta razón, es importante que Hoseg identifique correctamente el segmento objetivo en el cual quiere penetrar para poder enfocar esfuerzos al momento de ofrecer sus productos. Así pues, Kotler y Armstrong (2012) mencionan que segmentar el mercado es una tarea que consiste en dividir en pequeños grupos homogéneos de clientes un mercado concreto. Su objetivo fundamental es el poder determinar con precisión las necesidades de cada grupo, de tal manera que la empresa las pueda atender mejor, ofreciéndole a cada uno de ellos un producto o servicio adecuado. Segmentar el mercado es la primera tarea que cualquier responsable de marketing debería hacer a la hora de pensar y trazar un plan estratégico. Una vez que se tenga el mercado segmentado, es cuando se pueden empezar a definir acciones concretas para desarrollar el negocio.

Debido a la importancia de segmentar el mercado, en esta investigación se identificó como segmento objetivo a personas, de 24 a 35 años, pertenecientes a APEIM 6 y 7, las cuales gustan de viajar, son responsables de sus gastos y, además, de presentan un interés social. Ello con el fin de proponer un modelo de construcción de marca que cubra las necesidades de este grupo y enfocar los esfuerzos de marketing para generar respuestas positivas. Conociendo el perfil del segmento objetivo se buscará aportar valor para los clientes y establecer una relación duradera, que permita hacer crecer la marca Hoseg.

Para crear valor de marca, el conocimiento de la misma es esencial puesto que es la que crea el efecto diferencial en respuesta a los programas de marketing. Se ha identificado que el

conocimiento presenta dos componentes: la conciencia de marca y la imagen de marca (Keller, 2008). La primera hace referencia a la capacidad del consumidor para identificar la marca en diferentes condiciones. Hoseg debe partir por acercar los elementos de su marca al segmento potencial, es decir, las personas deben estar en la capacidad de identificar a Hoseg como una empresa social de ropa *outdoor*. Asimismo, identificar el logo y la idea de negocio que desarrolla la marca. Elevar la conciencia de marca aumenta la probabilidad de que esta sea parte del conjunto de consideración, es decir, las marcas que reciben una fuerte estimación de compra (Keller 2008, p. 54). Hoseg debe crear conciencia de marca aumentando la familiaridad con ella a través de una exposición repetida y forjando asociaciones fuertes con la categoría *outdoor*.

Sin embargo, lo más importante es la imagen que los consumidores generen en su mente acerca de la marca, “Crear una imagen positiva de la marca implica incorporar a la memoria los programas de marketing que vinculan las asociaciones fuertes, únicas y favorables con ella” (Keller, 2008, p. 56). Hoseg debe comunicar el mensaje y el ideal que tiene como empresa social, es decir, a través de su estrategia de marketing, tiene que transmitir el mensaje que sí es posible ofrecer casacas de excelente calidad, las cuales presentan características como ser impermeables, corta vientos, cómoda, ligera, fáciles de doblar, entre otras para cubrir las necesidades del mundo *outdoor*, y al mismo tiempo, colaborar en la construcción de un mejor país, trabajando en beneficio de un grupo vulnerable como los niños de los andes peruanos.

Según Keller (2008), “el valor capital de la marca basada en el cliente se presenta cuando este tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria. En la mayoría de los casos, la fortaleza, singularidad y lo favorable de las asociaciones de marca desempeñan una función crucial para determinar la respuesta diferencial que constituye el valor de una marca” (p. 53). Hoseg debe convencer a los consumidores de que existen importantes diferencias entre ellos y la competencia. A través del trabajo de campo, se descubrió que actualmente existe una percepción de paridad en relación a la calidad del producto que ofrecen las distintas marcas *outdoor*. Sin embargo, el factor diferenciador de Hoseg que destacan los clientes es el trabajo social que vienen realizando, por lo tanto, la marca debe diferenciarse por ser una marca comprometida con la sociedad.

No obstante, a pesar que el segmento presenta un notorio interés social, la decisión principal de compra está relacionada al producto. Hoseg tiene que enfocarse principalmente en destacar como una marca de ropa *outdoor* con productos de calidad los cuales cubren las necesidades del rubro. Complementario a ello, Hoseg debe destacar la labor social que viene realizando la empresa.

Para Keller (2008), el modelo VCMBC considera la construcción de marca como una secuencia de etapas: 1) Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad. 2) Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles. 3) Establecer las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca. 4) Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca. Hoseg debe identificar las cuatro etapas mencionadas y respetar el orden de ellas dado que no se puede establecer el significado a menos que se haya creado identidad. Asimismo, las respuestas no pueden ocurrir sin un significado correcto y no se puede forjar una relación sin obtener respuestas correctas. A continuación, se presenta la construcción de marca dividido según bloque constructor:

7.1. Prominencia

Hoseg cuenta con atributos que deberían ser explotados para conseguir que el target desarrolle una conciencia de marca con la que esta pueda aparecer una mayor cantidad de veces en la mente del consumidor y en distinto tipo de ocasiones.

En primer lugar, se debe explotar el concepto Hoseg como marca peruana, pues, como se mencionó anteriormente, los clientes cada vez dan mayor prioridad a marcas locales. En segundo lugar, el apoyo social que brinda la organización permitirá que más personas se enteren de la labor que realizan y se animen a tener una relación cercana con la marca. Si bien se ha identificado que el aporte social no es un factor determinante en la decisión final de compra, sí es un factor que se toma en cuenta y puede ser fundamental para efectos de profundidad y amplitud de la marca.

Por último, el perfil del consumidor encontrado en las entrevistas, los focus y las encuestas evidencia que Hoseg puede ser recordada como una marca joven, divertida, libre, viajera y aventurera. En este sentido, las imágenes utilizadas para la promoción de la marca deben resaltar todos estos aspectos para conseguir mayor identificación del público objetivo con la marca.

Este paquete de características que acompañan a Hoseg es importante para generar conciencia de marca en el cliente. Es relevante que Hoseg tenga características diferenciales a comparación de las otras marcas competidores, ya que esto le permite que pueda ser recordada en otro tipo de contextos en los cuales las marcas extranjeras no aparecen.

7.2. Desempeño

Hoseg debe ser vista como una marca de calidad, que dure a través de los años, resistente a bajas temperaturas y que sea ideal para realizar deportes extremos. Por ello, es importante que sea cómoda, ligera y funcional. En primer lugar, cómoda debido a que cuando el cliente sale de viaje, lleva pocas cosas consigo mientras recorre el lugar visitado, por lo que es fundamental que la persona no sienta que no tiene la libertad suficiente para moverse. El segundo punto se encuentra bastante relacionado al primero debido a que la casaca no debe pesar mientras el cliente está haciendo una visita turística o preparándose para hacer un deporte de aventura. Y, en tercer lugar, funcional porque debe cumplir con las necesidades básicas que presenta toda casaca *outdoor* en su gama, es decir, que abrigue y que sea impermeable.

Hoseg debe ser visto como una marca que no sólo es de calidad, sino que, además, uno se ve bien con ella puesta. Por ello, la marca debe tener una variedad de diseños para cubrir en lo posible los gustos de los consumidores, por ejemplo, tener casacas que tengan capucha que se pueda sacar, esto porque no todas las personas viajan a un lugar con un clima similar. Los clientes, en general, gustan de tener varios bolsillos interiores, pues, como lo usan para viajar, son pocos los lugares en donde pueden guardar sus cosas como celulares, billetera, llaves, etc. También el producto debe ser ceñido al cuerpo para no dar la apariencia de sólo ser envueltos en una tela gruesa. Además, Hoseg debe presentar una variedad de colores, esto debido a que todos los consumidores tienen distintos gustos. Los colores más nombrados por los encuestados fueron los colores sobrios como el negro y el azul tanto para hombre como para mujer.

Adicionalmente, Hoseg debe estar en la mente de los consumidores como una marca confiable en el cual debe de resaltar tanto su valor social como el material de la casaca. Por el lado del valor social, la empresa debe transmitir confianza a los clientes de que el producto está siendo entregado de manera segura en la mano de los niños. Por el lado del material de la casaca debe ser mostrado como un producto con revestimiento de plumas sintéticas, forrado con un nylon que dura a través de los años.

Finalmente, la marca debe transmitir empatía y carisma desde el punto de venta. Las personas encargadas de tener un contacto directo con el cliente deben ser personas que tengan los conocimientos necesarios sobre la marca, como el origen, el modelo de negocio, la calidad, etc. Además, no sólo debe demostrar conocimiento sobre el producto, sino carisma, entusiasmo y

cordialidad. Puntos claves para que el cliente tenga una buena experiencia de compra y puede realizar otra compra o recomendarla a más personas.

7.3. Imaginería

En este bloque se pretende resaltar los aspectos intangibles de la marca que suelen influir en la decisión de compra final que pueda tener un cliente potencial. En algunas ocasiones la imaginería de la marca es, básicamente lo que la gente piensa que la marca es pero no lo que realmente es. Es por este motivo, que es esencial que la comunicación sobre los valores de la organización, la experiencia de compra y lo que esta representa realmente entregue el mensaje correcto al público objetivo.

Hoseg es una marca que se caracteriza por el compromiso que tienen con la sociedad y el medio ambiente y por los valores que comparte: solidaridad, unión y compañerismo. Según las encuestas realizadas, la conciencia social del público objetivo es bastante elevado por lo que se debe explotar esta característica. Si bien no es un factor de compra decisivo, sí representa una variable que puede desarrollar un vínculo entre la marca y el cliente. Este elemento intangible resulta uno de los más poderosos con los que cuenta la marca. Si bien en los últimos meses han comunicado vía redes sociales las características de la labor que desarrollan, aún se puede explotar más la variable social en las actividades que realizan.

Continuando con la difusión del apoyo social que brindan, Hoseg puede compartir las experiencias vividas por ciertos clientes que han tenido la oportunidad de viajar a alguna zona fría del Perú a hacer la entrega de las casacas. Los testimonios ayudan a que otros clientes o potenciales clientes se identifiquen con la historia compartida y se animen a tener esta experiencia. Por otro lado, la sonrisa de los niños es una imagen que merece ser compartida y que representa la calidad del trabajo que se está realizando. Esto permitirá que se pueda asociar la marca con una señal de alegría y gratitud.

La experiencia de compra, según la investigación realizada, termina siendo de vital importancia frente a una decisión de compra. El cliente, más aún si no ha probado el producto previamente, espera poder contar con mucha información diferenciadora que le brinde conocimiento para poder optar por la mejor elección. Dicho esto, Hoseg debe potenciar el contacto con el cliente en el punto de venta. Los vendedores deben conocer explícitamente los principales y más importantes atributos del producto (impermeable, cantidad de bolsillos, capuchas, cortavientos, etc.) para poder hacer énfasis en ellos y asegurar que el cliente identifique que el producto satisface

sus necesidades. Del mismo modo, es importante que se evidencie la oportunidad de brindar apoyo social con la compra del producto. Con solo brindar información, Hoseg se asegura de generar una asociación en la mente del consumidor que pueda distinguirla de otras marcas.

7.4. Opiniones

Dentro de este bloque constructor se encuentran las variables de calidad, credibilidad, consideración y superioridad, y se describirá el óptimo dentro de cada una de ellas. En primer lugar, la primera prioridad es garantizar que los consumidores identifiquen la marca Hoseg cuya calidad no se ponga en juicio. Parte de ello es que los consumidores que viajen a lugares de bajas temperaturas deben opinar al final del viaje que la casaca Hoseg fue su mejor aliado y que necesitan llevarla a un siguiente viaje. Además, una de las características más importantes es el de una casaca que no ocupa mucho espacio en la maleta. Por lo tanto, los consumidores no deben preocuparse por tener que renunciar a otras prendas para tener que llevar una casaca que los proteja del frío.

En segundo lugar, Hoseg debe tenerse en la mente de los consumidores como una marca con credibilidad. Esto se apoya en tres puntos: 1) la competencia, la marca puede soportar bajas temperaturas y ser lo suficientemente cómodas para poder hacer deportes de aventura y/o poder usarlo durante el invierno limeño. 2) fiabilidad, la marca debe estar abierta a escuchar las opiniones de los consumidores, es importante recordar que los gustos y preferencias son cambiantes conforme pasa el tiempo. 3) divertida, el target al que se dirige Hoseg son adultos jóvenes, en ese sentido, no debe mostrarse como una marca aburrida.

En tercer lugar, por más que la marca tenga la mejor calidad y su credibilidad sea buena, esto de nada sirve si los consumidores no toman en cuenta a la marca durante el momento de compra. Es por eso, que este factor está fuertemente conectado con el bloque constructor de Imaginería.

Finalmente, en cuanto a superioridad de la marca, los clientes deben considerar a Hoseg como única y la mejor entre todas las marcas. Este punto está relacionado al hecho que la marca no sólo ofrece ropa *outdoor*, sino que crea un importante valor social.

7.5. Sentimientos

El autor expone que los sentimientos hacia la marca “son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes, y se relacionan con el valor social que la marca evoca en ellos (Keller, 2013, p.68). En ese sentido, Hoseg tiene por explotar a su favor la generación de valor social

cuando un consumidor compra una casaca. La marca se enfoque en tres sentimientos: 1) compañerismo, pues la marca invita a poder disfrutar del aire libre en compañía de amigos; 2) calidez, debido a que la marca provoca sentimientos de calidez humana, brinda la sensación de comprar un artículo necesario para el consumidor y al mismo tiempo poder abrigar a un niño que sufre de las bajas temperaturas; y 3) orgullo de poder usar una casaca de calidad, marca peruana con un modelo de negocio que se preocupa por la sociedad.

7.6. Resonancia

La última etapa del modelo se enfoca en la relación y el nivel de identificación que el cliente mantiene con la marca. La resonancia de marca describe la naturaleza de esta relación y el grado en el cual los clientes sienten que están “en sintonía” con la marca (Keller, 2008). Para que Hoseg genere una fuerte resonancia de marca debe generar compras repetidas por parte de sus clientes, en este sentido, es importante que la marca continúe innovando en sus productos y que los procesos productivos y logísticos repercutan en un mejor producto y servicio para sus clientes. Además, dado que se ha identificado que el segmento potencial no presenta una frecuencia de compra de casacas recurrente (1 vez al año o 1 vez cada 2 años), es necesario que los clientes encuentren una mayor diversidad de productos *outdoor*, los cuales tengan una mayor frecuencia de compra.

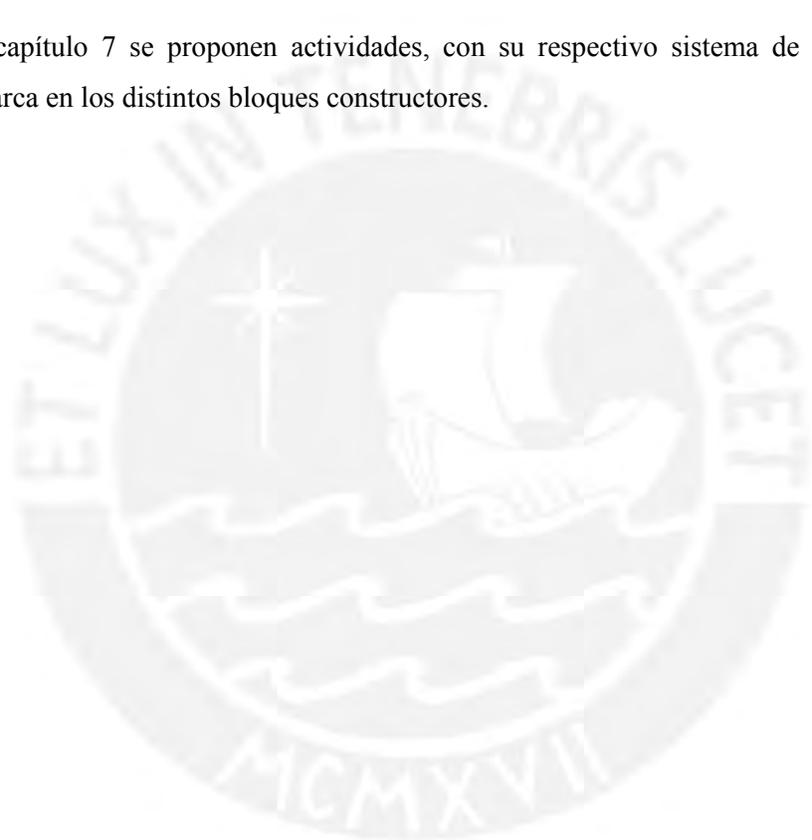
Por otro lado, para que se de resonancia se requiere de un fuerte apego personal, la actitud de los clientes debe ir más allá de ser positiva y considerarla como algo especial. “La creación de una lealtad mayor requiere estimular un apego más profundo a través de programas de marketing y productos que satisfagan por completo las necesidades del consumidor” (Keller 2008, p. 72). Hoseg puede generar vínculos afectivos fuertes con sus clientes a través de sus diseños con significado, es decir, sus casacas presentan colores y detalles que presentan un significado de fondo generando relaciones fuertes con clientes que valoran lo mismo.

La marca también puede entrañar un significado más amplio al trasmitirle un sentido de comunidad. La marca debe propagar la idea que una compra te incluye dentro de la “familia Hoseg”, personas comprometidas en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, las cuales, con sus acciones contribuyen a mejorar la calidad de vida de distintos grupos vulnerables. Es importante que los consumidores sientan una familiaridad o afiliación con la gente que se asocia con la marca, ya sea clientes o usuarios, o empleados y representantes de la compañía, dado que un

sentido de comunidad fuerte entre los clientes leales puede originar actitudes e intenciones favorables hacia la marca (Keller, 2008).

Finalmente, Hoseg debe involucrar e incentivar a sus clientes a invertir tiempo, energía, dinero y otros recursos en la marca más allá de lo que invierten en su compra o consumo. Esto puede lograrse a través de voluntarios para llevar la ayuda social a las comunidades, recibiendo noticias de la marca o participar de grupos de discusión, entre otras actividades. De este modo, Hoseg formaría embajadores de su marca los cuales compartirían el mensaje y el concepto de marca a otras personas.

En el capítulo 7 se proponen actividades, con su respectivo sistema de medición, para fortalecer la marca en los distintos bloques constructores.



CAPÍTULO 6: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para el cálculo de la demanda se comenzó con la cantidad de personas en Lima Metropolitana hasta llegar a la cantidad de personas que viven en los sectores 6 y 7 según APEIM (2015) que tengan entre 24 y 35 años de edad. De esta manera, se llega a un mercado objetivo de 231,071 personas el cual fue considerado para poder hallar la muestra para la realización de las encuestas. A partir de ese número, se filtró la cantidad de personas que cumplen con las características del target mencionado; el dato que se obtuvo de fuente primaria fue de 74.7%.

Una vez delimitado el mercado objetivo, se procedió a aplicar la ponderación de intención de compra planteado por Pope (1981). Esto debido a que los resultados no necesariamente reflejan la verdadera intención de compra por lo que hay que descontar algo de las respuestas a través de un sistema de ponderación de respuesta el cual asigna un ‘castigo’ a las respuestas obtenidas a través de la encuesta (Pope, 1981). En la siguiente tabla se muestra el procedimiento para el cálculo de la demanda.

Tabla 10: Ponderación de Intención de Compra

	N° de respuestas	%	Ponderación	Puntaje Ponderado
Definitivamente sí	101	26%	75%	19.73%
Probablemente sí	239	62%	25%	15.56%
No lo sé	40	10%	10%	1.04%
Probablemente no	4	1%	3%	0.03%
Definitivamente no	0	0%	2%	0.00%
	384	100%	1.15	36.36%

Adaptado de: Pope (1981)

El resultado de la ponderación de compra dio un alcance de 36.36% del total de la muestra el cual representa a 62,760 personas del total del mercado objetivo. En tercer lugar, para llegar a una segmentación más exacta, el autor menciona que es importante establecer el alcance de las actividades de marketing. En ese sentido, se asignó un 20% de alcance esto debido a que se descuenta por concepto de conocimiento y distribución (Pope, 1981) y porque parte de las estrategias de marketing es vender a través de dos canales más (tiendas por departamento y tienda propia).

En cuarto lugar, siguiendo la línea del autor mencionado, se aplicó una ponderación de aceptación de factores de acuerdo al peso que tienen estas en la decisión de compra, en esta

ponderación se tomaron en cuenta los factores más importantes obtenidos en la encuesta como se observa en la tabla, el cual tuvo como resultado una ponderación de 23.21%.

Tabla 11: Ponderación de Factores

Factores	%	Variable	Ponderado	Encuesta	%	% final
Factor 1: Motivaciones	15%	Necesario para viajar a lugares fríos	70.00%	55.60%	38.92%	6.76%
		Necesario para realizar deportes de aventura	20.00%	26.12%	5.22%	
		Necesario para abrigarse durante el invierno limeño	5.00%	14.74%	0.74%	
		Necesario para estar a la moda	5.00%	3.54%	0.18%	
		Total		100.00%	45.06%	
Factor 2: Beneficios esperados	25%	Ligera	20.00%	24.53%	4.91%	4.24%
		No hace sudar	15.00%	16.46%	2.47%	
		Ocupa poco espacio en la maleta	25.00%	14.35%	3.59%	
		Cortaviento	15.00%	16.13%	2.42%	
		Cómoda	10.00%	13.92%	1.39%	
		Impermeable	15.00%	14.61%	2.19%	
		Total		100.00%	16.97%	
Factor 3: Características valoradas	35%	Variedad de colores	22.00%	21.43%	4.71%	8.39%
		Bolsillos internos	20.00%	24.55%	4.91%	
		Capucha (que se pueda sacar)	23.00%	25.45%	5.85%	
		Variedad de modelos	30.00%	28.27%	8.48%	
		Material resistente	5.00%	0.30%	0.01%	
		Total		100.00%	23.97%	
Factor 4: Valoración de la calidad	25%	Durabilidad	10.00%	16.62%	1.66%	3.82%
		Que las plumas no se salgan	10.00%	15.82%	1.58%	
		Material resistente	25.00%	17.81%	4.45%	
		Resistente a bajas temperaturas	25.00%	17.36%	4.34%	
		Que no presente problemas con los cierres	20.00%	16.16%	3.23%	
		Que no se descolore	10.00%	16.23%	1.62%	
		Total		100.00%	15.27%	
Total	23.21%					

En quinto lugar, en base a las encuestas realizadas se estimó la cantidad de casacas que las personas compran al año como se muestra en la siguiente tabla teniendo como resultado 0.79 casacas al año y, finalmente, se obtuvo una demanda anual de 2,331.

Tabla 12: Promedio ponderado de número de casacas al año por cliente, según frecuencia de compra

	Cantidad de casacas al año	%	Total casacas al año
1 vez cada 6 meses	2.00	12%	0.24
1 vez al año	1.00	32%	0.32
1 vez cada 2 años	0.50	34%	0.17
1 vez cada 3 años	0.33	10%	0.03
1 vez cada 4 años	0.25	6%	0.01
1 vez cada 5 años	0.20	5%	0.01
No precisa	-	1%	-
Total general	4.28	100%	0.79

Finalmente, se presenta la tabla resumen donde se observa paso a paso la estimación de la demanda para la presente tesis.

Tabla 13: Estimación de la demanda

Variable	Dato	Fuente
N° Personas Lima Metropolitana	8,411,951	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)
N° Personas Zona 6 y 7	1,156,588	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)
N° Personas Zona 6 y 7 , de 24- 25 años	8,411,951	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)
N° de personas Lima Metropolitana, Zona 6 y 7, de 24-35 años	231,072	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)
Mercado Objetivo	75%	Tamaño de la población (según segmentación)
Ponderación de Intención de Compra	36%	Encuesta
Porcentaje de efectividad y alcance de marketing	20%	Pope (1981)
Aceptación de ponderación de factores críticos	23%	Elaboración propia
Promedio ponderado de número de casacas al año por cliente, según frecuencia de compra	0.8	Elaboración propia
Total Estimación de la Demanda Anual	2,331	-
Total Estimación de la Demanda Semanal	194	-

CAPÍTULO 7: ACTIVIDADES DE MARKETING PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA

1. Actividades de Marketing

A partir de la información rescatada del trabajo de campo se presenta, a continuación, un bloque de actividades de marketing que permitirán comunicar efectivamente la nueva propuesta de valor y tener un mejor acercamiento con los clientes. La siguiente tabla detalla las actividades de marketing recomendadas agrupadas por objetivos y bloques constructores a los que beneficiarian.

Tabla 14: Actividades de Marketing propuestas

Motivo	Objetivo	Bloque constructor	Actividades de marketing	KPI's
A partir de las encuestas realizadas se identifica que el canal de comunicación de preferencia del target son los medios digitales (Redes Sociales). Hoseg ya cuenta con una página en Facebook que es actualizada con regularidad; sin embargo, se deben realizar acciones específicas que potencien la página con la que cuentan.	Captar nuevos clientes y difundir la marca basados en el nuevo concepto de la marca Hoseg	Prominencia-Imaginería	Realizar un relanzamiento del concepto de la marca a través de medios digitales como redes sociales y página web, explotando las principales características del perfil del consumidor; es decir, incluyendo fotos de personas entre 25 y 35 años realizando deportes de aventura y/o en contacto con la naturaleza.	Cantidad de nuevos seguidores
		Prominencia	Difusión del portafolio de productos de la marca Hoseg a través de las Redes Sociales	Cantidad de nuevos seguidores
		Desempeño	Concurso en Facebook, que ofrezca algún producto de la marca como premio, donde las personas compartan una foto utilizando su casaca en distintas situaciones.	Cantidad de participantes en el concurso de Facebook
		Prominencia	Enviar un correo electrónico a los clientes suscritos a la página invitándolos a visitar el nuevo formato Hoseg.	Cantidad de correos electrónicos enviados

Tabla 14: Actividades de Marketing propuestas (continuación)

Motivo	Objetivo	Bloque constructor	Actividades de marketing	KPI's
La puntuación promedio obtenida en la importancia de la experiencia de compra para la adquisición del producto oscila entre 4 y 4.5 en un máximo de 5. Por esta razón, Hoseg debe explotar el contacto que tiene con el cliente en el punto de venta para asegurar que se le brinde toda la información. el 60% respondió entre me importa y me importa mucho la experiencia de compra	Poder hacer de la experiencia de compra un momento 'inolvidable'	Desempeño	Capacitar a la fuerza de venta sobre características y beneficios del producto; así como la historia y la idea de negocio que tiene la marca	Encuestas a los clientes que realicen una compra (calidad de servicio e información brindada)
		Desempeño	Implementar un escenario frío donde las personas puedan probar la efectividad de los productos Hoseg	Cantidad de personas que participan de la activación
		Desempeño-Opinión	Realizar encuestas a los clientes sobre su experiencia de compra/uso y darles a cambio un vale de descuento para una próxima compra	Cantidad de encuestas realizadas a los clientes y cantidad de vales de descuentos entregados
Las promociones, los descuentos y las activaciones resaltan dentro de los beneficios adicionales preferidos por los encuestados. Las promociones deben apuntar a alguna alianza comercial que se pueda generar con empresas de deportes de aventura que tengan un target similar al que maneja Hoseg. Los descuentos deben ser pensados para épocas de estacionalidad en el que el nivel de venta disminuya o para fechas importantes como Navidad, Día de la madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, etc. Finalmente, las activaciones tanto al aire libre como en centros comerciales deben resaltar las características del target: alegre, aventurero, viajero, joven y divertido.	Realizar descuentos a consumidores nuevos e incentivar la próxima compra con los clientes actuales	-	Definir los periodos de estacionalidad y desarrollar "cierra puertas" para incentivar la compra de los productos	Cantidad de productos vendidos en el cierra puertas
		-	Establecer un programa de descuentos para clientes que realicen su primera compra	Cantidad de compradores que utilicen el cupón de descuento del programa
	Tener presencia en eventos relacionados a la marca	-	Establecer alianzas comerciales entre Hoseg y empresas que brindan servicios de parapente para que los clientes de ambos accedan a descuentos	Cantidad de nuevos clientes que llegan a través de la alianza comercial
		Imaginería	Auspiciar eventos deportivos y realizar activaciones en carreras de autos, ciclismo de montaña, maratones, etc	Cantidad de participantes inscritos
		Imaginería	Realizar eventos de entretenimiento al aire libre en Lima	Cantidad de participantes.

Tabla 14: Actividades de Marketing propuestas (continuación)

Motivo	Objetivo	Bloque constructor	Actividades de marketing	KPI's
Es importante generar asociaciones hacia la marca. Por ejemplo, el 13% de los encuestados indicó que sería ideal poder asociar la marca a un personaje o deportista reconocido.	Vincular a un personaje importante	Prominencia-Imaginería	Identificar un personaje o deportista que sea imagen de la marca para potenciar el perfil del consumidor	Cantidad de comentarios positivos hacia la nueva imagen
La relación marca-calidad es vital para el éxito de la misma. Todo los encuestados identificaron que la calidad, ya sea a través de durabilidad, resistencia al agua, decoloración, etc., es un factor clave para la compra	Evidenciar la calidad de los productos de la marca	Desempeño	Mostrar a través de email, página web o página de Facebook cómo es que la casaca es resistente	Cantidad de nuevos seguidores
	Satisfacer demanda de modelos diferenciados	Desempeño	Innovar en diseños y colores a fin de brindar más modelos que las marcas competidoras	Cantidad de nuevos diseños y colores lanzados al mercado
Si bien el factor social no es decisivo al momento de la compra, si tiene cierto nivel de importancia en la vida de los encuestados. El 73% de los encuestados indicaron que si bien no es un factor que define la compra si puede es tomado en cuenta para una evaluación	Incentivar a clientes potenciales a comprar las casacas Hoseg	Imaginería	Abrir campañas de voluntariado para llevar la ayuda social a las comunidades andinas	Cantidad de voluntarios para llevar la ayuda social
		Prominencia-Imaginería	Participar en foros con temas de responsabilidad social	Cantidad de asistentes al foro que pudieron conocer Hoseg
		Prominencia-Imaginería	Generar espacios de discusión para sus clientes donde se desarrollen temas de índole social	Cantidad de participantes en el espacio de discusión
		Imaginería	Incluir testimonios reales en donde las personas cuenten su experiencia en el uso de la casaca Hoseg y la actividad de apoyo social realizada	Cantidad de comentarios en la publicación

Tabla 14: Actividades de Marketing propuestas (continuación)

Motivo	Objetivo	Bloque constructor	Actividades de marketing	KPI's
<p>El contacto con el cliente y la experiencia de compra que se le puede brindar resulta muy importante para poder cerrar una venta. Este hallazgo, obtenido a partir de las encuestas, indica la necesidad de aperturas una tienda nueva para asegurar que la calidad del servicio que se brinde sea óptima y permita que el cliente tenga la seguridad de comprar uno de los productos.</p>	<p>Incrementar el volumen de venta, asegurando que la experiencia de compra se satisfactoria, que se brinde la información necesaria y que el cliente encuentre la demostración necesaria para asegurar la calidad del producto.</p>		<p>Apertura de una tienda propia (isla) en el centro comercial Jockey Plaza.</p>	<p>Ventas en el primer trimestre de aperturada la tienda</p>

2. Medición del V.C.M.B.C.

En base a la estimación de la demanda realizada en el capítulo anterior, se realizó una proyección diferencial de flujo de caja para los próximos 5 años en dos escenarios: el primero, es tomando en cuenta las actividades de marketing y el segundo, es una proyección sin las actividades de marketing.

Los datos presentados a continuación son datos diferenciales; es decir, sólo se analiza los ingresos y gastos relacionados a la construcción de marca, es por ello, no se consideran gastos fijos como salarios, gasto de electricidad, depreciación, etc. Además, los datos mostrados son sin incluir IGV y se utilizó un COK de 7.5%, pues, es la mejor tasa de rendimiento que ofrece el mercado para traer los flujos a valor presente.

2.1. Proyección con actividades para la construcción de marca

El primer lugar, como se mencionó en el capítulo anterior, la demanda potencial inicial es de 2,331 casacas al año, este número representa el óptimo de compras al año de llegar a alcanzar la construcción de marca definitiva. En ese sentido, 194 casacas es el óptimo de ventas al mes.

Luego, para fines prácticos se trabajó con un precio neto ponderado y se estimó las ventas por canal. Se planteó que para tienda propia, en principio, no se tendría descuento alguno, a excepción fechas importantes que se verán más adelante. A partir de una entrevista con un asesor Comercial de una marca reconocida de deportes, que prefirió mantener su nombre en reserva, se estableció un descuento de 30% para tiendas por departamento como Ripley con un *rebate* de ventas de 7%. Por otro lado, se otorgó un descuento de 15% para la venta a través de la marca Toms. Dicho descuento se aplicó al precio actual y se ponderó con el estimado de ventas en esos tres canales. Cabe resaltar que se pronostican mayores ventas a través de la tienda propia en un centro comercial. Para finalizar con el cálculo, se sumó todos los subtotales descontado el *rebate* como se puede observar en la Tabla 15.

Tabla 15: Precio Promedio Ponderado con actividades de construcción de marca

Canal	% Ventas	Dcto por canal + Rebate	Precio neto	Precio neto ponderado
Tienda propia en Centro Comercial	65%	0%	530	345
Ripley	25%	37%	334	83
Toms	10%	15%	451	68
				496

A partir de la obtención del precio neto ponderado se descontó el IGV teniendo como resultado 406 soles. Con dichos datos se realizó la proyección de flujo de caja para los próximos 5 años como se muestra en la Tabla 16. Se estimó un crecimiento de ventas de 10 puntos porcentuales debido a que es una empresa en crecimiento y se tiene un plan de marketing intensivo tanto en actividades como de distribución, por lo tanto, a partir del año 5 se alcanza el óptimo de casacas vendidas (2.331 casacas).

Luego, se descontó el costo de ventas que representa el 15% del total de ventas y una vez hallado el margen de bruto, se descontaron los gastos de marketing. Cabe resaltar que todos los gastos de marketing son una aproximación brindada por distintos proveedores y/o clientes que realizan este tipo de eventos o servicios cuyos nombres se mantuvieron en reserva. Después, los gastos de alquiler de una tienda propia en un centro comercial fueron determinados a partir de una entrevista con un ex Jefe Corporativo y de Negocios de un Centro Comercial de Lima cuyo nombre prefirió mantener en reserva, dicha persona indicó que los gastos de tienda propia en una tienda propia se dividen en renta fija, fondo de mantenimiento y fondo de promoción y publicidad, estos gastos suelen ser fijos en una tienda de aproximadamente 40m².

Por último, los descuentos por temporada fueron hallados a partir de las unidades vendidas a través del de la tienda propia y se usó el precio sin descuento.

Tabla 16: Proyección de Flujo de Caja con actividades de construcción de marca*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
% de alcance de ventas	0%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	6%	48%	70%	80%	90%	100%
# de casacas en unidades	-	39	58	78	97	97	97	117	117	126	126	146	1,127	1,631	1,865	2,098	2,331
Venta neta	-	15,874	23,810	31,747	39,684	39,684	39,684	47,621	47,621	51,589	51,589	59,526	460,332	666,688	761,929	857,170	952,411
Costo Un (15%)	-	2,381	3,572	4,762	5,953	5,953	5,953	7,143	7,143	7,738	7,738	8,929	69,050	100,003	114,289	128,575	142,862
Margen bruto	-	13,492	20,239	26,985	33,731	33,731	33,731	40,477	40,477	43,851	43,851	50,597	391,282	566,684	647,639	728,594	809,549
														-	-	-	-
Banner Roller	-	1,017	-	1,017	-	-	1,017	-	-	1,017	-	-	4,068	4,475	4,922	5,414	5,956
Merchandising	-	4,237	-	-	-	4,237	-	-	-	-	-	-	8,475	9,322	10,254	11,280	12,408
Volantes	-	-	-	1,335	-	-	-	-	1,335	-	-	-	2,669	2,936	3,230	3,553	3,908
Subtotal de Materiales	-	5,254	-	2,352	-	4,237	1,017	-	1,335	1,017	-	-	15,212	16,733	18,406	20,247	22,272
Paquetes Turísticos LAN	-	-	-	-	2,746	-	-	-	-	2,746	-	-	5,492	6,041	6,645	7,309	8,040
Concurso en Facebook					2,746					2,746			5,492	6,041	6,645	7,309	8,040
Pauta en Facebook	-	-	4,237	-	4,237	-	4,237	-	-	-	-	-	12,712	13,983	15,381	16,919	18,611
HTML	-	-	-	5,254	-	-	-	-	5,254	-	-	5,254	15,763	17,339	19,073	20,980	23,078
Marketing Digital			4,237	5,254	4,237		4,237		5,254			5,254	28,475	31,322	34,454	37,900	41,690
Capacitador	-	169	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	169	186	205	226	248
Materiales	-	254	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	254	280	308	338	372
Capacitaciones		424											424	466	513	564	620

(*) Precios Referenciales

Tabla 16: Proyección de Flujo de Caja con actividades de construcción de marca (continuación)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Recreación de Zona Fría	-	-	-	-	4,237	-	-	4,237	-	-	-	-	8,475	9,322	10,254	11,280	12,408
Activaciones					4,237			4,237					8,475	9,322	10,254	11,280	12,408
Dcto Fiestas Patrias	-	-	-	-	-	-	2,830	-	-	-	-	-	2,830	3,113	3,424	3,766	4,143
Dcto Navidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,962	6,962	7,658	8,424	9,266	10,193
Dcto Día del Padre	-	-	-	-	-	2,830	-	-	-	-	-	-	2,830	3,113	3,424	3,766	4,143
Dcto Día de la Madre	-	-	-	-	2,830	-	-	-	-	-	-	-	2,830	3,113	3,424	3,766	4,143
Descuentos promocionales					2,830	2,830	2,830					6,962	15,451	16,996	18,696	20,565	22,622
Personaje	-	-	-	2,966	-	-	2,966	-	-	2,966	-	-	8,898	9,788	10,767	11,844	13,028
Fotos	-	-	-	1,271	-	-	1,271	-	-	1,271	-	-	3,814	4,195	4,614	5,076	5,583
Gastos de Personaje				4,237			4,237			4,237			12,712	13,983	15,381	16,919	18,611
Renta Fija	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	24,000	12,000	12,000	12,000	12,000	24,000	168,000	184,800	203,280	223,608	245,969
Fondo de Mantenimiento	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	4,800	2,400	2,400	2,400	2,400	4,800		-	-	-	-
Fondo de Prom. Y Publicidad	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	2,400	1,200	1,200	1,200	1,200	2,400		-	-	-	-
Sueldo de Personal	-	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	18,644	20,508	22,559	24,815	27,297
Diseño e Implementación	6,780	-	-	-	-	-	-	3,390	-	-	-	-	10,169	11,186	12,305	13,536	14,889
Gastos de Tienda Propia	22,380	17,295	17,295	17,295	17,295	17,295	32,895	20,685	17,295	17,295	17,295	32,895	196,814	216,495	238,144	261,959	288,155
Gasto Total	22,380	22,973	21,532	29,138	31,345	24,362	45,216	24,922	23,884	25,295	17,295	45,111	283,053	311,358	342,494	376,743	414,417
Margen Op. De Marketing	-22,380	-9,556	-1,460	-2,304	2,198	9,181	-11,673	15,329	16,368	18,311	26,311	5,203	45,582	252,163	301,503	347,783	390,612

2.2. Proyección sin actividades para la construcción de marca

De la misma manera se procedió con el flujo de caja sin considerar las actividades de construcción de marca. Se comenzó con la venta por canal como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17: Precio Promedio Ponderado sin actividades de construcción de marca

Canal	Dcto por canal	Precio neto	% Ventas	Precio neto ponderado
Online	0%	530	10%	53
Toms	15%	450.5	90%	405
Precio con IGV				458

Luego, se estimó las ventas para los próximos 5 años cuyo precio sin IGV es de 376. Para la proyección de dichas ventas se tomó como base las ventas del año 2016 y, a partir de ahí, se estimó un crecimiento como se observa en la Tabla 18.

Tabla 18: Proyección de Flujo de Caja sin actividades de construcción de marca

	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
% Alcance de Ventas	16%	21%	27%	33%	39%
# de casacas en unidades	378	491	639	767	920
Venta neta	142,128	184,766	240,196	288,236	345,883
Costo de Venta	21,319	27,715	36,029	43,235	51,882
Margen Bruto	120,809	157,051	204,167	245,000	294,000
Gastos Operativos de Marketing	9,322	10,254	11,280	12,408	13,648
Margen Operativo de Marketing	111,487	146,797	192,887	232,593	280,352

Finalmente, con el COK de 7.5%, para el primer escenario se obtiene un VAN de 1,049,654 y para el escenario sin actividades de construcción de marca, un VAN de 755, 451. Ello demuestra que la construcción de marca no sólo ayuda a fortalecer la marca, sino que es rentable para la organización.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1. Generales

- El Perú se encuentra en una etapa de crecimiento económico, en el que la pobreza va disminuyendo y las exportaciones crecen a buen ritmo. Luego de que el PBI llegó a su nivel más bajo en el 2014, en los últimos años se viene recuperando acompañado de una considerable reducción de la inflación. No obstante, el consumo privado no va al mismo ritmo obligando a las empresas a poner en práctica acciones para atraer y fidelizar a sus clientes. El modelo de Keller se presenta como una alternativa para empresas con poco presupuesto, como las empresas sociales, que buscan incrementar y fidelizar clientes.

- Las empresas sociales están generando impacto alrededor del mundo, con repercusión en el PBI y las tasas de empleo tanto en Europa como en Estados Unidos. Los gobiernos, las autoridades y los inversionistas están poniendo sus ojos en este tipo de empresas y brindando apoyo financiero y legal para que puedan desarrollarse exitosamente. Resulta importante considerar estas acciones en nuestro país y más investigaciones de este tipo para que se creen más empresas sociales y generen valor para el país.

- De acuerdo a la investigación, se identifica la importancia que tiene la aplicación del Modelo de Keller para el planteamiento de la propuesta de valor y la definición del posicionamiento de marca. En un inicio, Hoseg manejaba una propuesta de valor que incluía una serie de beneficios, que, si bien eran valorados por sus potenciales consumidores, dejaban de lado algunos otros que podrían potenciar la marca. Interviniendo en los seis bloques constructores 1) Prominencia, 2) Desempeño, 3) Imaginería, 4) Opinión, 5) Sentimientos y 6) Resonancia, se planteó una nueva propuesta de valor mejorada que considera variables importantes para el nuevo segmento. Esta última tuvo una alta aceptación y se espera que pueda incrementar la demanda.

- Esta investigación ha incluido tres herramientas de recolección de datos que han permitido poder tener un mejor acercamiento a la propuesta de valor y al posicionamiento de marca que tiene Hoseg. Las entrevistas permitieron conocer la propuesta de valor planteada y tener algunos insights de parte de los clientes. Luego, con los focus se identificaron nuevas variables que podrían ser consideradas para potenciar la marca. Finalmente, las encuestas

validaron los hallazgos anteriores y arrojaron información consistente con respecto al comportamiento de compra y las actividades de marketing que podrían funcionar con la marca.

- Los clientes actuales de Hoseg reconocen a la marca, rápidamente, como una empresa social. Sin embargo, indican que falta explotar el vínculo con la categoría outdoor. El valor social generado por la marca es una variable que la empresa viene trabajando correctamente, pero debe reforzar el mensaje y contenido relacionado al mundo outdoor que buscan los potenciales clientes. Según las encuestas realizadas, el valor social es un factor a tener en cuenta a la hora de la compra; no obstante, para la mayoría de personas no es un factor determinante. La empresa debe destacar sus productos y proyectar el mensaje que Hoseg es una marca outdoor con una propuesta de valor única en el mercado peruano, cuyo objetivo es brindar lo mejor en tecnología outdoor y al mismo tiempo, desarrollar un compromiso para una mejora social.

- Luego de realizar la presente investigación, se determina que, en base al modelo teórico de Kevin Keller, Hoseg presenta vacíos que deberá cubrir en los próximos años para convertirse en una marca fuerte. No obstante, cabe resaltar, que Hoseg es una empresa social peruana, certificada recientemente como empresa B, con un gran potencial de crecimiento y penetración en el público objetivo testado

1.2. Actividades de Marketing

- Hoseg no cuenta con un alto presupuesto destinado a actividades de Marketing en comparación a sus grandes competidores (The North Face, Columbia y Patagonia). Actualmente cuentan con una página en Facebook a través de la cual comunican todo tipo de actividad que realicen; sin embargo, no tienen un plan de acción estructurado que sigan a lo largo del año. Este planeamiento es fundamental para poder asegurar una correcta comunicación con el target y poder realizar una mejor optimización de los recursos que manejan.

- Las actividades de Marketing planteadas en esta investigación son el resultado de la información recogida de las encuestas realizadas al target al que se apunta. Debido a que el canal de comunicación más utilizado por este segmento es el canal digital, se pretende potenciar e invertir en medios digitales como pautas digitales en Facebook y HTML de distintas campañas para tener una mejor masificación de la información. Este tipo de comunicación está repartida por actividades a lo largo del año para poder difundir información de los eventos y/o campañas que realiza la empresa.

- Otro tipo de actividad importante son las activaciones o eventos promocionales. A partir de ellos, la empresa tiene la posibilidad de tener contacto directo con potenciales clientes, difundir información de la actividad social que realiza, exponer la calidad de sus productos y repartir merchandising de recordación. Esto, potenciado con la actividad digital que realice Hoseg, permitirá alcanzar una comunicación efectiva con su público objetivo.

- Según los resultados de la presente investigación, Hoseg debe buscar invertir en actividades de marketing planeadas para construir una marca fuerte en el mercado outdoor. Actualmente, Hoseg viene destacando por la gestión social que realiza la empresa; sin embargo, debe poner énfasis en destacar como empresa outdoor. El incremento en los gastos de marketing que realice Hoseg se verán reflejados en un aumento progresivo de las ventas de casacas, lo cual a futuro generará mejores rendimientos económicos para la empresa. Los flujos proyectados incluyendo las actividades de marketing generan un VAN positivo mayor al VAN proyectado sin actividades de marketing.

2. Recomendaciones para investigaciones futuras

- Se recomienda para futuras investigaciones hacer un seguimiento a la construcción de marca de esta investigación. Esto debido a que el análisis de valor de marca es un trabajo constante y, con el paso del tiempo los objetivos cambian el cual influye en las actividades de marketing. Además, la organización seguirá introduciendo nuevos productos a su portafolio los cuales posiblemente tendrán mayor penetración y deben ser considerados para el análisis de la construcción de marca.

- Otra recomendación es realizar una investigación en dónde se explore el uso de herramientas digitales para la construcción de marca. Esto debido a que las organizaciones vienen implementando estrategias y herramientas digitales que permitan un mayor acercamiento e interacción con su público objetivo; por ejemplo, las redes sociales, el marketing móvil, las páginas web, entre otros con el objetivo de establecer relaciones más duraderas y rentables con los clientes (Mancera, 2013). Es por ello, es recomendable una investigación sobre construcción de marca a través de sólo marketing digital.

- Por otro lado, se recomienda evaluar la forma en la que se llevan a cabo los acuerdos comerciales con clientes corporativos para proponer alguna mejora o realizar una propuesta de simulador de modelo de negocios para llevar a cabo mejores decisiones basadas en ciertas variables.

- Adicionalmente, si se desea continuar con el trabajo en marketing en empresas sociales. Se recomienda hacer un estudio con mayores casos de empresas B para identificar los errores y debilidades comunes que estas tienen para entrar al mercado.



REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona. Gestión 2000.
- Aaker, D. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona. Deusto.
- Abrego, A. (2001). *Valor de Marca para Aacker*. 1st ed. [ebook] Monterrey: ViaMarca.
Recuperado de: http://www.viamarca.com/pdf/a10_valor_de_marca_para_aaker.pdf
[Accessed 20 Sep. 2016].
- Arnold, D. (1993). *Manual de gerencia de marca (Brand Management)*. Bogotá: Norma.
- Ashoka (s/f). “*Empresas sociales. Aprendizaje sobre la práctica de emprendedores sociales*”. En Ashoka Innovators for the public. Recuperado de:
http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios_sociales_ashoka.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2015). *Informe de niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). *Informe de niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/>
- Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales (2016). *Informe de responsabilidad social*. Recuperado de: <https://aiasec.pe/>
- Bahr, A. (2004). *Brand positioning and brand creation*.
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Informe de Operaciones Monetarias y Cambiarias*.
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-reporte-de-operaciones-monetarias-y-cambiarias.html>
- Banco Mundial (2016). Perú: Panorama general. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barrera, E. (2007). *La empresa social y su responsabilidad social*. *Revista Innovar*, 30. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n30/v17n30a05.pdf>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y creación de valor*. Lima, Perú: PUCP.
Recuperado de:
<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=1>
- Bishop, B. (2001). *Marketing estratégico para la era digital*. México: Grupo Patria Cultural, S.A. DE C.V.
- Burlastegu, M. (s/f). *Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de ciudadanía*. Tesis de licenciatura Servicio Social. Mar de plata:

- Universidad nacional del Mar del Plata. Recuperado de:
<http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>
- Chieng, F. and Goi, C. (2011). *Customer- Based Brand Equity: A Literature Review*. Miri: International Refereed Research Journal. Recuperado de:
http://www.researchersworld.com/vol2/PAPER_04.pdf
- Chliova, G., Iglesias D., Navarro, A. & Rodriguez, R. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales: Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. Barcelona: ESADE. Instituto de Innovación social (IIS). Recuperado de:
<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012AprendiendoEmpresasSociales.pdf>
- Cochachin, J. (2015). *Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar con un marco legal* (Magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú- Escuela de Posgrado.
- Costa, J. (2012). *Construcción y Gestión Estratégica de la Marca*. Medellín: ISSN.
- Creswell, J. (2005). *Educational research*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Dankhe, L. (1986). *Investigación y Comunicación*. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores
- Davis, S. (2002). *Brand Asset Management: How business can profit from the power brand*. San Francisco. USA.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). *El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada*, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 7-34. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/174/17425798005.pdf>
- Del Río, A., Vasquez, R. and Iglesias, V. (2002). *El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación*. Oviedo: Cuadernos de Gestión. Recuperado de:
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/125.pdf>
- Echeverr, L., Ardila, D., Silva, J., & Ucrs, D. (2017). *Hacia la construcción de una marca regional para el departamento de Nariño*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración. Recuperado de:
<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/285/1/BI56.pdf>
- Emprendedores se reúnen para diseñar agenda social (1 de septiembre de 2016). *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/empresa/sociedad/798961-emprendedores-se-reunen-para-disenar-agenda-social>
- Escalante, J. (29 de diciembre de 2014). EL BAV: Un modelo para construir marcas. *Da 1: Suplemento semanal de Portafolio del Diario el Comercio Perú*. pp. 4-15.
- Escobar, J. & Bonilla-Jimenez, F. (2009). *Grupos Focales: Una Guía Conceptual y Metodológica*. Bogotá: Universidad El Bosque. Recuperado de:

http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf

- Estas son seis empresas B certificadas que tiene Perú (4 de noviembre de 2016). *Diario El Comercio Perú*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/estas-son-seis-empresas-b-certificadas-que-tiene-peru-noticia-1944287/6>
- Farjam, S. & Hongyi, X. (2015). Reviewing the Concept of Brand Equity and Evaluating Consumer-Based Brand Equity (CBBE) Models. *The International Journal of Management Science And Business Administration*, 1(8), 14-29. <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.18.1002>
- Fernández Concha, R. (2014). *Empresas sociales en el Perú como alternativa de desarrollo*. Recuperado de: <http://repositorio.udea.edu.pe/bitstream/handle/123456789/44/Empresas%20sociales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, José (2011). *Construyendo la tesis universitaria*. Lima
- Freeman, E. (2009). *Managing for stakeholders*. North Carolina: University of North Carolina at Greensboro. Recuperado de: <https://philosophia.uncg.edu/media/phi361-metivier/readings/Freeman-Managing%20for%20Stakeholders.pdf>
- Gana, D., Ibañez, M. & Toledo, F. (2015). *La influencia del marketing moderno en las empresas sociales: Una mirada hacia Chile*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129703/La%20influencia%20del%20marketing%20moderno.pdf?sequence=1>
- Hernández, R.; Carlos Fernández & Pilar Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. Recuperado de: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Hernández, R.; Carlos Fernández & Pilar Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª edición). México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. Recuperado de: https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- Hosegsreadingwarmth.com. (2016). *Hoseg Spreading Warmth*. [online] Recuperado de: <http://hosegsreadingwarmth.com/en/home/>
- Inga, C. (18 de julio de 2016). Juntoz, el primer mall online del Perú, entra al ruedo. *Diario El Comercio Perú*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/juntoz-primer-mall-online-peru-entra-al-ruedo-noticia-1917577>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda - Cuadros Estadísticos*. (2007). *Censos.inei.gob.pe*. Recuperado el 26 de enero del 2017 de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Tasa de crecimiento promedio anual de la población censada, por año censal*. (2016). *Inei.gob.pe*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Ipsos,. (2016). *Perfil del Adulto Joven 2016*. Lima. Recuperado de: http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/perfil-del-adulto-joven.pdf
- Jagër, U., Whittingham, K., Bamert, B., & Rodriguez, A. (2013). *Emprendedores sociales de América Latina- Premios Stephan Schmidheiny Innovación para la Sostenibilidad*. San José: Centro de Intercambio de Conocimientos de VIVA TRUST. Recuperado de: <http://ciconocimientos.org/wsi-content/uploads/2014/06/Reporte-CiC-Emprendedores-Sociales.pdf>
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management* . London: Kogan Page.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca: Branding* (3ª ed.). México: Pearson Educación.
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management*. (4ª ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Limited.
- Komunidad | Innovación que transforma*. (2013). *KUNAN*. Recuperado de: <http://kunan.com.pe/comunidad>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México
- Kotler, P. & Amstrong, G (2012) *Marketing* (14ª ed.). Recuperado de: https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Kotler, P. & Keller, K. (2012) *Marketing Management* (14ª ed.). Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006) *Marketing Management* (12ª ed.). Pearson Education, Inc.
- Mancera, J. (2013). *La era del marketing digital y las estrategias publicitarias*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.fce.unal.edu.co/uifce/proyectos-de-estudio/pdf/La%20era%20del%20Marketing%20Digital>
- Martínez Gastey, J., Martín Chamorro, F., Martínez Ramos, E., Sanz de la Tajada, L. &
- Martínez, E., Pina, J. & De Chernatony, L. (2008). *Influencia de la estrategia de extensión de marca en la imagen de marcas globales: un análisis aplicado a los mercados inglés y español*. Madrid. España. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80703604.pdf>.
- Martínez, P. (2006) *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de investigación científica*. Pensamiento y Gestión (20). Recuperado de: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

- Mella, O. (2000). *Grupos Focales- Técnica de Investigación Cualitativa*. Santiago de Chile: CIDE.
- Mercadeo & Opinión (2016). *Indicadores económicos Perú*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Informe Estadístico 2016*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>
- NESsT. (2017). *About | NESsT. Nesst.org*. Recuperado de: <http://www.nesst.org/mission/>
- Obando, S. (2015). *Construcción de marcas peruanas: estudio descriptivo de las actividades de marketing de cuatro marcas peruanas destacadas*. PUCP. Lima.
- Ojeda, Edwin & Rodríguez, Aramis (2015). *La innovación en los emprendimientos sociales: Una tipología*. Revista de Debates IESA, 20(4), 26-30.
- Ortegón, L. (2010). *Panorama actual de los métodos de medición de marca y valor de marca desde la orientación del consumidor*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784480.pdf>
- Peruanos toman en cuenta su orgullo nacional para elegir marcas locales (6 de junio de 2016). *Nielsen*. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Peruanos-toman-en-cuenta-su-orgullo-nacional-para-elegir-marcas-locales.html>
- Perú Panorama General (2016). *Banco Mundial*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Pope, J (1981) *Investigación de mercados: Guía maestra para el profesional*. Primera Edición, Norma, Bogotá.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Cía. Editorial Continental.
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of placemarketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and The United States*. Otaniemi: Helsinki University of Technology. Recuperado de: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>
- Redes Sociales para Empresas (10 de febrero de 2016). *Diario El Comercio Perú*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/tendencias/redes-sociales-empresas-tendencias-2016-noticia-1877591>
- Regalado, O., Berolatti, C., Martínez, R., & Riesco, G. (2012). *Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa*. Recuperado de: http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/04/18/marca_ciudad_arequipa.pdf. Lima: Universidad ESAN.
- Rengifo, M. & Manfredi, L. (2013). *Carvajal marca la diferencia: nuevo posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional*. Colombia. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/1649/H TML

- Resultados de las elecciones impulsan cotización del sol y disminuye el riesgo país (11 de abril de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/mercados/resultados-elecciones-impulsa-cotizacion-sol-y-disminuye-riesgo-pais-2158218>
- Ries, A. and Trout, J. (2017). *Positioning: The Battle for Your Mind*. 1st ed. American Marketing Association, pp.122- 125.
- Ríos, M. (4 de abril de 2015). Gamarra acumula pérdidas de hasta 30% por El Niño. *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/04-04-2015/gamarra-acumula-perdidas-de-hasta-30-por-el-nino>
- Rockefeller, D. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales- Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/242688300_Gestion_efectiva_de_emprendimientos_sociales
- Salinas, F., Rubio, M. & María J. (2001). *Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 37. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/files/153/7071459.pdf>
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson Educación de México.
- Scott, D. (2002). *Brand Asset Management: how businesses can profit from the power of brand*. Illinois: Journal of Consumer Marketing, pp. 351- 356.
- Sistema B, (2017). *Sistema B*. [online] Sistemab.org. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2016). *Tratado de Libre Comercio Perú – China*. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=850.00000
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D., & Neslin, S. (2011). *The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin*. Zurich. Recuperado de: <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/4920/impact%20of%20brand%20equity.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2006). *Informe N°011-2006-Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria/ 2B0000*. Recuperado de: <http://www.Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i0112006.htm>
- Vacchiano López, C. (2000). *La investigación en marketing* [tomo I]. Barcelona: AEDEMO
- Velarde, J. (8 de septiembre de 2016). BCR cree que PBI crezca a tasas de 5% en los próximos años. *Diario El Comercio Perú*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-cree-que-pbi-crezca-tasas-5-proximos-anos-noticia-1930070?ref=flujo_tags_514408&ft=nota_9&e=titulo

- Vildósola, M. (2009). *Gerencia de Marketing*. Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.
- Wang, H (2015) *A new approach to network analysis for brand positioning*. International Journal of Market Research Vol. 57 Issue 5.
- Young & Rubicam (2010). *Y&R BrandAssest™ Valuator: Consumer awareness is the key to brand value*. Recuperado de:
<http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandassetvaluator/?lang=en>
- Yunus, M. & Weber, K. (2011). *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona: Paidós
- Zenfer, S. & Braun, E. (2010). *The place Brand centre, a conceptual approach for the brand management of places*. Copenhagen. Recuperado de: www.placebrand.eu



ANEXO A: Zonificación según APEIM

Tabla A1: Zonificación APEIM

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	20	40.4	25.7	8.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.9	12.3	45.5	26.5	14.8
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	100	2.1	20.5	50.7	21.7	5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.9	10.3	41.3	36.6	9.9
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	1.8	21.6	45	25.5	6.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.9	11.9	40.2	36	10
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	19.9	48.8	22.7	6.5	2.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	29	44.9	18.8	5	2.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.7	22.1	40.1	24.6	8.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0	9.9	42.2	36.9	11
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	17.2	42.2	25.2	13.9
Otros	100	0	8.5	48.9	27.7	14.9

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2015)

ANEXO B: Modelo de entrevistas a co-fundador y Gerente de Marca de Hoseg

Buenos días. Muchas gracias por dar parte de su tiempo y colaborar con la con la investigación de tesis de licenciatura. El objetivo de esta entrevista es conocer de la empresa en tres diferentes temas: sobre la empresa, inventario de marca y Porter desde su perspectiva.

Sobre Hoseg

2. ¿Cómo describe la misión y visión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo?
4. Skateholders principales:
 - a. ¿Quiénes son los principales accionistas?
 - b. ¿Cuál es el público local al que están enfocados ahora?
 - c. ¿Cuáles son los proveedores y cómo trabajan con ellos?
5. ¿Cómo se eligen los lugares a realizar la donación?
6. ¿Cómo llegan las casacas a los lugares?
7. ¿Cómo son los resultados al día de hoy?

Inventario de la marca

1. ¿Cuáles son los atributos del producto?
2. ¿Cómo definiría a la marca en pocas palabras?
3. ¿Cuáles son los canales de distribución?
4. ¿Cómo está situado el precio? ¿Cuál es el costo por casaca?
5. ¿Qué canales de comunicación se están empleando?
 - a. ¿cuál es la frecuencia de actualización de los mismos?
6. ¿Ha realizado promociones de ventas? ¿cuáles?

Información para Análisis Porter: esta parte está enfocada en la ropa *Outdoor*. Por favor, sólo responda lo que crea conveniente.

1. Poder de proveedores
 - a. ¿Los proveedores imponen condiciones de precio y tamaño de pedido o la relación más bien es cordial y según su cadena de valor?
 - b. ¿Cuál es el costo de cambio de proveedor?
 - c. ¿Cuál es la contribución de los proveedores a la calidad del producto?
2. Rivalidad existente
 - a. ¿Cómo sienten el posicionamiento de The North Face u otros?
 - b. ¿Sienten que existe guerra de precios, campañas agresivas?
3. Barreras de entrada/ Posibles competidores:
 - a. ¿Qué tan altas son las barreras de entrada?
 - i. Economías de Escala
 - ii. Diferenciación del producto
 - iii. Inversiones de capital

- iv. Acceso a canales de distribución
- v. Política gubernamental



ANEXO C: Modelo de entrevistas a clientes

Buenos días (tardes, noches). Muchas gracias por dar parte de su tiempo y colaborar con la con la investigación de tesis de licenciatura. El objetivo de esta entrevista es conocer sus actitudes y percepciones frente a la marca Hoseg. Se le hará una serie de preguntas por cada bloque constructor del Modelo de Keller. Las preguntas son abiertas y no es necesario que responda todas las preguntas en caso no se sienta identificado con el tema. ¡Muchas gracias por su participación!

Edad:

Distrito:

Bloque I: Prominencia de la marca

1. ¿Qué marca se le viene a la cabeza cuando escucha casacas/ropa *outdoor*?
2. Señale qué marcas usaría en...

	Hósëg	Patagonia	Tatto	The North Face	Trocha	Otros
Reunión casual						
Viernes casual en la oficina						
Salir a la calle						
Viaje a un lugar frío						
Otro:						

Bloque II: Desempeño Funcional de la marca

Necesidades:

- Abrigar
- Que sea cortavientos
- Protege de la lluvia
- Ideal para viajes de aventura
- Lucir bien
- Sentirse cómodo cuando usa la casaca

Atributos:

- Casaca de plumas o sintético
- Colores neutros
- Resistente al agua

3. Dentro de las marcas que usted conoce. Califique del 1 al 5 ¿Qué tan bien las siguientes marcas cubren las **necesidades básicas** de la categoría? ¿Por qué?

	1	2	3	4	5
Hósëg					
Patagonia					
Tatto					
The North Face					
Trocha					
Otros					

4. ¿Qué tanto le agrada el **aspecto** del producto? ¿cómo es con respecto a la competencia?

	1	2	3	4	5
Hósëg					
Patagonia					
Tatto					
The North Face					
Trocha					
Otros					

- Del 1 al 5 ¿Cómo calificarías la **calidad** de la marca? ¿por qué? ¿y en cuánto a la competencia?
- ¿Cuáles considera que son los **atributos** principales de la marca? ¿alguna diferencia en cuánto a la competencia?
- ¿Qué tan de acuerdo está con la relación **precio producto**? ¿cómo la calificaría el precio en relación a los principales competidores?
- ¿Cuántos **canales de comunicación** conoce de la marca? ¿Cómo calificaría su nivel de respuesta?
- ¿Cómo calificaría la **atención** recibida a la hora de la compra? ¿cómo lo siente con respecto a la competencia?
- Si alguna vez ha usado la compra online, ¿Cómo calificaría el servicio?

Bloque III: Imaginería de la marca

- Si Hósëg fuese una persona, ¿cómo lo imaginaría?
- ¿Qué tanto te sientes identificado con la persona que acabas de describir?
- ¿Qué tan bien describen estas marcas las siguientes palabras? ¿considera lo mismo para la competencia?

Hósëg	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Confiable					
Cómoda					
Social					
Amigable					
Comprometida					

14. Si pudiera elegir dónde comprar ¿dónde le gustaría encontrar Hósëg?
15. Cuando escucha Hósëg, ¿qué recuerdo se le viene a la mente?
16. ¿A través de qué canales le gustaría enterarse de novedades de la marca?

Bloque IV: Opinión sobre la marca

Calidad

17. ¿Cuál es su opinión general de la marca?
18. ¿Cuál es la evaluación sobre la calidad del producto?
19. ¿Qué tan bueno es el valor de esta marca?

Credibilidad

20. ¿Qué tan innovadores son?
21. ¿Qué tanto confía en ellos?
22. ¿Hasta qué punto considera que los fabricantes de la marca conoce sus necesidades?
23. ¿En qué medida toman en cuenta sus intereses?

Consideración

24. ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta marca a otros?
25. ¿Cuáles son sus productos favoritos en esta categoría?

Superioridad

26. ¿En qué grado le ofrece ventajas que otras marcas no le proporcionan?
27. ¿Qué tan superior es en comparación a otras marcas de la categoría?

Bloque V: Sentimientos hacia la marca

28. ¿Qué tanto le agrada la marca?
29. ¿Qué tanto la admira?
30. ¿Cuánto la respeta?
31. ¿Esta marca le da una sensación de colaboración?
32. ¿Esta marca le da una sensación de calidez?
33. ¿Esta marca le da una sensación de aprobación social?

34. ¿Esta marca le da una sensación de aventura?
 35. ¿Esta marca le da una sensación de compañerismo?

Bloque VI: Resonancia

Por favor, indique que tan de acuerdo se encuentra con la siguiente afirmación.

Lealtad

	Totalmente desacuerdo	Ligeramente desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me considero totalmente leal a la marca					
La compro siempre que puedo					
Compro lo más que puedo de la marca					
Siento que es la única marca de este producto que necesito					
Esta es la marca que prefiero comprar					
Si no hubiera la marca, no me haría la diferencia					
Recomendaría la marca de todas maneras					

Apego

	Totalmente desacuerdo	Ligeramente desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Amo la marca					
La extrañaría si saliera del mercado					
Es especial para mí					
La marca es más que un producto para mí					

Comunidad

	Totalmente desacuerdo	Ligeramente desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me identifico con las personas que usan esta marca					
Es una marca que usa la gente que me agrada					
Siento una profunda conexión con las personas que la usan					

Participación

	Totalmente desacuerdo	Ligeramente desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me gusta hablar de la marca con los demás					
Estoy interesado en aprender más de ella					
Me interesan los productos que tengan esta marca					
Estoy orgulloso de que la gente sepa que la uso					
Sigo de cerca las noticias					
Sigo el Fan Page					

ANEXO D: Codificación de entrevistas a clientes (Revisar adjunto)



ANEXO E: Matriz de objetivos de *Focus Group*

Tabla E1: Matriz *focus group*

MÓDULO	VARIABLE	OBJETIVO	PREGUNTA
Perfil del consumidor	Sexo	Conocer el perfil de los participantes	Sexo
	Edad		¿Qué edad tiene?
	Distrito		¿En qué distrito vive?
Exploración de marcas	Identificación de competidores	Conocer las marcas de ropa <i>outdoor</i> identificadas por los encuestados e identificar la marca más destacada dentro de las que conoce	¿Cómo definen el concepto de ropa <i>outdoor</i> ?
			¿Qué marca de ropa <i>outdoor</i> conocen?
			Si (la marca que más dijeron los participantes) fuera una persona, ¿cómo se la imaginan?
			¿Cuál consideran que es la marca que más destaca?
		Conocer las razones por las que eligen a dicha marca como la más destacada	¿Cuáles son las características de la marca escogida?

Tabla E1: Matriz *focus group* (continuación)

MÓDULO	VARIABLE	OBJETIVO	PREGUNTA
Exploración de marcas	Identificación de competidores	Conocer los productos la marca y producto dentro de esta categoría	¿Cuál es la marca que poseen actualmente?
			En esta categoría, ¿Cuál es el producto que más consumen?
Comportamiento de compra	Frecuencia de compra	Identificar la frecuencia de compra de los productos	¿Con qué frecuencia adquieren una casaca <i>outdoor</i> ?
	Plaza	Identificar la plaza más apropiada para los encuestados	¿Dónde suelen comprarla?
	Experiencia de compra	Conocer la valoración que los encuestados le dan a la experiencia de compra	¿Le otorgan valor la experiencia de compra?
	Influencia del valor social	Identificar la importancia que le dan al valor social planteado en la propuesta de valor	¿Cuál es la importancia que le otorga al valor social en este tipo de producto?
	Canal de compra	Conocer la aceptación del canal online para este tipo de productos	¿Compraría las casacas online?
Exploración de atributos y beneficios	Características del producto	Verificar las necesidades que los participantes buscan satisfacer al consumir estos productos	¿Qué necesidades satisface este producto?
		Identificar los principales atributos de la casaca "ideal"	¿Cuáles con sus expectativas con el producto?
			¿Cuál sería la presentación ideal?
		Conocer el rango de precios que paga actualmente por una casaca <i>outdoor</i>	¿Qué rango de precios pagan actualmente?

Tabla E1: Matriz *focus group* (continuación)

MÓDULO	VARIABLE	OBJETIVO	PREGUNTA
Exploración de Aceptación del Concepto	Impacto de la propuesta de valor	Verificar si reconocen la marca Hoseg	¿Han escuchado sobre la marca Hoseg?
		Conocer la primera impresión que tienen sobre la marca y su propuesta de valor	¿Cuál es la primera impresión de la propuesta de valor?
	Aceptación de compra	Probar la aceptación de la propuesta de valor	Del 1 al 5, ¿qué tan de su agrado es la propuesta de valor de la marca?
	Perfil del consumidor	Reconocer si se identifican con el perfil de consumidor planteado	¿Se identifican con el perfil planteado?
	Medios de comunicación de preferencia	Identificar los canales por los cuales se prefiere tener contacto con la marca	¿Por qué medios les gustaría conocer a la marca?
	Fidelización a la marca	Reconocer motivos claves para la fidelización de la marca	¿Cuáles son los aspectos que los fidelizan a la marca?
	Diseños esperados	Conocer las características preferidas por los consumidores	¿Qué diseño le parece el más atractivo?
	Precio esperado	Identificar los rangos de precios que pagarían por una casaca Hoseg	¿Qué rango de precios estaría dispuesto a pagar?

ANEXO F: Imágenes de ayuda para el *focus group*

Figura F1: Casacas *outdoor*



Figura F2: Casacas *outdoor* (parte 2)



Figura F3: Casacas outdoor (parte 3)



Figura F4: Casacas outdoor (parte 4)



ANEXO G: Codificación de *focus group* (Revisar adjunto)



ANEXO H: Modelo de Focus Group al target

Este *focus group* es realizado para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El objetivo es tener un primer acercamiento hacia el *target* y contar con la información solicitada para conocer las preferencias y comportamiento de compra y, así poder definir variables en una futura encuesta.

Les pedimos que responda las respuestas con total sinceridad.

¡Muchas gracias!

Preguntas sobre el perfil del consumidor

Sexo:

Edad:

Distrito:

1. ¿Cómo definen el concepto de ropa *outdoor*?
2. ¿Qué marca de ropa *outdoor* conocen?
3. ¿Qué marca de ropa *outdoor* conocen?
4. Si (la marca que más dijeron los participantes) fuera una persona, ¿cómo se la imaginan?
5. ¿Cuál consideran que es la marca que más destaca?
6. ¿Cuáles son las características de la marca escogida?
7. ¿Cuál es la marca que poseen actualmente?
8. En esta categoría, ¿Cuál es el producto que más consumen?
9. ¿Con qué frecuencia adquieren una casaca *outdoor*?
10. ¿Dónde suelen comprarla?
11. ¿Le otorgan valor la experiencia de compra?
12. ¿Cuál es la importancia que le otorgan al valor social en este tipo de producto?
13. ¿Compraría las casacas online?
14. ¿Qué necesidades satisface este producto?
15. ¿Cuáles con sus expectativas con el producto?
16. ¿Cuál sería la presentación ideal?
17. ¿Qué rango de precios pagan actualmente?
18. ¿Han escuchado sobre la marca Hoseg?
19. ¿Cuál es la primera impresión de la propuesta de valor?
20. Del 1 al 5, ¿qué tan de su agrado es la propuesta de valor de la marca?
21. ¿Se identifican con el perfil planteado?
22. ¿Por qué medios les gustaría conocer a la marca?
23. ¿Cuáles son los aspectos que los fidelizan a la marca?
24. ¿Qué diseño les parece el más atractivo?
25. ¿Qué rango de precios estarían dispuestos a pagar?

ANEXO I: Matriz de objetivos de Encuesta

Tabla I1: Matriz Encuesta

MODULO	VARIABLE	OBJETIVO	PREGUNTA
Exploración de marcas	Identificación de competidores	Conocer las marcas de ropa <i>outdoor</i> identificadas por los encuestados e identificar la marca más destacada dentro de las que conoce	¿Qué marca de ropa <i>outdoor</i> conoce?
			¿Cuál considera que es la marca que más destaca?
		Conocer las razones por las que eligen a dicha marca como la más destacada	En base a la pregunta anterior, ¿por qué eligió dicha marca? Marque todas las alternativas que considere
Comportamiento de compra	Frecuencia de compra	Identificar la frecuencia de compra de los productos	¿Con qué frecuencia compra ropa <i>outdoor</i> ?
	Razón de compra	Explorar los motivos de compra	¿Qué lo motiva a comprar una casaca <i>outdoor</i> ?
	Experiencia de compra	Conocer la valoración que los encuestados le dan a la experiencia de compra	¿Le otorga valor la experiencia de compra?
	Valor social como determinante de compra	Conocer la influencia que puede tener el valor social en su decisión de compra	¿Cómo afecta el valor social al momento de compra?
Exploración de atributos y beneficios	Características del producto	Identificar las variables que los encuestados valoran más	¿Cuáles son los beneficios esperados?

Tabla II: Matriz Encuesta (continuación)

MODULO	VARIABLE	OBJETIVO	PREGUNTA
Exploración de atributos y beneficios	Características del producto	Identificar los atributos más valorados por los encuestados	¿Cuáles son los atributos esperados en una casaca <i>outdoor</i> ?
		Conocer las preferencias en colores	¿Cuál es el color de su preferencia?
		Conocer las variables que definen la calidad del producto	¿Qué consideras que define la calidad de una casaca <i>outdoor</i> ?
Exploración de Aceptación del Concepto	Aceptación de compra	Probar la aceptación de la propuesta de valor	¿Estaría dispuesto a comprar la casaca?
	Influencia del valor social	Identificar la importancia que le dan al valor social planteado en la propuesta de valor	¿Cuál es la importancia que le otorga al valor social en este tipo de producto?
	Precio esperado	Identificar los rangos de precios que pagarían por una casaca Hoseg	¿Qué rango de precios está dispuesto a pagar por la propuesta de valor descrita?
	Plaza de preferencia	Identificar la plaza más apropiada para los encuestados	¿Dónde te gustaría encontrar el producto?
	Medios de comunicación de preferencia	Conocer el canal de comunicación preferido por los encuestados	¿Por qué medios te gustaría conocer a la marca?
	Fidelización a la marca	Atributos que les gustaría recomendar	
Reconocer motivos claves para la compra del producto			¿Qué harías que compres una casa de esta marca nueva?

ANEXO J: Guía de preguntas de Encuesta

La presente investigación es realizada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El objetivo es contar con la información solicitada para conocer las preferencias y comportamiento de compra, así como la aceptación de una nueva marca. Cabe resaltar que la encuesta es totalmente anónima y el uso de la información es estrictamente académico.

Les pedimos que responda las respuestas con total sinceridad.

Muchas gracias!

Preguntas sobre el perfil del consumidor

Sexo:

Edad:

Distrito:

Viajes que realiza en el último año:

De las siguientes afirmaciones ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted? Del 1 al 6

	Totalmente desacuerdo	Ligeramente desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me gusta mucho viajar a otros lugares					
Me interesan los productos socialmente responsables					
Soy responsable de mis propios gastos					

- ¿Qué marca de ropa *outdoor* conoce?
 - The North Face
 - Columbia
 - Patagonia
 - Hoseg
 - Otras:
- ¿Cuál considera que es la marca que más destaca?
 - The North Face
 - Columbia
 - Patagonia
 - Hoseg
 - Otras:

3. En base a la pregunta anterior, ¿por qué eligió dicha marca? Marque todas las alternativas que considere
- Porque es la que tiene actualmente
 - Tengo buenas referencias de la marca
 - El diseño me agrada bastante
 - Por el precio
 - Porque es la marca mejor posicionada
 - Otros:
4. ¿Con qué frecuencia compra ropa *outdoor*?
- 1 vez cada 6 meses
 - 1 vez al año
 - 1 vez cada 2 años
 - 1 vez cada 3 años
 - 1 vez cada 5 años
 - Otros:
5. ¿Qué lo motiva a comprar una casaca *outdoor*? Marque todas las que considere
- Porque es necesario para viajar a lugares fríos
 - Porque con ella realizo deportes de aventura
 - Porque me gusta mucho los diseños
 - Porque está a la moda
 - Para abrigarme durante el invierno limeño
 - Otros:
6. ¿Cuáles son los beneficios esperados en una casaca *outdoor*? Por favor, marque qué tan de acuerdo está con las siguientes frases:

	No espero esto	Probablemente no espere esto	Me da igual	Probablemente espere esto	Definitivamente lo espero
Que sea ligera					
Que no me haga sudar					
Que no ocupe espacio en la maleta					
Que sea cortaviento					
Que sea cómoda					
Que sea impermeable					

7. ¿Cuáles son los atributos esperados en una casa *outdoor*?
- Variedad de colores
 - Que tengas muchos bolsillos
 - Que tenga capucha (que se pueda sacar)
 - Que tenga variedad de modelos y diseños
 - otros

8. ¿Qué consideras que define la calidad de una casaca *outdoor*? Marque del 1 al 5, siendo 1 lo que menos lo define.

	1	2	3	4	5
Que dure varios años					
Que las plumas no se salgan					
Que el material sea resistente					
Que resista bajas temperaturas					
Que no se descolore					
Que no presente problemas con los cierres					

A continuación te presentamos la marca Hoseg:

Hoseg es una empresa social peruana que ofrece productos *outdoor*.

La marca tiene como iniciativa de negocio que por cada casaca *outdoor* que venden se regala una casaca a un niño perteneciente a alguna comunidad que es acechada por bajas temperaturas. Las casacas que ofrece Hoseg cuentan con una excelente calidad de tela nylon con revestimiento de plumas, con protección anti-lluvias y corta vientos. La casaca está diseñada para que ocupe espacio en la maleta (se reduce al tamaño de dos botellas de agua de 500ml).

Asimismo, Hoseg presenta una variedad de modelos y colores sobrios que incluyen diseños con un significado de fondo (por ejemplo, se utilizan ciertos colores que simbolizan el calor humano y el frío que sufren miles de niños peruanos); así mismo, tiene una presentación moderna (bolsillos internos, se ciñe al cuerpo, etc).

Hoseg es una marca dirigida para personas con conciencia e interés social, las cuales disfrutan de escapar de la rutina, disfrutando del aire libre y/o a través de la realización de deportes de aventura.

9. ¿Estaría dispuesto a comprar la casaca?
- Definitivamente sí
 - Probablemente sí
 - No sé si sí o no
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
10. Del 1 al 5 ¿cuál es la importancia que le otorga al valor social en este tipo de producto? Siendo 1 nada y 5 bastante.
11. ¿Cómo afecta el valor social al momento de compra?
- No es un factor importante al momento de compra
 - Sí es un factor a tomar en cuenta pero no es determinante
 - Es un factor que determina 100% mi decisión de compra
12. ¿Qué rango de precios está dispuesto a pagar por la propuesta de valor descrita?

- a. Menos de 300
 - b. Entre 301 y 400 soles
 - c. Entre 401 y 500 soles
 - d. Entre 501 y 600 soles
 - e. Más de 601
13. ¿Dónde le gustaría encontrar este tipo de casacas?
- a. En tiendas retail (Saga, Ripley, etc)
 - b. Tiendas especializadas
 - c. En la tienda de la misma marca
 - d. Online
 - e. Otros:
14. ¿Qué tanto valor le otorgas a la experiencia de compra? Marque del 1 al 5 y explique por qué.
15. ¿Cuál es el color de su preferencia? Indicar máximo 3 colores
16. ¿Por qué medios te gustaría conocer a la marca?
- a. Redes Sociales
 - b. Página web
 - c. Revistas especializadas
 - d. Carteles publicitarios
 - e. A través de activaciones en Centros Comerciales
17. ¿Qué hace que recomiendes una marca? Pregunta abierta
18. ¿Qué haría que compre una casaca de esta marca nueva?
- a. Poder comprobar la calidad antes de comprarla
 - b. Que algún personaje que admiro use esa casaca
 - c. Tener seguimiento del valor social que realiza la marca
 - d. Otro:

ANEXO K: Codificación de encuestas (Revisar adjunto)



ANEXO L: Protocolo de Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis y Propuesta de una Construcción de Marca en una empresa social: Hoseg, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Coriat.

El objetivo de contar con la información solicitada es
.....Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

Yorepresentante de
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis y Propuesta de una Construcción de Marca en una empresa social: Hoseg. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

ANEXO M: Consentimientos informados firmados (Revisar adjunto)



ANEXO N: Matriz de Consistencia

Tabla N1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA CENTRAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	MARCO TEÓRICO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
La importancia de la construcción de marca en un ambiente tan competitivo	Desarrollar una propuesta de construcción de marca fuerte para una empresa social de modo de obtener valor capital de la marca basado en el cliente (V.C.M.B.C.).	¿Cómo construir una marca fuerte en una empresa social de modo de obtener valor capital de la marca basado en el cliente (V.C.M.B.C.)?	<p>Aacker (2006) Keller (2008) Young & Rubicam (2010)</p> <p>Marco teórico sobre marca, valor capital de marca, modelos de construcción de marca</p>	La marca Hoseg no ha alcanzado una fuerte construcción de marca, por lo tanto, no genera Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC).	<p>Construcción de marca</p> <p>Propuesta de valor</p> <p>Comportamiento de compra del consumidor</p> <p>Actividades de marketing</p>	<p>La investigación es de enfoque cualitativo y con un alcance descriptivo.</p> <p>Fuentes Primaria: - Se realizó una entrevista al Gerente de Marca de la empresa - Se realizaron 8 entrevistas a clientes de la marca Hoseg - Se llevó a cabo 4 focus group al target - Se realizó una encuesta con tamaño de muestra de 384</p> <p>Los resultados permitirán conocer la situación actual de la marca para poder plantar un modelo de construcción de marca en base al comportamiento de compra del segmento seleccionado.</p>

Tabla N1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos Específicos	Preguntas Específicas	Hipótesis Específicas	Dimensiones	Metodología
Realizar un análisis situacional interno y externo de una empresa social para crear una visión general de la organización y comprender los factores que influyen en ella.	¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen sobre la empresa?	La empresa se desenvuelve en un ambiente de riesgo medio e internamente ha tenido poco desarrollo	Análisis Interno de la Empresa	Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente de Marca de la empresa para recabar información interna de la empresa (objetivos, los stakeholders, canales de distribución, promociones de venta, fijación de precio y actividades de marketing que se han realizado a la fecha). Por otro lado, se contó con información de mercado para llevar a cabo el análisis PESTEL y las fuerzas competitivas de Porter. Con dicha información se llevó a cabo un análisis situacional
			Análisis Interno del Inventario de marca: todas las actividades de marketing	
			Análisis Externo del Macro Entorno	
			Análisis Externo del Microentorno	
Identificar la propuesta de valor actual percibida por los clientes y definir tu posicionamiento de marca actual basado en el modelo de 'Resonancia de Marca'	¿Cuál es la percepción actual que tienen los clientes sobre la marca y cómo se encuentra posicionada la marca según el Modelo de Keller?	La marca tiene buena impresión en sus clientes; sin embargo, su principal problema es que no se diferencia como ropa <i>outdoor</i>	Prominencia de la marca	Fuentes Primaria: Entrevistas a los clientes Se realizaron en total 8 entrevistas a clientes actuales de la marca las cuales demostraron saturación de información. Las preguntas se realizaron según cada bloque constructor del modelo de Keller (2008). Fuentes Secundarias: Keller (2008) y Aaker (2006)
			Desempeño de la marca	
			Imágenes de la marca	
			Juicios hacia la marca	
			Sentimientos hacia la marca	
			Resonancia de la marca	
			Propuesta de valor de la marca	
Identificar y definir el target al cual la marca debería dirigirse.	¿Cuál es el target al cual la marca debería dirigirse?	El target debe dirigirse a un público joven	Características demográficas y psicográficas	Se llevó a cabo a través de la validación de las entrevistas a los clientes
Explorar los insights de la propuesta de valor en el nuevo target e indagar sobre el comportamiento de compra	¿Qué es lo que opinan las personas del target sobre la propuesta de valor y cómo es su comportamiento de compra/uso?	La marca tiene una débil construcción de marca	Exploración de marcas	Se realizó 4 focus group con la finalidad de tener un primer acercamiento con el target para poder recabar insights y afinar la posterior encuesta
			Comportamiento de compra	
			Exploración de atributos	
			Aceptación del concepto	

Tabla N1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos Específicos	Preguntas Específicas	Hipotesis Específicas	Dimensiones	Metodología
Proponer la construcción de marca sobre la base del modelo de Keller.	¿Cuál es el ideal al que la marca debería aspirar para llegar a ser una marca fuerte?	-	Prominencia de la marca	Se realizaron 384 encuesta en el target para generalizar las respuestas sobre el comportamiento de compra y la aceptación de la propuesta de valor.
			Desempeño de la marca	
			Imágenes de la marca	
			Juicios hacia la marca	
			Sentimientos hacia la marca	
			Resonancia de la marca	
Estimar la demanda para alcanzar el V.C.M.B.C.	¿Cuál es la demanda proyectada que genera la construcción de marca?	-	Mercado Objetivo	A partir de los resultados de las encuestas se procede a calcular la demanda estimada. Fuentes Secundarias: Pope (1981), Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007), Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2015)
			Ponderación de intención de compra	
			Efectividad de las actividades de marketing	
			Aceptación promedio de factores	
Proponer actividades de marketing para que la marca pueda alcanzar la construcción de marca	¿Cuáles son las actividades de marketing que debe realizar la empresa para ser una marca fuerte?	-	-	Las actividades propuestas fueron elaboradas en base a los resultados de la encuesta y focus group. Por otro lado, se utilizaron KPIs para el seguimiento de las mismas.
Analizar la viabilidad económica de implementar la propuesta de construcción de marca.	¿Cuál es la viabilidad económica de implementar la propuesta de construcción de marca?	-	-	Se compararon dos escenarios: con construcción de marca y sin construcción de marca

ANEXO Ñ: Diagrama de Gantt de actividades

Actividades	Agosto			Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6	S. 7	S. 8	S. 9	S. 10	S. 11	S. 12	S. 13	S. 14	S. 15	S. 16	S. 17	S. 18	S. 19
Recopilar de información externa de la empresa	■																		
Realizar entrevista a Gerente de Marca de la empresa		■																	
Definir target preliminar		■																	
Verificar coincidencia del target propuesto vs base de datos			■																
Enviar invitaciones de entrevistas a personas de segmentación propuesta				■															
Entrevistar a las personas seleccionadas				■	■														
Identificar el posicionamiento actual de la marca						■													
Establecer cuestionario para el focus group							■	■											
Coordinar realización de focus group									■	■									
Realizar focus group									■	■	■								
Identificar principales insights de los focus y establecer un cuestionario para la encuesta												■	■						
Realizar las encuestas														■	■	■			
Definir una propuesta de construcción de marca																		■	
Proponer actividades																			■
Evaluar la implementación de construcción de marca																			■