

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



**PLAN COMERCIAL PARA UNA MARCA DE ROPA JUVENIL DE  
LOS DISTRITOS DE LA ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA**

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

<b>JIMENEZ PRADA, Marisol Rocio</b>	<b>20038170</b>
<b>DEL SOLAR VALLEJOS, Silvana Natalia</b>	<b>20095603</b>
<b>BARRIENTOS LA ROSA, Renato Mauricio</b>	<b>20112043</b>

**Asesorado por: Mgtr. Carlos Alberto León Milla**

**Lima, 7 de diciembre de 2017**

[La tesis]

**PLAN COMERCIAL PARA UNA MARCA DE ROPA JUVENIL DE LOS DISTRITOS DE  
LA ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA**

ha sido aprobada.

---

Mgtr. Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón

[Presidente de Jurado]

---

Mgtr. Carlos Alberto León Milla

[Asesor de la Tesis]

---

Mgtr. Félix Alberto Cerna Díaz

[Tercer Jurado]

A mis padres por siempre apoyarme en todo momento, a nuestro excelente asesor, a todas las personas que accedieron a responder nuestras preguntas y dudas y, sobre todo, a las grandiosas chicas con las que me tocó realizar esta tesis.

**Renato Barrientos**

Para mis padres que con mucho esfuerzo me apoyaron en esta etapa, gracias por sus enseñanzas y darme el aliento a seguir mis sueños. Para mi hermana Brenda por su incondicional compañía, siempre desearé que sigas tus sueños y aprendas a seguir adelante siempre. A mis abuelos que desde el cielo me protegen y velan por mi ser, y a los grandes compañeros que me tocó en esta tesis.

**Silvana del Solar**

Agradezco a Dios y a mi familia, a mi mamá por su cariñosa dedicación, a mi hermana por inspirarme su fortaleza y a mi padre por nunca negarme la oportunidad de seguir creciendo. A todos ustedes gracias por ser el soporte y motivación continua en cada una de mis decisiones. A todos aquellos que aunque no mencione sus nombres están en mi corazón con agradecimiento.

**Marisol Jiménez**

Agradecemos a nuestros padres por todo el esfuerzo y apoyo que nos dieron. También, agradecemos a nuestro asesor Carlos León Milla por su dedicación y exigencia durante este valioso período de enseñanza tanto en lo personal como en lo profesional. A todos aquellos que nos brindaron su apoyo en la elaboración de nuestra tesis. ¡Gracias por todo!



## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de Investigación	3
2. Pregunta de Investigación	5
2.1. Preguntas Específicas	5
3. Hipótesis General	6
3.1. Hipótesis Específicas	6
4. Objetivo General	6
4.1. Objetivos Específicos	6
5. Justificación y Relevancia de la Investigación	7
6. Limitaciones	7
7. Viabilidad	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	10
1. Modelo de Administración Estratégica	10
2. Herramientas para la propuesta de valor de la marca	10
2.1. Proposición del valor para el cliente	10
2.2. Momento de la verdad	11
2.3. Beneficios para el desarrollo de la marca	12
3. Marketing Estratégico para el plan comercial	13
3.1. Estrategia de ventaja competitiva	13
3.2. Modelo de crecimiento: Matriz de Ansoff	15
4. Marketing Operativo para el plan comercial	17
4.1. Modelo de 4 P's de la Dirección de Marketing moderna	17
4.2. Modelo de distribución de portafolio (BCG)	18
4.3. Proceso de entrega y comunicación del valor	20
5. La industria de la moda	20
5.1. Definición y clasificación de moda	20
5.2. La moda en el mundo y en Latinoamérica	23
5.3. Evolución de la moda en el Perú y Lima Metropolitana	24
6. El sector retail de prendas de vestir	25
6.1. Definición y tipos de retail	25

6.2.	El sector retail en Latinoamérica y el mundo	27
6.3.	Evolución del sector retail en el Perú y Lima Metropolitana	27
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO</b>		<b>30</b>
1.	Análisis del macroentorno	30
1.1.	Análisis político-legal	30
1.2.	Análisis económico	31
1.3.	Análisis socio-cultural	33
1.4.	Análisis tecnológico	34
1.5.	Análisis ambiental	35
2.	Benchmarking	36
3.	Análisis del Microentorno	37
4.	Descripción de la marca de ropa XYZ	38
4.1.	Visión, Misión y Objetivos	39
4.2.	Línea de Productos	39
4.3.	Evolución de ventas	40
5.	Historia	42
6.	Análisis FODA	43
<b>CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE BASE</b>		<b>44</b>
1.	Investigación cualitativa	44
1.1.	Metodología	45
1.2.	Principales hallazgos del análisis por observación	46
1.3.	Principales Hallazgos con Stakeholders	50
1.4.	Principales Hallazgos con Stakeholders: Grupo Objetivo	56
2.	Investigación cuantitativa	59
2.1.	Metodología	59
2.2.	Principales Hallazgos con Stakeholders: Grupo Objetivo	60
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE BRECHAS Y PROPUESTA DE VALOR</b>		<b>67</b>
1.	Análisis de Puntos de Paridad	67
1.1.	Técnicas de investigación	67
1.2.	Oferta nacional	69
2.	Oportunidades de diferenciación	70
2.1.	Benchmarking nacional e internacional	70
3.	Planes de Desarrollo de la Empresa	71
4.	Desarrollo de nueva propuesta de valor	71
4.1.	Propuesta de valor actual	71
4.2.	Nueva propuesta de valor	72

CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	74
1. Investigación cualitativa	74
1.1. Metodología	74
1.2. Principales Hallazgos	75
1.3. Principales hallazgos del grupo objetivo	79
2. Investigación cuantitativa	82
2.1. Metodología	82
2.2. Principales hallazgos de las Encuestas	83
CAPÍTULO 7: PROPUESTA COMERCIAL	87
1. Objetivos Estratégicos de la marca XYZ	87
2. Marketing Estratégico	88
2.1. Segmentación de mercado	88
2.2. Estrategia de Diferenciación	88
2.3. Posicionamiento	90
2.4. Modelo de Crecimiento de Ansoff	90
3. Plan Operativo de Marketing	92
3.1. Programas	93
3.2. Personas	102
3.3. Procesos	102
3.4. Rendimiento o Performance	103
4. Presupuesto Comercial	103
4.1. Proyección de ventas	104
4.2. Análisis y cálculo de la rentabilidad	104
5. Cronograma de Trabajo de Mejora Sugerida	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
REFERENCIAS	110
ANEXO A: Análisis de Porter	117
ANEXO B: Relación de tiendas de la marca XYZ	124
ANEXO C: Organigrama	125
ANEXO D: Línea de producto	127
ANEXO E: Cantidad de compradores online	128
ANEXO F: Análisis FODA	129
ANEXO G: Observación en Punto de Venta	131

ANEXO H: Guía de Entrevista a Actores	132
ANEXO I: Resultados de Observación en Puntos de Venta	133
ANEXO J: Resultados de Observación vía Internet	134
ANEXO K: Resultados de Entrevistas de Base	135
ANEXO L: Ficha Técnica de Encuesta de Base	136
ANEXO M: Guía de Encuestas de Base	137
ANEXO N: Resultados de Encuestas de Base	138
ANEXO O: Guía de Entrevista de Mercado para Stakeholders	139
ANEXO P: Folleto comercial con propuesta de valor de la marca	140
ANEXO Q: Resultados de Entrevistas de Estudio de Mercado	141
ANEXO R: Guía de encuesta y resultados de estudio de mercado	142
ANEXO S: Grupo Objetivo Marca XYZ	143
ANEXO T: Propuesta de Lay-out	144
ANEXO U: Mapas hipotéticos perceptuales de diseño-calidad	145
ANEXO V: Banda de precios	146
ANEXO W: Mapas hipotéticos perceptuales de precio-calidad	147
ANEXO X: Programación promociones de ventas	148
ANEXO Y: Estrategias para el mantenimiento de la marca	150
ANEXO Z: Programa de Fidelización	151
ANEXO AA: Análisis de capacidades de XYZ	152
ANEXO AB: Propuesta de protocolo de atención	154
ANEXO AC: Perfiles propuestos de puestos de Colaboradores	158
ANEXO AD: Presupuesto para reestructuración de remuneración	161
ANEXO AE: Cotizaciones	162
ANEXO AF: Presupuesto del Plan Comercial	166
ANEXO AG: Proyección del crecimiento de ventas	167
ANEXO AH: Cálculo COK	168

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Benchmarking	36
Tabla 2: Guía de actores entrevistados	46
Tabla 3: Puntos de Paridad según técnicas de investigación	68
Tabla 4: Puntos de Paridad según oferta nacional	69
Tabla 5: Prácticas en las Empresas	70
Tabla 6: Propuesta de valor actual	72
Tabla 7: Nueva propuesta de valor según Kaplan & Norton	72
Tabla 8: Nueva propuesta de valor según Aaker	73
Tabla 9: Guía de actores entrevistados	74
Tabla 10: Tamaño del grupo objetivo	82
Tabla 11: Estrategia de penetración de mercado	91
Tabla 12: Estrategia de desarrollo de mercado	92
Tabla 13: Estrategia de desarrollo de productos	92
Tabla 14: Beneficios de la nueva propuesta de valor de la marca	95
Tabla 15: Personalidad de XYZ	96
Tabla 16: Propuesta de mejora del visual merchandising	98
Tabla 17: Descripción del programa de lealtad	101
Tabla 18: Metas e Indicadores	103
Tabla 19: Flujo de caja	105
Tabla 20: Cronograma de trabajo de la Propuesta Comercial	105

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Propuesta de valor añadido al cliente .....	11
Figura 2: Ventaja Competitiva .....	14
Figura 3: Matriz de Ansoff.....	16
Figura 4: Modelo de distribución de portafolio.....	19
Figura 5: Clasificación por exclusividad y precio.....	22
Figura 6: Análisis de Porter.....	38
Figura 7: Ventas mensuales tienda XYZ Real Plaza Salaverry .....	41
Figura 8: Comparación Ventas mensuales tienda XYZ Real Plaza Primavera.....	41
Figura 9: FODA .....	43
Figura 10: Nivel de Satisfacción de primer lugar.....	61
Figura 11: Nivel de Satisfacción de segundo lugar.....	61
Figura 12: Nivel de Satisfacción de tercer lugar .....	62
Figura 13: Producto más comprado .....	62
Figura 14: Frecuencia de compra .....	63
Figura 15: Ticket de compra .....	63
Figura 16: Cantidad de prendas por compra .....	64
Figura 17: Atributos que influyen en la decisión de compra.....	65
Figura 18: Motivos de compra de la marca.....	65
Figura 19: Motivos que influyen para dejar de comprar .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 20: Medios para conocer las promociones.....	66
Figura 21: Muestreo del grupo objetivo .....	83
Figura 22: Aceptación de la propuesta.....	84
Figura 23: Los precios que suelen pagar las clientas .....	84
Figura 24: Los precios que suelen pagar las clientas .....	85
Figura 25: La nueva propuesta de valor.....	85
Figura 26: Beneficios de XYZ Fans.....	86
Figura 27: Estrategia de Diferenciación.....	89
Figura 28: Matriz de Ansoff.....	91
Figura 29: Estado de los principales productos de la marca .....	94

## RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación, se plantea un estudio de caso que busca conocer la situación actual de una empresa del sector retail de prendas de vestir, para luego proponer un plan comercial de relanzamiento de la marca que contribuya al crecimiento de sus ventas y a su sostenibilidad. Dicha marca tiene como grupo objetivo mujeres jóvenes de 14 a 19 años de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana y del nivel socioeconómico A y B.

En ese sentido, se desarrolla un análisis del entorno en el que se desenvuelve el caso de estudio para poder conocer la situación actual en la que se encuentra. Con el fin de obtener mayor información, se realizó un estudio de base exploratorio a través de un método cualitativo y cuantitativo. Luego de ello, se desarrolla el plan comercial a partir de la generación de una nueva propuesta de valor, la cual se guía de modelos de estrategias de marketing.

La nueva propuesta de valor fue sometida a una investigación de mercado a través de los métodos cualitativo y cuantitativo. El primer método permitió recoger opiniones sobre la aceptación de la nueva propuesta de valor con los grupos de interés. Se consultó, además, a la gerencia de la empresa si es que esta nueva propuesta se alineaba a sus objetivos y disponibilidad presupuestal. El segundo permitió conocer el nivel de aceptación de la nueva propuesta de valor, la intención de compra y la disposición económica de las jóvenes frente a los precios del mercado. Ambos métodos posibilitaron la recopilación de información para la elaboración de la propuesta comercial.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio para la marca en mención, el cual permitirá ser un precedente y una guía general para futuras investigaciones en el sector de moda y retail de prendas de vestir juveniles.

## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio, se desarrolla una propuesta comercial que busca el relanzamiento de una marca peruana que pertenece al sector retail de prendas de vestir y cuenta con más de 30 años en el mercado nacional. Esta propuesta tiene como finalidad aumentar el valor actual de la marca, por lo cual se adaptan varios modelos de estrategias de marketing que permiten hacer posible generar un incremento en las ventas y fortalecer la sostenibilidad en el largo plazo.

En el primer capítulo, se desarrolla el planteamiento del problema donde se describe el problema y se plantea la pregunta de investigación, así como, las hipótesis y los objetivos de la investigación. Asimismo, con el fin de lograr una familiarización con los conceptos relacionados a la investigación y al análisis de mercado y propuesta de valor, en el capítulo dos, se hace referencia a los modelos teóricos de estos conceptos.

En el capítulo tres, se desarrolla un análisis del sector de moda y retail. Primero, se define cada concepto para luego esbozar cómo se desarrolla a nivel mundial, en el Perú y en Lima Metropolitana. En el capítulo cuatro, se hace un análisis del entorno utilizando análisis del micro y macroentorno y describiendo el benchmarking para la empresa de estudio.

Con el fin de hacer un análisis de la empresa de estudio, en el capítulo cinco, se hace una descripción de ella para luego realizar un análisis de su situación actual. Luego, con esta información se realiza la investigación de base, desarrollada en el capítulo seis en donde se utiliza una metodología cualitativa y cuantitativa, ello nos servirá como insumo para desarrollar la nueva propuesta de valor.

En el capítulo siete, se presenta el análisis de los puntos de paridad y diferenciación que permiten ser de insumo para la generación de una nueva propuesta de valor, la cual ha de ser sometida a investigación en el capítulo 8. En este capítulo, se desarrollan los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa principalmente a partir de conceptos claves como la aceptación de la propuesta, la intención de compra y la disposición de compra luego de ver los precios actuales del mercado.

En el capítulo nueve, se desarrolla la propuesta comercial para la nueva propuesta de valor final. En este capítulo se desarrolla la estrategia comercial para la marca de estudio, así como, la

estrategia de marketing, el plan operativo de marketing, el presupuesto para desarrollar esta propuesta y el cronograma de trabajo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado de la marca en cuestión, a fin de sintetizar los puntos principales a ser considerados por la empresa XYZ.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se realiza el planteamiento del problema de investigación para la elaboración del *Plan Comercial para una marca de ropa juvenil de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana*. Para lo cual se detalla el problema, la pregunta de investigación, así como las preguntas específicas, la hipótesis general y las hipótesis específicas. Así también se desarrollan los objetivos generales y específicos, la justificación y relevancia de la investigación, las limitaciones y finalmente la viabilidad del presente trabajo de investigación.

## 1. Problema de Investigación

Para el 2017, el Perú se ha posicionado en el noveno lugar de países más atractivos y el primero en Latinoamérica para invertir en retail (A.T.Kearney, 2017). Además, el BBVA Research (2016) indica que este sector representa el 7% del PBI nacional. Asimismo, en los últimos años, se ha venido desarrollando de la mano del crecimiento económico del país, siendo el rubro de prendas de vestir casi la mitad de la oferta de los retailers, en un 48.2% (Colliers International, 2016).

Producto de este escenario, el Perú viene siendo una plaza atractiva para el ingreso de nuevas marcas bajo diferentes formatos como lo son las fast fashion<sup>1</sup>. No obstante, este sector ha tenido un bajo crecimiento, dado que solo aumentó en 4% en el 2016 y de 4.4% en el 2017. Esto debido a la desaceleración del consumo y los impactos negativos del fenómeno del niño en el Perú que han afectado al crecimiento de la economía (Perú Retail, 2017).

Asimismo, el sector textil de confecciones registra una caída de 5,5% en la producción de prendas de vestir en el 2016 (Sociedad Nacional de Industrias, 2017). Ello podría deberse, por un lado, al ingreso de las fast fashion, cuyas importaciones han crecido en 49% y 40% para las marcas H&M y Zara, respectivamente, del 2015 al 2016 (Infotrade PROMPERU, 2016).

---

<sup>1</sup> Fast fashion es un sistema que combina capacidades de producción de respuesta rápida, con capacidad de diseñar productos que capturan las últimas tendencias de consumo y explotan plazos de producción mínimos (Cachon & Swinney, 2011).

Por otro lado, las marcas de moda nacionales no ofrecen una propuesta de valor que reflejen las exigencias de su grupo objetivo. Esto último es observado en el caso de estudio, en el cual se ha registrado un crecimiento desordenado con mayor énfasis en aspectos comerciales, debido a la falta de conocimientos en herramientas de estrategias de branding y marketing. Ello se contrasta con algunas marcas nacionales que ponen en práctica estas herramientas.

Según el diseñador de moda José Miguel Valdivia<sup>2</sup> (comunicación personal, 27 de abril de 2017), para afrontarse al dinamismo del sector retail de prendas de vestir, las empresas peruanas necesitan diferenciarse como marcas que ofrezcan un estilo o personalidad. Asimismo, señala que es clave especializarse en un segmento en particular y no temer a arriesgar en nuevas oportunidades. Por otro lado, comenta que la moda en el país es aún un mercado inmaduro, y se centra básicamente en el sector textil y de confecciones.

A su vez, MLC<sup>3</sup> (comunicación personal, 5 de mayo del 2017) señala que es difícil impulsar una marca de diseño peruano debido a la fuerte competencia por las marcas extranjeras y al consumidor el cual no es selectivo o interesado en recibir calidad y diseño, si no precios bajos. Es por ello que la directora de la Escuela de Moda hace hincapié en la necesidad de educar a este consumidor, ofreciéndole una mejor experiencia de compra y de que la parte creativa vaya acompañada del desarrollo de estrategias de marca y de Marketing, así como de aspectos de visual merchandising.

En suma, se puede indicar que el sector retail y de moda se están tornando cada vez más dinámicos, lo que se percibe como un posible incremento de la competencia, así como una oportunidad para que la oferta nacional impulse mejores estrategias para repotenciarse como marca. Todo lo mencionado anteriormente, hace notar que la diferenciación no es una tarea sencilla, pero sí una labor necesaria, la cual se puede obtener a partir de una propuesta comercial que incluya el desarrollo de estrategias de Branding y de Marketing que brinden soporte a estas marcas peruanas.

En el presente estudio de investigación, se aplicarán los conceptos y hallazgos en una marca de moda, la cual por temas de confidencialidad de ahora en adelante se le denominará marca XYZ, siendo elegida por tener muchos años en el mercado y abarcar los sectores moda y retail de interés de los autores del presente proyecto. El segmento al que esta empresa se focaliza es el grupo de

---

<sup>2</sup> José Miguel Valdivia es Diseñador y Consultor de Moda peruano con más de 25 años de experiencia.

<sup>3</sup> MLC es la Directora y fundadora de la Escuela de Moda Mod'Art Perú con más de 25 años de experiencia.

mujeres jóvenes entre 14 y 19 años de los sectores socioeconómicos A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana. Los distritos que abarca esta zona son San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina (Asociación peruana de empresas de investigación de mercado [APEIM], 2016).

En cuanto a la metodología utilizada, se escogió el modelo de investigación de mercado, específicamente el modelo de investigación cualitativa con stakeholders y el modelo de investigación cuantitativa con el grupo objetivo. Ambos modelos a utilizar permitirán el desarrollo de la investigación de campo. Por otro lado, los datos recogidos y los modelos estratégicos planteados ayudarán en la generación de la propuesta comercial.

Por medio de este caso de estudio, se busca reflejar la inquietud acerca de la siguiente problemática: *¿Cómo una empresa peruana que forma parte de la industria de la moda y el sector retail se encuentra preparada para responder a las necesidades y preferencias de sus clientes y enfrentar a su competencia?* En concreto, se realizará un Plan comercial para la marca de ropa XYZ focalizada en mujeres jóvenes de 14 a 19 años de los distritos de la zona 7 de Lima.

## **2. Pregunta de Investigación**

¿De qué forma la marca de ropa XYZ puede responder a las exigencias de su grupo objetivo y hacer frente a su competencia en el sector retail?

### **2.1.Preguntas Específicas**

- P1:** ¿Cuál es la situación actual de la industria de la moda y al sector retail en el Perú y el Mundo?
- P2:** ¿Qué hallazgos se pueden presentar después de hacer un análisis del entorno en el que se desenvuelve la marca de prendas de vestir juveniles XYZ?
- P3:** ¿Cuál es la situación actual de la marca de ropa XYZ?
- P4:** ¿Cómo se encuentra la marca de ropa XYZ en la mente de su grupo objetivo?
- P5:** ¿Qué se concluye después del análisis de brechas? y ¿cuál sería la nueva propuesta de valor sugerida?
- P6:** Luego de la investigación de mercado, ¿En qué medida las propuestas planteadas son valoradas?

**P7:** ¿Cuál es la propuesta comercial final que será presentada a la empresa?

### **3. Hipótesis General**

Una de las formas en que la marca de ropa XYZ responda a las crecientes exigencias de su grupo objetivo y haga frente a la competencia en el sector es que, a partir de un exhaustivo análisis de mercado, utilice estrategias de marca que generen una nueva propuesta de valor a ser plasmadas en un plan comercial.

#### **3.1.Hipótesis Específicas**

**H1:** La marca de ropa XYZ no está respondiendo por completo a las exigencias de su grupo objetivo.

**H2:** La marca de ropa XYZ tiene potencial para desarrollarse como marca a ser impulsada a través de un plan comercial.

**H3:** La marca de ropa XYZ requiere de una nueva propuesta de valor para su grupo objetivo.

**H4:** Existe una alta aceptación e intención de compra de la nueva propuesta de valor planteada al grupo objetivo.

### **4. Objetivo General**

Definir un plan comercial para consolidar a la marca dentro de su grupo objetivo y hacer frente a su competencia en el sector retail.

#### **4.1.Objetivos Específicos**

- Describir a la industria de la moda juvenil y al sector retail en el Perú.
- Analizar el entorno de la industria de la moda juvenil y el sector retail en el Perú.
- Describir la marca de ropa XYZ.
- Conocer la percepción actual del grupo objetivo sobre la marca y la competencia.
- Conocer el comportamiento de compra del grupo objetivo de la marca de ropa XYZ.
- Identificar las variables que influyen en las preferencias en moda del público juvenil.
- Identificar las brechas de la marca de ropa XYZ frente a su competencia

- Desarrollar una nueva propuesta de valor para la marca de ropa XYZ
- Someter a evaluación del grupo objetivo la nueva propuesta de valor planteada.
- Definir las estrategias a ser incluidas en el plan comercial.
- Definir el plan comercial final a aplicar en la empresa de ropa XYZ.

## **5. Justificación y Relevancia de la Investigación**

El actual estudio de investigación aplica conceptos, modelos teóricos y estrategias de marca y Marketing plasmadas en un plan comercial, los cuales buscan impulsar el desarrollo de la marca XYZ, que le permitirán ofrecer mejor una mejor experiencia de compra y, por ende, lograr diferenciarse de las marcas del mercado así como elevar sus ventas.

Es poco frecuente que se realicen investigaciones relacionadas al ámbito de la moda y retail, y dada la competencia, el interés creciente de la demanda peruana en ropa y los nuevos retos que enfrentan las empresas peruanas, es una oportunidad la de incursionar en estos temas y generar precedentes. Es decir, los modelos teóricos y la metodología utilizada al estudiar una marca de moda peruana podrán ayudar de referencia a nuevas investigaciones para el beneficio de empresas y emprendimientos nacionales en especial en los sectores de moda y retail.

Con relación a la metodología cualitativa, se considera necesario complementar la investigación del grupo objetivo con entrevistas a otros actores que integran los stakeholders, tanto en el estudio de base como en la investigación de mercado. De modo que se pueda ampliar la perspectiva del estudio incluyendo los conocimientos de los actores que forman parte del entorno.

## **6. Limitaciones**

Entre las limitaciones más resaltantes, se tiene que el estudio es una investigación desarrollada en un espacio y contexto específico, es decir, los resultados expuestos no pueden ser tomados como reglas generales, aunque los modelos teóricos y la metodología puede ser usados como guía y precedente.

Asimismo, se cuenta con un periodo de tiempo limitado para el desarrollo de la tesis, motivo por el cual solo se ha abarcado hasta la etapa de formulación de la propuesta. Asimismo, aunque existen algunos estudios que dan algunas aproximaciones y sirven de orientación, la escasez

de temas de investigación o información relacionados es también una limitación. Por todo lo mencionado, se han elegido los temas más relevantes, accesibles y de interés según el criterio de los responsables del presente estudio.

A la par, la presente investigación tiene dos fases de desarrollo de campo. Sin embargo, por cuestiones presupuestales el estudio de base inicial está acotado a 140 personas para las encuestas. Mientras que para la investigación de mercado, en la parte cuantitativa se ha priorizado mantener una muestra de 400 personas.

Por otro lado, si bien se tiene la disposición de la empresa a brindar la información requerida, como consideración se tiene la limitación de que se debe mantener la discrecionalidad del nombre de la marca de estudio así como de nombres de trabajadores de la empresa, a fin de no divulgar información sensible y afectar el nombre de la empresa. Además, por cuestiones de confidencialidad, la gerencia ha accedido a brindarnos información general y financiera parcial, la cual se ha tratado de aprovechar al máximo.

## **7. Viabilidad**

En la presente investigación, se puede notar que el mercado de la moda y el sector retail son cambiantes, por lo que las marcas deben identificar sus fortalezas y plantear estrategias de branding y de Marketing que permita responder a las necesidades de su grupo objetivo y hacer frente a la competencia. De modo que para que las empresas peruanas puedan afrontar cualquier obstáculo, sean las fast fashion o cualquier otra, necesitan aprender a potenciar sus capacidades hacia la diferenciación.

Las fuentes secundarias y los modelos de Marketing presentados en el marco teórico se encuentran en diversos textos y bibliografía variada y, como estudiantes, se tiene acceso a las Bibliotecas física y virtual de la Universidad. Asimismo, se cuenta con el apoyo de un asesor con experiencia en marketing y negocios, lo cual permite aterrizar y orientar el aprendizaje durante la investigación de tesis.

Asimismo, se gestiona las entrevistas para las fuentes primarias tanto para los actores de moda y el sector retail así como para el grupo objetivo, permitiendo conocer su perspectiva y cómo funcionan las tendencias u otros conceptos que se requieran.

Por otro lado, se cuenta con el apoyo de la empresa para brindarnos información de utilidad para el estudio. Además, nos ofrecen su disposición de tiempo para realizar las entrevistas a los dueños y dentro de los puntos de venta, haciendo factible esta investigación.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo, se inicia con tres apartados que incluyen los modelos teóricos a ser utilizados: Propuesta de valor de la marca, Estrategias de Marketing Estratégico y Estrategias de Marketing Operativo. Seguido de ello, se desarrollará una breve descripción de los sectores moda y retail. A partir de estos temas, se podrá realizar en los siguientes capítulos un análisis de la situación actual de la marca y una propuesta de mejora de su situación. Con lo cual se buscará que la marca se consolide dentro de su grupo objetivo y haga frente a la competencia.

### 1. Modelo de Administración Estratégica

Según David & David (2017), la mejor forma de aplicar y estudiar el proceso de administración estratégica es a través de un modelo. Por ello, se utiliza el modelo de la administración estratégica, en el que se incluyen las relaciones entre los principales componentes de este proceso.

Se empieza por un análisis externo e interno de la empresa, este último abarca el análisis de la visión, misión, objetivos y estrategias actuales de la empresa (David & David, 2017). Si bien no todas las empresas tienen constituidos de manera formal estos elementos, todas cuentan con ellos. En este caso, se analizan las estrategias del área comercial de la marca XYZ por decisión de la gerencia de la empresa de implementar mejoras que ayuden a la labor de esta área.

### 2. Herramientas para la propuesta de valor de la marca

Para la generación de una nueva propuesta de valor de una marca en el mercado, se requiere de un análisis previo de la propuesta de valor actual para lo cual se utilizará la teoría de proposición de valor para el cliente de Kaplan y Norton. Posteriormente, se identificarán aspectos claves de acuerdo a la teoría del momento de la verdad de Google a partir de la investigación de mercado. Una vez integradas ambas teorías, la nueva propuesta de valor se complementará con el modelo de desarrollo de marca de Aaker.

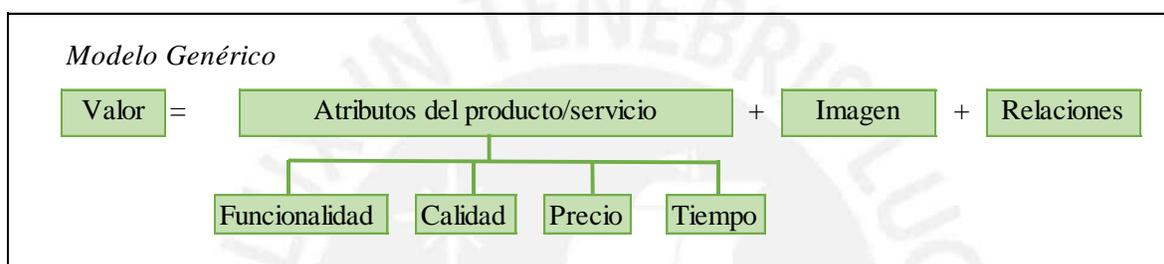
#### 2.1. Proposición del valor para el cliente

Como mencionan Kaplan & Norton (1996), el cuadro de mando integral fue diseñado como un instrumento de medición del desempeño de la organización. Este sistema se diferencia en que

tanto la información financiera como la no financiera está disponible para los empleados de todos los niveles de la organización. Este debe traducir la misión de la unidad de negocio y la estrategia en objetivos tangibles y mediciones.

El núcleo de cualquier estrategia de negocio es la propuesta de valor del cliente, como se observa en la figura 1, esta describe la combinación de atributos del producto y servicio, la relación con los clientes y la imagen corporativa que la empresa ofrece (Kaplan & Norton, 2000). Con ello, se puede definir cómo la organización se diferencia de la competencia en atraer, retener y profundizar las relaciones con su grupo objetivo.

**Figura 1: Propuesta de valor añadido al cliente**



Adaptado de Kaplan & Norton (1996).

El primero abarca la funcionalidad del producto/servicio, precio y calidad. La relación con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y la sensación que tiene el cliente con respecto a las compras que realiza en esa empresa. La imagen y prestigio reflejan los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa (Kaplan & Norton, 1996). Por ello, estos atributos permitirán definir la propuesta de valor de una empresa, y en consecuencia, podrá ser diferenciada de la competencia.

## 2.2. Momento de la verdad

En el momento de la verdad, se tienen algunos pasos que son necesarios mencionar: el estímulo es cuando los potenciales clientes identifican una necesidad y recolectan información para una compra potencial. El momento cero de la verdad es que cuando se busca información, se empieza a aprender sobre un producto o servicio y se está pensando en probarlo o compararlo (Lecinski, 2011). Esto quiere decir que, se busca información en diversos medios sobre qué marca ofrece las necesidades que una persona está buscando satisfacer.

El siguiente paso es el primer momento de la verdad, en el que la persona se dirige al punto de venta y compra el producto o servicio del cual estuvo averiguando en el momento cero. El segundo momento de la verdad es la experiencia en el que se hace uso del producto o servicio (Lecinski, 2011). A través de estos pasos, la marca puede determinar de qué forma el cliente puede identificar la necesidad, en qué medios puede averiguar sobre la marca, cómo se van a ofrecer los productos o servicios en el punto de venta y, finalmente, cómo va a ser la experiencia al usar los productos o servicios.

### **2.3. Beneficios para el desarrollo de la marca**

Una marca debe desarrollar una identidad clara, la cual se refiere a cómo desea el estratega que ella sea percibida. Por otro lado, la identidad involucra el reconocimiento del nombre de la marca, fidelidad de marca, calidad percibida y asociaciones de marca. Dicho concepto difiere de la imagen, el cual hace referencia a cómo se percibe a la marca en la actualidad (Aaker, 1996). En ese sentido, una marca ya establecida necesita recabar información para conocer la percepción o imagen, de forma que pueda pulir la identidad que desea manifestar.

La marca, para reflejar su identidad, debe generar una propuesta de valor al cliente. Aaker (1996) señala que esta propuesta de valor es una manifestación de beneficios funcionales, emocionales y de auto-expresión suministrados por la marca y que otorgan valor al cliente. Una propuesta de valor efectiva da como efecto el liderazgo de una marca y permite definir la decisión de compra de un cliente.

Los beneficios funcionales están basados en los atributos del producto que genera utilidad funcional al cliente. Por ejemplo, una prenda de vestir puede generar comodidad y abrigo. Si una marca puede dominar un beneficio funcional clave, esta marca podrá dominar la categoría de producto (Aaker, 1996). Como ejemplo de ello, se encuentra la marca Levi's en la categoría de jeans.

Los beneficios emocionales son los sentimientos positivos que genera la marca al cliente. Las identidades de las marcas poderosas incluyen a menudo beneficios emocionales. De esta manera, un cliente puede sentirse seguro en la marca Volvo, fuerte y rudo cuando usa Levi's. Otro ejemplo, es la marca de agua Evian, la cual posee una serie de beneficios funcionales poco interesantes; sin embargo, a través de su publicidad refleja el sentirse sano (Aaker, 1996). Una

forma atractiva de generar beneficios emocionales es a través de la publicidad.

Los beneficios de auto-expresión se generan cuando las marcas y los productos pueden convertirse en símbolos del auto concepto de una persona. Cuando la marca puede suministrar un beneficio de auto-expresión, le otorga a la persona una forma de comunicar su auto imagen. Por ejemplo, una mujer puede definirse entusiasta comprando ropa de Gap, sofisticada usando perfume Ralph Lauren, competente usando Microsoft Office (Aaker, 1996). Por lo tanto, la marca permite al cliente auto expresarse haciendo uso del producto o servicio.

### **3. Marketing Estratégico para el plan comercial**

Para la elaboración del nuevo plan comercial, se han adaptado dos modelos teóricos de estrategias de marketing estratégico que permiten obtener una visión integral del mismo: la estrategia de ventaja competitiva y la matriz de Ansoff.

#### **3.1. Estrategia de ventaja competitiva**

Existen dos tipos de ventajas competitivas que puede tener una empresa para enfrentar a su competencia: costos bajos o diferenciación. La empresa con el fin de alcanzar estas dos ventajas competitivas desarrolla tres estrategias genéricas: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costos y enfoque de diferenciación (Porter, 2002). En la figura 2, se muestra dichas estrategias de ventaja competitiva.

**Figura 2: Ventaja Competitiva**

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo de Costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de Costo	3B. Enfoque de Diferenciación

Adaptado de Michael Porter (2002).

Las estrategias genéricas varían de acuerdo a los objetivos de cada organización. Por ejemplo, para grupos objetivos que buscan economizar en sus opciones, las empresas implementarán estrategias de costos; mientras que para los que buscan la exclusividad y son inelásticos al precio, las organizaciones preferirán utilizar la estrategia de diferenciación (Porter, 2002). A continuación, se describirán cada una de las estrategias genéricas que Porter señala como fundamentales para lograr la ventaja competitiva.

La estrategia de liderazgo de costo se presenta en una empresa que tiene una gran amplitud en la atención de sus mercados, como atiende a diversos sectores tiene la facilidad de liderar sus costos. El liderazgo de costos depende mucho de la estructura del sector industrial. Estas estrategias pueden ser economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, entre otros (Porter, 2002). Por ejemplo, las marcas que ofrecen una gran variedad de productos en los supermercados.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación, que significa que una empresa quiere ser única en el sector industrial en el que encuentra. La diferenciación hace referencia a los atributos que posee la empresa, los cuales son considerados importantes para los compradores. Todo ello,

permite tener cierta exclusividad con un precio superior al promedio (Porter, 2002). Entre ellas, se encuentran las tiendas especializadas que están en los centros comerciales.

El enfoque es la tercera estrategia genérica que es muy diferente a las anteriormente mencionadas. Resulta ser distinta porque presenta un panorama más estrecho. Se trata de concentrarse en un solo segmento y desarrollar una estrategia con el fin de satisfacer sus necesidades, excluyendo a otros segmentos (Porter, 2002). Por ejemplo, las marcas de ropa de bebés que se enfocan en un solo segmento determinado.

Según Porter (2002), la estrategia de enfoque tiene dos variantes. El enfoque de costo, en el cual se busca generar una ventaja económica en un segmento específico; y el enfoque de diferenciación, que también busca generar una ventaja pero en los atributos únicos de un segmento concreto.

### **3.2. Modelo de crecimiento: Matriz de Ansoff**

La matriz de Ansoff extraída del artículo *Strategies for Diversification* (Ansoff, 1957) es una técnica de análisis de negocios que permite enmarcar posibles oportunidades de crecimiento a través de productos como mercados existentes y/o nuevos. Estas posibles oportunidades generan estrategias alternativas, producto de la investigación y el análisis de las influencias internas y externas.

Según Ansoff (1957), esta matriz facilita la vinculación de la estrategia de marketing de la organización con su estrategia general y ofrece una manera estructurada de acceder a potenciales estrategias de crecimiento. Como se observa en la figura 3, en cada cuadrante se presenta las estrategias propuestas. La primera es la penetración de mercado, la cual se adecúa para mercados y productos existentes. La segunda se refiere al desarrollo del mercado nuevo, para productos existentes. La tercera es el desarrollo de productos nuevos, para mercados existentes. Finalmente, la cuarta es la diversificación de mercados, la cual se aplica en mercados y productos nuevos.

**Figura 3: Matriz de Ansoff**

		Producto	
		Existente	Nuevo
Mercado	Existente	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de productos</b>
	Nuevo	<b>Desarrollo de mercado</b>	<b>Diversificación</b>

Adaptado de Ansoff (1957).

Debe considerarse que la matriz es útil, principalmente, al mostrar el desarrollo de una estrategia que permite modificar la posición de mercado. Asimismo, estas estrategias no son excluyentes y pueden mezclarse dependiendo de las circunstancias (Ansoff, 1957). La empresa al elegir una de estas estrategias podrá definir su objetivo a largo plazo. En ese sentido, no ofrece una solución definitiva en cuanto a la decisión de una u otra estrategia, pero sugiere alternativas para la consecución de los logros de la organización.

Por otro lado, así como cada cuadrante representa un tipo de estrategia, conlleva a un nivel determinado de riesgo. Del riesgo más bajo en la estrategia de penetración de mercado, le sigue el de riesgo moderado en el desarrollo del mercado, en el desarrollo de producto se tiene un riesgo medio, y finalmente el riesgo más alto se encuentra en la estrategia de diversificación (Ansoff, 1957). Por ello, es importante que el riesgo que se asuma no altere el éxito ya existente.

La estrategia de penetración de mercado funciona para ganar mayor participación de mercado y se enfoca en incrementar la venta de productos existentes en el mismo. El logro puede seguirse a través de una de estas cuatro formas: Mantener o incrementar la participación de mercado del producto, dominar el mercado en crecimiento, reestructurar el mercado maduro a partir de expulsar a los competidores, e incrementar el uso de parte de los clientes actuales (Ansoff, 1957). Para el éxito de este tipo de estrategia se requiere de información detallada del mercado y de la competencia.

La estrategia de desarrollo de mercado tiene cuatro maneras de alcanzarse a través de expandirse a nuevos mercados geográficos, de elegir nuevas dimensiones o empaquetamiento del producto, de escoger nuevos canales de distribución o de realizar una nueva segmentación de mercado en función a precios diferentes (Ansoff, 1957). No obstante, se debe considerar el riesgo de alienar a los clientes existentes para no perjudicar la imagen.

Según Ansoff (1957), para el desarrollo de producto, se deberá realizar un proceso de investigación y desarrollo, una evaluación de las necesidades de los consumidores y definir la secuencia para la extensión de la marca. El nuevo producto puede involucrar una asociación cercana a los productos actuales, que encaje con los hábitos adquisitivos de los clientes actuales o que reinvente o refresque el producto existente. Para ello, se debe considerar aspectos culturales y simplificación de procesos como el outsourcing<sup>4</sup> o tercerización.

Con la estrategia de diversificación, para el balance entre riesgo y recompensa, es indispensable la evaluación del riesgo, el acceso al capital, la disposición para invertir y conocer las ganancias potenciales. Hay tres tipos de diversificación, una es completa y de mayor riesgo porque requiere aprender nuevas habilidades o métodos de operación. Las otras son el enfoque hacia atrás y hacia adelante, en las cuales se ofrecen productos o servicios relacionados a la etapa precedente y posterior de su actual producto o servicio (Ansoff, 1957).

#### **4. Marketing Operativo para el plan comercial**

Para la elaboración del nuevo plan comercial, se han adaptado tres modelos teóricos de estrategias de marketing operativo que permiten obtener una visión integral del mismo: las 4 p's de la Dirección de Marketing moderna, el modelo de distribución de portafolio (BCG) y, el proceso de entrega y comunicación del valor.

##### **4.1. Modelo de 4 P's de la Dirección de Marketing moderna**

Debido a la amplitud, complejidad y variedad del marketing, resulta necesario actualizar las tradicionales cuatro P's del marketing que son: precio, producto, plaza y promoción (Kotler &

---

<sup>4</sup> Outsourcing: Se refiere a la subcontratación o tercerización a través del cual una empresa externa realiza parte del trabajo de la empresa que realizó el contrato (Cambridge Dictionary, 2017).

Keller, 2016). Si bien, estos conceptos no han quedado sin vigencia, resulta conveniente actualizarlos.

Las cuatro P's de la dirección de marketing moderna son: programas, personas, procesos y performance. El primero refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor (Kotler & Keller, 2016 p. 27). Abarcas las cuatro P's tradicionales (producto, precio, plaza y promoción) y otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing.

El concepto de personas hace referencia al grupo objetivo y empleados, los cuales son parte fundamental para el éxito del marketing. En cuanto a los empleados, el desempeño de la empresa solo será tan bueno como las personas dentro de la organización. Con respecto al grupo objetivo, se le debe ver más allá de la solo acción de comprar y consumir productos y servicios (Kotler & Keller, 2016 p. 26). Es por ese motivo que las empresas buscan fidelizar tanto a su personal como a su grupo objetivo con el fin de mejorar los procesos dentro de la organización.

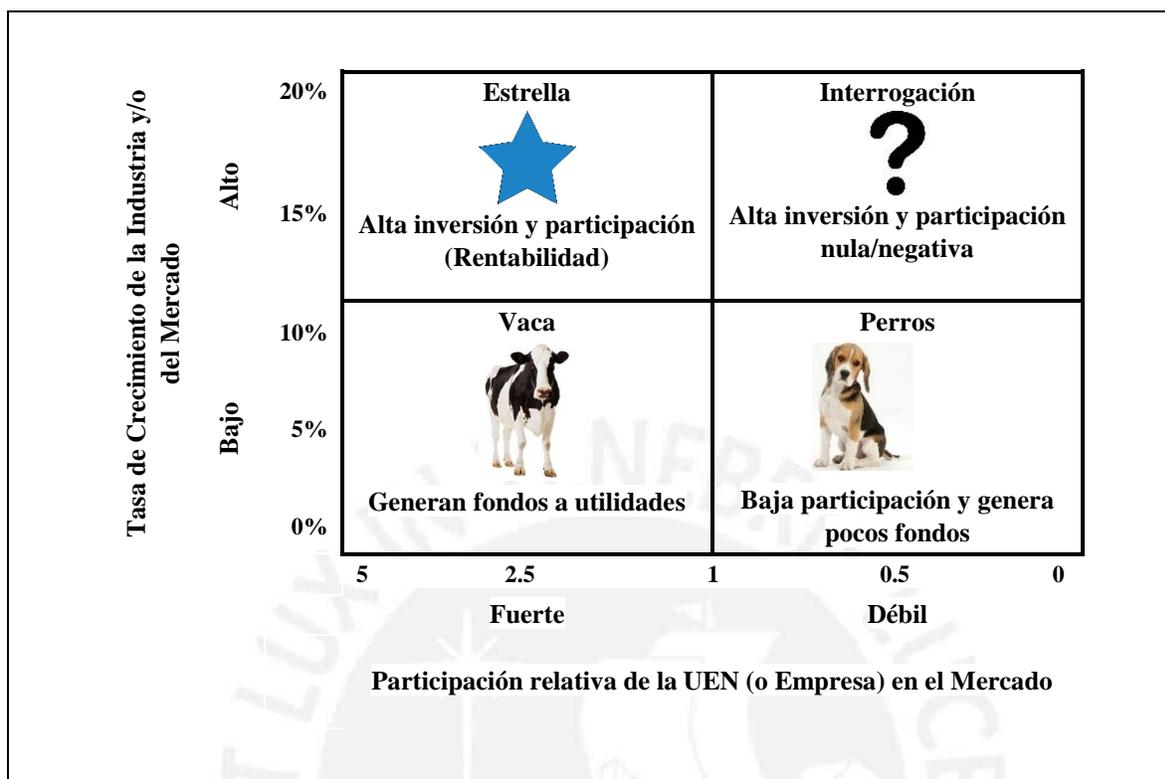
Según Kotler & Keller (2016), los procesos deben ser instituidos de forma adecuado integrando las ideas de marketing y conceptos de vanguardia de forma que puedan guiar las actividades y programas. De esta manera la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para todas partes.

Por último, el performance o rendimiento implica la posible medida de resultados que tienen implicancias financieras y no financieras (rentabilidad tanto como valor de la marca y de los clientes) e implicaciones que van más allá de la empresa como responsabilidad social, legal, ética y con el entorno (Kotler & Keller, 2016). Para este concepto, se puede crear una tabla con una lista de indicadores, medios, fórmulas, metas y frecuencias de las actividades de una empresa.

#### **4.2. Modelo de distribución de portafolio (BCG)**

El modelo de Boston Consulting Group permite realizar un análisis gráfico en función a la distribución del portafolio de productos ofrecidos por la empresa, considerando la participación de mercado y la tasa de crecimiento (Stern, Deimler & Boston Consulting Group, 2006). En la figura 4, se describe el presente modelo.

**Figura 4: Modelo de distribución de portafolio**



Adaptado de Boston Consulting Group (2006).

- *Producto Estrella:* Son productos líderes en el negocio que requieren gran atención para financiarse y poder mantenerse en el mercado, pero a su vez generan grandes cantidades de efectivo.
- *Producto Signo de Interrogación:* Son productos que tienen una baja participación en el mercado pero con tasas de crecimiento altas. Por lo general, se trata de productos nuevos que requieren una gran cantidad de recursos para mantener su participación en el mercado.
- *Productos Vaca Lechera:* Son productos líderes que tienen una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras. Son las que generan mayor efectivo, el cual se puede reinvertir en sus propias operaciones para apoyar a otras unidades estratégicas de negocios.
- *Producto Perro:* Son productos con poca participación de mercado y se producen en industrias de bajo crecimiento. Como no son muy rentables, a una empresa no le convendría invertir en este tipo de categoría de unidades.

### **4.3. Proceso de entrega y comunicación del valor**

El proceso de entrega de valor se inicia antes de que exista el producto y continúa a lo largo de su desarrollo hasta después de su lanzamiento. Es así que es posible dividir en tres fases la secuencia de creación y entrega de valor: elegir el valor, proveer el valor y comunicar el valor (Kotler & Keller, 2016). A continuación, se describirán cada una de estas fases que permitirán mejorar la entrega y comunicación de los productos o servicios de una marca.

Según Kotler & Keller (2016), La creación de valor exitosa requiere de una entrega de valor exitosa, por ello, las empresas deben determinar la forma más apropiada de entregar a su grupo objetivo el valor que contiene sus productos y servicios. Para ello, los canales deben incluir actividades que permitan hacer más accesible y disponible al producto para el grupo objetivo.

Por último, como menciona Kotler & Keller (2016), las empresas también requieren comunicarse con su grupo objetivo. Por lo tanto, los especialistas en marketing deben identificar qué decir, cómo y cuándo decirlo, a quién y con cuánta frecuencia. Para ello, se tiene el mix de comunicaciones de marketing que es el medio, por el cual las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de los productos y marcas que venden.

## **5. La industria de la moda**

La industria de la moda muchas veces ha sido vista como un negocio superficial. No obstante, refleja aspectos de comunicación no verbal, manifestadas a través de la forma de vestir. En ese sentido, la moda como industria ha evolucionado y sigue creciendo en influencia en el mundo. A continuación, se describirán los conceptos claves de la moda como la definición y la clasificación. Asimismo, se busca abarcar aspectos de la historia o hitos clave de esta industria y su influencia en el mundo, Latinoamérica, el Perú y Lima Metropolitana.

### **5.1. Definición y clasificación de moda**

La Real Academia Española (RAE, 2017) define a la moda como el “uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país” y se atribuye también al “gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos”. Por lo tanto, la moda se puede percibir en diferentes grupos colectivos, tiempo y espacio.

Por otro lado, Olmo (2012) señala que la moda significa esencialmente cambio, definido este como una sucesión de tendencias o novedades en el corto plazo. Por otro lado, moda y vestuario son expresión de la manera de vivir de una o un grupo de personas. Entendiendo por vestuario a la vestimenta, los accesorios y servicios adicionales.

En la sociedad, la apariencia del individuo permite transmitir signos de comunicación no verbal sobre su estatus social, valores y estilos de vida, así como proyectar una imagen de nuestras experiencias emocionales, de cómo somos y lo que queremos transmitir al mundo, a través de la vestimenta (Saravanan & Venkatasamy, 2016). Así por ejemplo, llevar una prenda de vestir como un polo con alguna frase en el pecho, representa una expresión no verbal.

Además, la moda se caracteriza por su temporalidad cíclica, es decir la moda de décadas anteriores cada cierto tiempo vuelve a estar de moda adecuándose a cada sociedad. A su vez, su corto período de vida es otra característica constante, aproximadamente tiene un rango de dos a cuatro años. Por último, posee un fuerte vínculo con las tendencias (Martín, 2014). Por ello, diferentes marcas adecuan su identidad con las diferentes tendencias que aparecen año a año.

Actualmente, se puede decir que la moda es un negocio potente, al incluir cambios constantes, esto a su vez, permite a las empresas ser competitivas en el mercado, ya que cada una buscará estar en sintonía a las últimas tendencias. Estas adoptan su estrategia de moda de acuerdo a su identidad, necesidades de los clientes y capacidades.

Como se mencionó anteriormente, la industria de la moda se caracteriza por ser estacional y, según Olmo (2012), se puede clasificar en tres aspectos: Los básicos o clásicos, las prendas de vestir de moda y los producto-manía o full-moda. El primer aspecto es considerado un producto tradicional, que persiste y no pasa de moda debido a la existencia de segmentos que suelen aún consumirlo. El segundo caso son prendas que están en boga entre 1 o 2 temporadas. El último aspecto son aquellos que rápidamente son adoptados como moda pero rápidamente tienen el declive.

Como se observa en la figura 5, tomando en cuenta la exclusividad y el precio, los productos de moda se clasifican en tres categorías: alta costura, *prêt-à-porter* y de gran difusión. La primera categoría es conocida como *haute couture* y son prendas hechas a medida. La segunda son prendas listas para usar, producidas en serie y hechas en base a patrones de tallas. La tercera

categoría se dirige a un mercado masivo, los materiales utilizados son económicos, de baja calidad y con un proceso productivo simple (Olmo, 2012).

**Figura 5: Clasificación por exclusividad y precio**



Adaptado de Olmo (2012).

La industria de la moda está relacionado con el sector textil-confecciones, el cual incluye la confección y comercialización de prendas, telas y/o avíos<sup>5</sup>. Además involucra tres fases productivas. En la primera fase se genera la producción de materiales naturales y las fibras así como los materiales artificiales trabajados en los laboratorios (Díaz, 2014). Un ejemplo de ello es la creación de fibras por medio del algodón.

La segunda fase es el proceso creativo de las prendas, en donde se realizan los acabados o semiacabados de la materia prima donde se crean las formas, cortes y volúmenes, así como la elección de los colores y estampados. (Díaz, 2014). En esta fase se produce el teñido de las telas y acabados.

La última fase se enfoca en la venta del producto en el mercado y su llegada al consumidor, contando con el apoyo de las publicaciones sectoriales, las cuales permiten dinamizar las relaciones

<sup>5</sup> Avíos: De acuerdo a la Real Academia Española (2014), la palabra avíos hace referencia a los utensilios necesarios para la elaboración de un objeto, en el caso de los avíos textiles, son materiales complementarios para la elaboración de un artículo textil. Entre ellos se encuentran los botones, cierres, cintas, broches, elásticos, encajes, entre otros.

entre los diversos agentes (Díaz, 2014). En ella se distribuyen los productos hacia los puntos de venta.

La clasificación de moda permite dividir a las tiendas de ropa como alta costura, prêt-à-porter y consumo masivo, cada una enfocada en ciertos grupos objetivos y niveles socioeconómicos. Además, la clasificación de prendas de vestir en básicos, moda y full moda posibilita un orden y criterio importante para la descripción de cada una de las prendas de vestir que se venden en las tiendas de ropa.

## **5.2.La moda en el mundo y en Latinoamérica**

La moda puede ser percibida de distintas formas en cada grupo social. En 1990, el sociólogo francés Maffesollí postula una corriente de pensamiento, que se caracteriza por la extensión del yo en “tribus”. Las tribus son el desarrollo de microgrupos que exhibe una sociabilidad donde el ego individual se pierde en el camino. En ese sentido, la apariencia de la persona va a tener una función de tipo comunitario. Algunos ejemplos de estas agrupaciones son el jogging, el punk, el look retro o la moda grunch, etc. (Martínez, 2006). A partir de ello, surge la importancia de la apariencia, mejor conocida como look.

Al finalizar el siglo XX, el Internet y los medios de comunicación atraen a la aldea global, y aparecen los cool hunters o especialistas en captar las tendencias globales, a través de las agencias de tendencias, brindando recursos para las nuevas estrategias de marketing de las empresas que las contratan. Asimismo, marcas como Zara y H&M marcan un hito, porque no han creado moda, pero si las han internacionalizado al acercarla al público (Olmo, 2012). A través de estas tiendas, la moda está mucho más cerca a distintos grupos colectivos.

La moda es un reflejo de las costumbres de distintos países y la evolución social que han tenido a lo largo de los años. Se puede observar que el concepto de moda ha evolucionado, primero se consideraba como una corriente que representaba la región donde vivía cada persona; también, como un sistema para diferenciar a las distintas sociedades de un país, influenciada por factores políticos, económicos, sociales y culturales. Por último, como una experiencia compartida en “tribus” donde la apariencia de una persona tiene una función de tipo comunitario. Esto último se ve reflejado en las tendencias que instauran los cool hunters o agencias de tendencias.

### 5.3. Evolución de la moda en el Perú y Lima Metropolitana

El Perú tiene un pasado textil que es admirado por peruanos y extranjeros, gracias a las habilidades y conocimientos de las culturas ancestrales que se ubicaron en este territorio. En cuanto a las fibras peruanas, el antiguo tejedor costeño tenía a su alcance el producto del cultivo del algodón, mientras que en los Andes se encontraban las fibras de lana y alpaca. Asimismo, se recolectaban fibras silvestres de plantas cactáceas, las cuales eran teñidas, con pigmentos minerales y vegetales (PromPerú, 2013).

Con el paso de los años, los diseños de las prendas de vestir producidas en el Perú han ido evolucionando, así como la forma de producir los tejidos, ya sea por las técnicas aprendidas en el pasado, las ferias internacionales que se han llevado a cabo y las tendencias mundiales (PromPerú, 2013). Todo ello, ha permitido fusionar costumbres peruanas con las tendencias del mundo.

En el Perú de los años ochenta, la moda seguía siendo inspirada por las revistas de moda, el cine de Hollywood y la naciente televisión. La fuerza popular de la industria de confecciones peruana comienza a formarse con el desarrollo de lo que, años después, se convertiría en el emporio comercial Gamarra (PromPerú, 2013).

Actualmente, el mercado de moda en el Perú se encuentra creciendo con fuerza, esta idea beneficia mucho a diseñadores y empresarios que ven en este negocio una fuente de desarrollo en el mercado interno y externo. En el caso del sector exportador, los productos claves son las prendas de tejido de punto para caballeros (t-shirts) y bebés, vestidos y accesorios en algodón y alpaca (Comité Editorial, 2011). Esto debido a la fortaleza que tienen estas fibras peruanas.

Asimismo, la moda en Lima está influenciada por las tendencias mundiales con un año de retraso, en comparación de los países de Europa. Las marcas de ropa buscan utilizar las fibras naturales peruanas para promocionar sus prendas de vestir en el extranjero; sin embargo, los diseños son más que todo, inspiraciones de tendencias mundiales, no son creaciones realizadas en el país.

No obstante, se observa que existen algunos diseñadores de moda que cada vez más, inspiran sus diseños en la cultura peruana. Asimismo, buscan revalorar antiguas técnicas y materias primas originarias de Perú.

Por otro lado, se organiza el evento de moda más importante en el Perú en lo que moda se refiere: el Lima Fashion Week, dentro del marco de Perú Moda (Comité Editorial, 2011). Este

evento es un motivador en el surgimiento de nuevos y creativos diseñadores que desean crecer y abrir sus propias boutiques, en vez de trabajar para alguna marca, así como también las propias marcas peruanas buscan a jóvenes diseñadores que brinden innovaciones a sus empresas. Por lo tanto, los eventos de moda son impulsores para la creación de marcas poderosas en el Perú

## **6. El sector retail de prendas de vestir**

Como se mencionó al inicio del capítulo, el retail es principalmente ventas al por menor o al detalle y abarca tiendas que tienen trato directo con el cliente final. A continuación, se detallará definición y los tipos de retail. Asimismo, se abordará el sector retail de prendas de vestir en latinoamérica y el mundo, así como su evolución en el Perú y Lima Metropolitana.

### **6.1. Definición y tipos de retail**

El retail o, también conocido como el sector minorista, está sometido a un continuo proceso de adaptación a los cambios en la cultura y tecnología con el fin de satisfacer las demandas de los consumidores. Los establecimientos minoristas comercializan un tipo específico tanto de productos como servicios para uso personal del consumidor (Koumbis, 2015). También otra definición de retail incluye todas las actividades en la venta de bienes y servicios que tienen un trato directo con el consumidor final para su uso personal (Kotler & Keller, 2016). Por lo tanto, el retail comercializa productos o servicios específicos donde se tiene un trato más cercano con el consumidor.

Existen varios tipos de establecimientos minoristas: Las boutiques, los establecimientos especializados, los grandes almacenes, las tiendas de descuento o los outlets de fabricantes de moda, los hipermercados y los clubs de compra (Koumbis, 2015). En esta investigación, la marca en estudio forma parte de los establecimientos especializados y los outlets.

Una boutique es un establecimiento minorista que vende productos a un nicho de mercado, en su mayoría, de gama alta, la cantidad de artículos es limitada y es vendido a un precio elevado. Los establecimientos especializados son tiendas minoristas que comercializan un producto específico y accesorios relacionados al mismo. Se enfocan en un determinado segmento demográfico o trabajan con un surtido concreto de productos (Koumbis, 2015). Por ejemplo, las marcas de ropa que se encuentran en los centros comerciales como Michelle Belau.

Los grandes almacenes ofrecen una amplia gama de artículos, incluyendo productos textiles y artículos para el hogar. De este también se deriva el gran almacén especializado que ofrece un

amplio surtido, pero solo de indumentaria y accesorios de moda. Los outlets o tiendas de descuento son minoristas que ofrecen a los consumidores una combinación de productos textiles y artículos para el hogar a precios más reducidos (Koumbis, 2015). Un ejemplo de ello son las tiendas de descuento que lanzan las marcas poderosas en el mundo como Nike.

Los hipermercados son establecimientos que ofrecen una variedad de productos textiles y artículos para el hogar a precios significativamente inferiores a los habituales. Por último, los clubs de compra son aquellos que compran y almacenan grandes cantidades de artículos surtidos tanto textiles como para el hogar, que venden en masa a los consumidores a precios más reducidos que el mercado (Koumbis, 2015).

Por otro lado, los retailers que no cuentan con una tienda como espacio físico de venta pueden ofrecer cuatro categorías: venta directa, marketing directo, venta automática, servicio de compra. El primero puede componerse de ventas puerta a puerta o fiestas de ventas. Esta última se trata en que un vendedor va a la casa de una persona que ha invitado a amigos, muestra el producto y toma órdenes (Kotler & Keller, 2016).

El marketing directo tiene como raíz el mailing directo o el marketing por catálogo, esto incluye también el telemarketing, la respuesta directa del marketing en televisión y la compra electrónica. Por otro lado, la venta automática se compone de las ventas a través de máquinas expendedoras. Por último, el servicio de compra se enfoca en una clientela específica que están dispuestos a comprar a una lista de retailers que han acordado dar descuento a cambio de una membresía (Kotler & Keller, 2016).

Las organizaciones de retail poseen economías de escala, gran poder de compra, un amplio reconocimiento de marca y personal mejor calificado. Se pueden clasificar en los siguientes grandes grupos: cadena de almacenes corporativa, cadenas voluntarias, cooperativa de consumidores, franquicia, conglomerado de comercialización (Kotler & Keller, 2016).

En cuanto a la marca de estudio, pertenece a un establecimiento minorista de tipo especializada, ya que vende productos específicos a un segmento demográfico, y además, ofrecen un surtido de productos. Asimismo, esta marca vende con o sin tienda física y como retailer que vende en espacio físico, la atención se realiza a través de un servicio completo, en el cual el personal de ventas está pendiente en atender todas las fases del proceso de compra del cliente.

## **6.2.El sector retail en Latinoamérica y el mundo**

A nivel mundial, la ropa de mujer como segmento representaba el 52.9%, en el 2015, del valor total de la industria retail de prendas de vestir. La ropa de hombre representó el 31.2% y la ropa de niños el 15.9%. Asimismo, si lo vemos por área geográfica, al 2015 Asia Pacífico representaba el 36.8% del valor total de la industria, seguido con Europa y Estados Unidos con 27,8% y 24% respectivamente (Global Apparel Retail, 2016).

Los retailers de prendas de vestir del 2013 al 2015 han estado teniendo crecimientos mayores a los de otros sectores. Asimismo, históricamente, los retailers de prendas de vestir han sido los más rentables. En el 2015, presentaron un beneficio del margen neto compuesto del 7.1%. Así también, varios de los más grandes retailers de prendas de vestir se han expandido internacionalmente. La compañía promedio tiene presencia en 26 países, este promedio es mucho mayor al de los retailers de otros sectores (Deloitte, 2017).

Uno de los problemas más significativos para el retail en todas las regiones es el desarrollo de la mano de obra y el cambio demográfico de perfiles. Por el lado de la mano de obra, en Latinoamérica, eso no representa mayor problema ya que gran proporción de su población está en edad joven y apta para trabajar en el mediano plazo. Así también, el crecimiento de la clase media y su consumo viene en aumento, lo que beneficiaría al crecimiento del retail. En Latinoamérica se encuentra la presencia de 39 de los 250 retailers más grandes a nivel mundial (Capizzani et al., 2012).

La industria retail, sobre todo la de prendas de vestir, se encuentra en crecimiento y ello se refleja en la cantidad de tiendas nuevas que aparecen año a año. Cada una de ellas busca ser competitiva tomando en cuenta los cambios demográficos y las tendencias que se actualizan cada temporada. Resulta importante tomar en cuenta todos estos criterios al momento de ingresar al mercado retail.

## **6.3.Evolución del sector retail en el Perú y Lima Metropolitana**

El sector retail en el Perú comprende la comercialización de productos al por menor y posee dos canales de distribución: moderno y tradicional. Este caso de estudio estará enfocado en el canal moderno al abarcar los centros comerciales y tiendas especializadas con puerta a la calle.

Se puede observar que existe un crecimiento en el sector retail, ya que para el período 2017-

2018 están confirmados seis centros comerciales con 1,000 millones de soles comprometidos (Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP], 2017). Sin embargo, este crecimiento está afectando a las marcas nacionales que se encuentran en este sector por la entrada de las fast fashion y por un escenario de competencia muy alto.

En el 2016, se registró un crecimiento más bajo de las tiendas por departamento a comparación del 2015, alrededor de 4% (BBVA Research, 2016). Sin embargo, el Perú se encuentra en el noveno lugar en el mundo y, primero en Latinoamérica, de países más atractivos para invertir en retail (A.T.Kearney, 2017).

El sector retail forma parte importante del PIB nacional: en el 2015, representó el 7%. Asimismo, la Población Económicamente Activa Ocupada en el comercio, en el 2015, alcanzó el 20%. La construcción de centros comerciales también ha venido en aumento, alcanzando, al 2015, 75 de ellos a nivel nacional. El área arrendable pasó, en el 2012 de 1,724 miles de metros cuadrados a 2,527 para el 2015, esto es un aumento del 46%. También la facturación de los centros comerciales ha venido en aumento alcanzando, al 2015, 7,890 millones de dólares (BBVA Research, 2016).

El sector textil peruano y, en especial, el de prendas de vestir presentan varios retos. Primero, busca generar valor creando marcas que puedan competir de igual a igual con las marcas extranjeras y, en ese sentido, logre desarrollar una plataforma de oferta exportable. Por otro lado, deben ser capaces de poder competir con los bajos precios que ofrecen los textiles provenientes de China. Deben buscar ser cada vez más eficientes para poder reducir sus costos. Y, por último, deben competir con el nuevo ingreso de las llamadas fast fashion que también ofrecen precios bajos y una oferta cambiante y actualizada para los clientes.

Para concluir esta parte, se debe mencionar las tendencias que se verán en el sector retail peruano y que también afectarán al retail de prendas de vestir. En primer lugar, el crecimiento del poder adquisitivo afecta el consumo: existe un crecimiento desigual en el ingreso disponible de la población lo que genera inequidad social y patrones de consumo desiguales entre un sector social y otro (Capizzani et al., 2012).

Asimismo, un gran número de adultos jóvenes se ha incorporado al mercado laboral y ello ha generado que el consumo de retail se vea incrementado. Por otro lado, la urbanización influencia

el gasto en consumo. En el Perú, hemos visto que en los últimos 50 años ha habido movilidad de personas a las ciudades, esto ha originado un cambio en los patrones de consumo (Capizzani et al., 2012).

En Lima Metropolitana, se ha observado el dinamismo por la apertura de centros comerciales e ingreso de marcas internacionales. Además, el retail en Lima sigue ganando fuerza y el ambiente de negocio se está modernizando conforme el gobierno invierte en incrementar la capacidad del sector y las asociaciones comerciales que promuevan las soluciones de omnicanalidad (A.T. Kearney, 2017).

El Perú es el noveno país en el mundo en el Índice Global de Desarrollo Minorista 2017, este ranking clasifica a los países de acuerdo a su crecimiento y el potencial para la industria retail (A.T. Kearney, 2017). En el año 2016, su economía reportó un crecimiento de 3.9%. Además, los sectores primarios aumentaron la dinámica y pasaron de un crecimiento de 6.9% a uno de 9.7%, comparados con el anterior.

Los primeros centros comerciales se inician en Lima Metropolitana y surgen en la década de 1960, influido por el crecimiento demográfico y económico. De esta forma, nace el centro comercial Risso (1960) y Arenales (1970), los cuales generaron un boom del consumo masivo. Luego, en los años ochenta con la inauguración del centro comercial Plaza San Miguel, Camino Real y Molicentro, se consolida una nueva propuesta de formatos comerciales en la capital (Regalado, 2009).

Más adelante, en 1997 se inicia la inauguración del Jockey Plaza Shopping Center. Luego, surgieron Megaplaza Norte (2002), Primavera Park & Plaza (2001), y en el 2007 varios centros comerciales en provincias (Regalado, 2009). Actualmente, hay 41 centros comerciales en Lima distribuidos en diversos distritos y además, se han anunciado proyectos de centros comerciales que abrirán entre 2017 y 2018 como La Molina Shopping, Mall Santa Anita, Mall Plaza Comas, dos proyectos del Parque Arauco y Real Plaza Puruchuco (ACCEP, 2017).

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

En el presente capítulo, se realiza el análisis externo e interno adaptado del modelo de David & David (2017). Además, se incluye el benchmarking nacional e internacional. Por otro lado, el caso de estudio descrito en el análisis interno es de una empresa de ropa para jóvenes con presencia nacional, cuyo nombre tal como se mencionó en el capítulo 1, se mantendrá en reserva por temas de confidencialidad bajo las siglas XYZ.

### 1. Análisis del macroentorno

El análisis de macroentorno es una revisión global de dónde se ubica el caso que se quiere estudiar y de las fuerzas que influyen en él. En ese sentido, se podrá tener una visión más amplia de la situación actual del sector a la cual pertenece la marca en estudio. En relación al análisis del macroentorno, se detallarán aspectos político-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ambientales del sector retail de prendas de vestir.

#### 1.1. Análisis político-legal

En el año 2014, se aprobó la ley de reducción de impuesto a la renta para las empresas del régimen general (Ley N° 30296, 2014). Con ello, el impuesto a la renta se irá reduciendo progresivamente desde 28% en el 2015 hasta el 26% en el 2019 en adelante. Asimismo, esta ley promueve la adquisición, renovación o reposición de bienes de capital lo que permitirá a las empresas poder dotarse con mayor o mejor tecnología mejorando sus cadenas productivas.

Por otro lado, el impuesto de renta de trabajo para personas naturales también sufrió modificaciones. Ahora, se distribuye en mayor número de tasas, lo cual beneficia a las personas que se ubican en los escalones iniciales. Esto permite tener un mayor ingreso disponible para el gasto, alentando el consumo.

En el año 2011, se aprobó una ley, la cual establece la moratoria al ingreso y producción de organismos vivos modificados al territorio nacional por un periodo de 10 años (Ley N° 29811, 2011). La utilización de semillas transgénicas podría significar tener una mayor producción de algodón en el Perú, así como la reducción de costos que se vería trasladado hacia las empresas que lo utilizan para realizar tejidos y confecciones.

Por otro lado, se tienen los tratados de libre comercio, sobre todo, con los principales destinos de nuestras exportaciones textiles. En este caso, se tiene TLC con Estados Unidos, Colombia y Chile. En el 2016, se exportó a Estados Unidos 605 millones de dólares, a Colombia 57 millones y Chile 53 millones. Los principales productos fueron t-shirt de algodón para hombres o mujeres y camisas de punto de algodón (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017).

Otro tema a tratar también es la existencia de entidades especializadas como la Sociedad Nacional de Industrias, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, la Asociación de Exportadores, la Cámara de Comercio de Lima. A parte de velar y fomentar el bienestar de los sectores agrupados también brindan capacitaciones a sus asociados.

## **1.2. Análisis económico**

Se observa un contexto económico que viene recuperándose, es así que para el 2016 hay un crecimiento de 3% de la economía mundial y, las proyecciones indican que para el 2017 y 2018 será de 3.4% y 4.2% respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017). Como podemos observar, existe un escenario favorable y de recuperación de la economía en el Perú, lo favorece también al comercio y los ingresos de las personas.

Por el lado del consumo privado, si bien hay indicadores favorables también encontramos algunos desfavorables como la disminución de la confianza del consumidor y la caída de la Población Económicamente Activa (PEA), cuyo ingreso disminuyó un 4.2% en Abril 2017 (BCRP, 2017). Estos indicadores tienen que ser analizados con cuidado por las empresas pero también presentan nuevas oportunidades para que las personas puedan llegar a sus clientes y mejoren su eficiencia con el fin de no perjudicar sus márgenes.

En el caso de los créditos al sector privado, vemos que existe una tendencia de crecimiento pero cada vez menor para el consumo de tarjetas de crédito. Así también se puede destacar que los índices de morosidad en este sector vienen aumentando, en diciembre 2015, era de 4.10 y, en diciembre 2016, de 4.86 (BCRP, 2017). Ello también representa nuevas oportunidades para las entidades bancarias y servicios de tarjetas para aliarse con algunas marcas para poder alentar el consumo en las personas.

Con respecto a la inflación, desde septiembre del 2016, se ha ubicado fuera del rango meta del BCRP. Las expectativas mencionan que en el primer semestre del 2017, la inflación se ubicará en el límite superior del rango para luego, en la segunda parte del año, ubicarse en el rango. Para inicios del 2018, se proyecta que se ubique en 2% (BCRP, 2017).

También, debemos mencionar el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que se compone de 8 grandes productos de consumo, entre ellos el grupo de vestimenta y calzado. Este representa el 5.7% de la variación del Índice. A Marzo del 2017, el grupo de vestimenta y calzado había tenido una variación favorable de 2.08% a 12 meses (BCRP, 2017).

En Lima Metropolitana, el gasto promedio mensual de los hogares en vestido y calzado para el 2016 fue de S/.98, siendo el menor monto entre los gastos realizados por las familias. Asimismo, hay una proporción uniforme de este rubro en los distintos niveles socioeconómicos (APEIM, 2016). Al ser uno de los gastos menores, representa un desafío y una enorme oportunidad de crecimiento para las marcas de este rubro. Asimismo, podría permitir llegar a diferentes públicos a través de diferentes canales.

La industria textil es un sector importante para la economía peruana porque genera 1900 millones de dólares por divisas de exportaciones, 500 millones de soles en tributos internos y 395 mil puestos de trabajo directos que benefician cerca de 1 400 000 familias (Mundo Textil, 2016). Asimismo, es un sector con una mano de obra bastante calificada con generaciones de aprendizajes y técnicas propias del país que pueden ser aprovechadas por el sector.

En cuanto al sector Retail de prendas de vestir, se enfrenta a diferentes retos: la mayor compra de productos por canales virtuales, las fast fashion y los outlets también han traído bastante competencia (Russell, 2017). Esto va a obligar a algunos retailers a cerrar tiendas u optar por formatos más pequeños, entre los que se pueden encontrar los pop-up stores o tiendas temporales.

En línea con la reducción de costos, las empresas están viendo conveniente instalar módulos de autoservicio que van en concordancia con la mejora de la experiencia de compra. Asimismo, el comercio online, cada vez, gana más importancia y participación. Ello provocará que las empresas mejoren también sus sistemas logísticos para poder atender sus pedidos.

Asimismo, se está utilizando la opción del Showroom que es un tipo de tienda que muestra los productos donde se provee un bien al cliente (Price Whitehouse Coopers [PWC], 2017). Estos

ofrecen la inspección de los productos, dan consejos y toman órdenes para que los productos sean enviados a las casas de los compradores u a otro lugar. Pueden reemplazar a tiendas con bajo rendimiento y ayudar en los esfuerzos del comercio online.

### **1.3. Análisis socio-cultural**

Con respecto al análisis social, la investigación de esta marca está desarrollada en la zona 7 de Lima Metropolitana, la cual comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. La mayoría de la población de esta zona comprende los sectores socioeconómicos A y B. Siendo el B el que tiene el mayor porcentaje, 45.2% y el A con 34.6%. Asimismo, los sectores A y B representan 26.5% de la población de Lima Metropolitana (APEIM, 2016).

En cuanto al aspecto cultural, la trayectoria de la industria en nuestro país ha permitido que se desarrolle mano de obra con alta experiencia. Sin embargo, esta mano de obra es más costosa a comparación de otros países (Centrum, 2010). Ello resta competitividad al sector, elevando los costos que son trasladados al producto final y, por tanto, al consumidor.

Las tendencias no pueden controlarse, ya que no se puede obligar a la persona a usar algún producto, pero si se puede influenciar a través de la publicidad. Asimismo, las tendencias tienen un período de vida muy corto (Martín, 2014). Es, por ello, que se ve una alta rotación de las tendencias y las marcas deben ser dinámicas y flexibles para poder adoptarlas.

Durante las actividades de la agencia de tendencias WGSN y la feria líder en calzado MICAM realizadas en Madrid, expertos resumieron las próximas tendencias para el 2018 en la siguiente frase: “Presionar el botón de re-start, reiniciarnos, para redefinir cómo vivimos, cómo compramos y cómo diseñamos” (It Fashion, 2017). En ese sentido, según se menciona el consumidor está cambiando, los sucesos globales como Brexit (Británicos dejando la Unión Europea) y otros están incidiendo en buscar productos con propósito y sostenibilidad.

Por ese motivo, se señalan cuatro tendencias generales para el próximo otoño-invierno 17-18. La primera es el Diseño Integral, en el cual se buscará resaltar lo duradero y el uso de material reciclable. La segunda es lo Terrestre, inspirado en la naturaleza se insistirá en el camuflaje militar, así como en otras formas menos convencionales de aplicarlo como looks monocromáticos sin print típicos. La tercera es lo Nocturno, enfocándose en la inclinación de los millenials hacia lo místico, se refuerza lo metálico y los materiales contemporáneos. En la cuarta, nombrada como Infusión, en

la cual se mezcla lo tecnológico y no tecnológico, materiales inteligentes y contemporáneos con tonos frescos (It Fashion, 2017).

#### **1.4. Análisis tecnológico**

La tecnología está introduciéndose en el sector textil de manera constante: 44% de las compras de moda se hacen a través de algún dispositivo conectado, según Acotex (Juste, 2016). Es así como se están implementando sistemas inteligentes para almacenar datos de las compras o tecnología al interior de las tiendas. Ejemplo de ello son las cadenas Inditex y Decathlon en España. Sus prendas deportivas poseen un sistema de etiquetado con radiofrecuencia, el cual localiza las prendas desde las plataformas logísticas hasta la venta, facilita un inventario eficiente y rápido y reduce mermas (Gestión 2016, 16 de junio).

Por otro lado, la tecnología incluso está abarcando a la moda misma. Desde el 2012 con el anuncio de los lentes de Google realizado por Sergey Brin, CEO de Google, que el término wearable-technology o tecnología usable se popularizó. Estos Google Glass poseen internet, cámara de fotos y video, acceso a redes sociales y a aplicaciones, y comando de voz (Alemán, 2013). Esta tendencia ayuda a que las personas se acerquen cada vez más a la tecnología y se vuelva parte importante de su día a día.

Según estudios de ABI Research (2016), para el 2021, la tecnología 'wearable' superará los 18 millones de artículos, con un crecimiento anual del 48%. En ese sentido, se puede ir notando lo interactivo de los textiles inteligentes, los cuales reaccionan o cambian de color ante estímulos externos del medio ambiente o con la actividad cerebral de la persona que los usa.

A su vez, Cutecircuit, pionera en llevar la tecnología a sus diseños, ha creado vestidos con iluminación LED entre ellos está el Galaxy Dress y el twitter Dress, en este último se muestran las actualizaciones de twitter. Así también, El ingeniero Moritz Waldermeyer, trabajó junto con el diseñador de moda inglés Hussein Chalayan en su colección Readings, las cuales son prendas con incrustaciones de cristales Swarovski y accesorios con láseres integrados (Actis, 2014).

Por otro lado, la moda tecnológica también ha llegado a monitorizar la salud. Es el caso de la marca Under Armour de Kevin Plank, el cual diseñó prendas deportivas enfocadas en la protección solar con sistemas de transpiración para mantener el cuerpo seco y reflectividad de 360°

en caso de poca luz (Actis, 2014). Las nuevas tecnología no solo nos permiten usar la ropa para vestir sino también para protegernos y desarrollar nuestras actividades diarias con mayor facilidad.

Como se puede observar, el mundo de la moda está más cerca de la tecnología y, ahora, este sector no solo nos brinda una necesidad básica que es el vestido sino que también se fusiona con los nuevos avances tecnológicos para facilitar nuestras actividades diarias y permitirnos una mejor experiencia de uso.

### **1.5. Análisis ambiental**

Un problema clave que influye en el medioambiente es la moda rápida o fast fashion, debido a sus bajos precios y de baja calidad ha influido en el incremento del hábito de frecuencia de compra de los clientes, lo que sugiere preguntar si realmente era una necesidad (Flotats, 2014).

Además, es importante que el consumidor se instruya y tenga cuidado con el mantenimiento de la ropa (proceso de lavado y secado). No obstante, el diseñador debe de considerar aspectos como el proceso de lavado y secado a fin de no agilizar el ciclo de vida de la prenda y en consecuencia para no afectar al medio ambiente. Es así que The New School Parsons de Nueva York en colaboración con la marca de detergentes Tide ha elaborado un curso para jóvenes diseñadores, el cual busca un diseño de prendas con un mantenimiento sostenible (Flotats, 2016a).

Por otro lado, Nike, en su informe de sostenibilidad, revela que sus zapatos y prendas de vestir son fabricados actualmente con un 71% de materiales reciclados. Además, señala que en los próximos cuatro años se ha propuesto que el 100% del algodón que utiliza sea orgánico certificado o reciclado y que sus proveedores también estén certificados como sostenibles (Flotats, 2016b).

Además del reciclaje, el CEO de la firma, Mark Parker asegura que Nike está trabajando en un material que permita crear zapatillas sin ningún tipo de adhesivo de manera que puedan ser recauchutadas permanentemente y así adaptarse a las necesidades de personalización de los consumidores. También recientemente se ha asociado con la Sustainable Apparel Coalition y la NASA para conseguir que el año 2020 el 100% de sus residuos puedan recuperarse, a fin de que estos se conviertan en una entrada de producto. (Flotats, 2016b)

En la moda peruana, el crecimiento durante los últimos cinco años ha sido notable. Actualmente, se desarrolla constantemente debido a eventos como el Lima Fashion Week, en los cuales busca reflejar el valor agregado a través de una identidad propia y de materiales

representativos. Así surge la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP) en abril del 2015, a fin de afrontar nuevos retos específicamente ambientales y de trabajo justo (Lifestyle, 2015).

Entre algunos proyectos peruanos en relación a sostenibilidad, está la empresa peruana-sueca Bergman Rivera, la cual ofrece productos de 100% algodón orgánico certificado. Así también la marca de moda sostenible Qaytu, la cual desde el 2003 trabaja con telas de materiales orgánicos de alta calidad como el algodón orgánico, algodón pima, tanguis y lana de alpaca (Lifestyle, 2016).

## 2. Benchmarking

En la tabla 1, se presenta el benchmarking nacional e internacional, el cual permitirá comparar buenas prácticas en procesos. En cuanto al benchmarking nacional, Cineplanet presenta ejemplos de fidelización de clientes y otros beneficios que atraen a su grupo objetivo. Con relación al benchmarking internacional, se presentan a Zappos, Amazon, H&M y Brandy Melville. Las dos primeras enfocadas en la venta online y la experiencia de compra, la tercera en la exclusividad y la última en temas de visual merchandising. Sin dejar cada una de estas empresas de atraer a su grupo objetivo.

**Tabla 1: Benchmarking**

Empresa	Proceso	Características
Cineplanet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras por Internet</li> <li>• Fidelización de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder reservar el asiento desde la página web o la aplicación por celular.</li> <li>• Segmentar a los clientes en cuatro categorías: clásico, plata, oro y black. Se entregan beneficios por categorías como invitación a estrenos y eventos, combos especiales para cada nivel y hasta se puede entrar a la sala antes que las demás personas si eres cliente black.</li> </ul>
Amazon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia: Facilidad de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para hacer las compras en línea, ya que se graban los datos de envío y pago.</li> <li>• Se encuentra el botón de “Comprar Ahora” y Amazon Echo que son dispositivos que permiten comprar en línea de manera rápida y automática con un botón físico y grabador de voz, respectivamente.</li> <li>• En las tiendas físicas no tienen cajas registradoras, ya que se puede entrar y coger lo que se desea comprar y automáticamente es cargado a la cuenta registrada.</li> </ul>

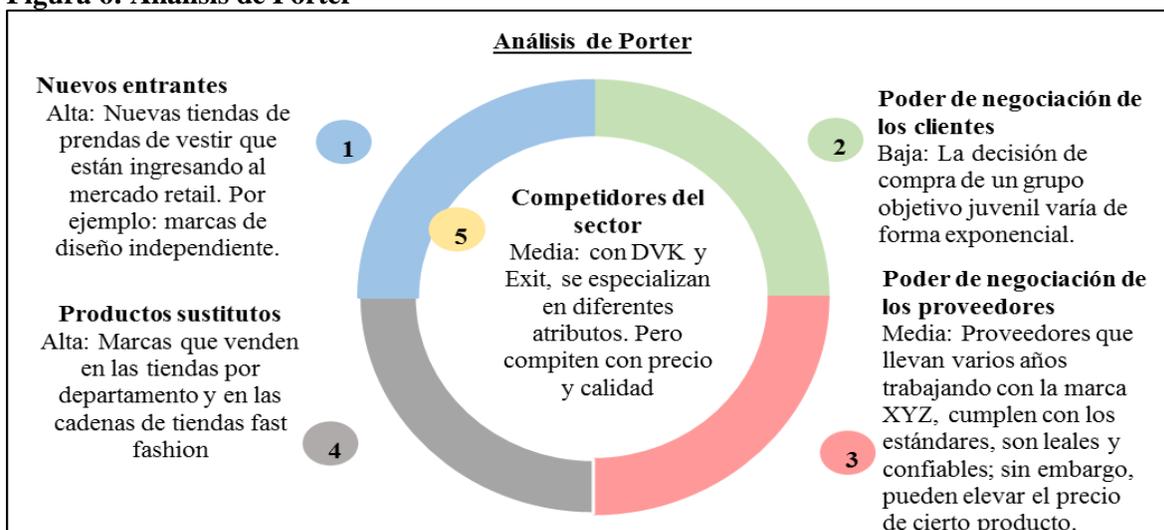
Zappos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda un servicio de compra online agradable y atractivo, ya que es fácil para sus clientes comprar en línea.</li> <li>• Permite enviar a los clientes los zapatos y devolverlos sin ningún costo.</li> </ul>
Brandy Melville	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de prendas</li> <li>• Tallas únicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño con estilo californiano, playero, juvenil. Uso de colores neutrales para combinar prendas de vestir. Tienen un diseño clásico.</li> <li>• La política de una talla, que genera exclusividad a un grupo reducido, poder utilizar este tipo de prendas.</li> </ul>
H&M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendas de vestir inspiradas en las últimas tendencias de moda a precios accesibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda las tendencias de moda con precios accesibles.</li> <li>• Investiga y genera procesos de cambio a fin de brindar calidad y hacerlo de forma sostenible.</li> </ul>

### 3. Análisis del Microentorno

Para formular una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su ambiente (Porter, 2004). El ambiente de una empresa abarca fuerzas sociales y económicas, y su característica fundamental es la industria o industrias donde ella compete. Los componentes de una industria son decisores para determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias que puede tomar la empresa.

La intensidad de una industria depende de cinco fuerzas competitivas, donde toda empresa tiene que actuar en contra de ellas o influir en ellas para sacarle el mayor provecho. De esta manera, la empresa lograría la meta de estrategia competitiva que consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde se desempeña (Porter, 2004). En la figura 6, se detallarán las cinco fuerzas competitivas de la empresa de estudio (ver Anexo A).

**Figura 6: Análisis de Porter**



Adaptado de Porter (2009)

#### **4. Descripción de la marca de ropa XYZ**

Durante una entrevista realizada al gerente general de la marca (comunicación personal, 15 de junio, 2017), se señala que, en la actualidad, XYZ cuenta con 22 tiendas a nivel nacional, de las cuales, 16 se encuentran en Lima Metropolitana y 6 en provincias. En provincia, tienen 2 tiendas en Arequipa, 1 en Chiclayo, 1 en Cusco, 1 en Piura y 1 en Trujillo (ver Anexo B). Además, el Outlet se encuentra en Lima Metropolitana, el cual pertenece a la misma sede administrativa y a la fábrica de la marca. Las tiendas tienen formatos que van desde los 45m<sup>2</sup> hasta los 150m<sup>2</sup>.

La marca de ropa XYZ cuenta con 160 empleados en promedio en el año, entre personal administrativo y de ventas. A junio del 2017, la empresa contaba con 200 trabajadores, la mayoría de este personal se encuentra en las tiendas de la marca. Para más detalle, se podrá ver la estructura organizacional en el organigrama (ver Anexo C).

Asimismo, en otra entrevista, el gerente (comunicación personal, 24 de junio, 2016) señala que luego de que la empresa se consolidó como marca de ropa, estaba dirigido a un grupo objetivo de 18 a 25 años. Sin embargo, la empresa cambió su segmentación en función al rango de edad de sus clientes más frecuente, por ello, actualmente, su grupo objetivo son mujeres jóvenes de 14 a 19 años del sector socioeconómico A y B.

Los principales competidores de esta marca son tiendas especializadas nacionales, que están dirigidas a un mismo sector socioeconómico (A y B), satisfacen las mismas necesidades en

atributos como calidad y diseño, y por último, presentan una misma banda de precios. Entre ellas se encuentran Exit y DVK.

En el caso de Exit, tiene una trayectoria y conocimiento del sector y en el caso de DVK, es una nueva competencia, como menciona la diseñadora y dueña de su propia marca de ropa, NN, (comunicación personal, 22 de febrero, 2017), ya que recién tiene un año en el mercado como extensión femenina de la marca Dunkelvolk.

Según el gerente de la marca XYZ (comunicación personal, 8 de setiembre, 2016), lo que se puede destacar de la marca XYZ, en comparación a su competencia en el mercado es que se encuentra enfocada en ofrecer productos de calidad. A continuación, se presenta la visión, misión y objetivos de la marca, la línea de productos y la evolución de las ventas.

#### **4.1. Visión, Misión y Objetivos**

Si bien en la página de la web de la marca de estudio no se describe estos conceptos, se pudo contar con la información por medio del gerente de XYZ. A continuación, se presenta la visión, misión y objetivos brindados por la empresa de estudio.

**Visión:** Crecer y fortalecer el posicionamiento de nuestra marca.

**Misión:** Acercar a los jóvenes a un estilo de vida casual y fino a través del producto y la experiencia de compra.

**Objetivos de largo plazo:**

- Para el 2025, lograr una expansión de 50 tiendas a nivel nacional.
- Para el 2025, inaugurar 2 tiendas fuera de Perú, una en Ecuador y otra en Colombia.
- Para el 2019, lograr que las ventas online representen el 1% de las ventas totales.
- Para el 2019, disminuir la rotación de personal del 40% al 30%.

#### **4.2. Línea de Productos**

Durante la entrevista al gerente general (comunicación personal, 15 de junio, 2017), se obtuvo que la empresa cuenta con 32 categorías de productos que se encuentran agrupadas en 7 líneas: top, bottom, one piece, accesorios, underwear, footwear y outerwear (ver Anexo D). La línea

top se refiere a las prendas que cubren el tórax, algunas incluyen parte de los brazos, dependiendo de la categoría de producto: blusa, polo, body, cami, tank, polo, crop top. En la línea bottom, se encuentran las prendas que suelen usarse debajo de la cintura: jean, short, falda, leggings, pantalón de buzo, jogger, color jean, sweatpant.

La línea one piece es una prenda única que cubre aspectos de la línea top y bottom, en sus categorías de producto se presenta al romper (terminación en short o pantalón) y al vestido. Los accesorios que ofrece la marca son esmaltes, aretes, collares, perfume, cartera y mochila. La línea underwear se refiere a toda prenda interior como calzones, bralette, medias, y de playa como bikini y ropa de baño. La línea footwear son las zapatillas y la outerwear incluye las categorías sweatshirt, chompa y casaca.

### **4.3.Evolución de ventas**

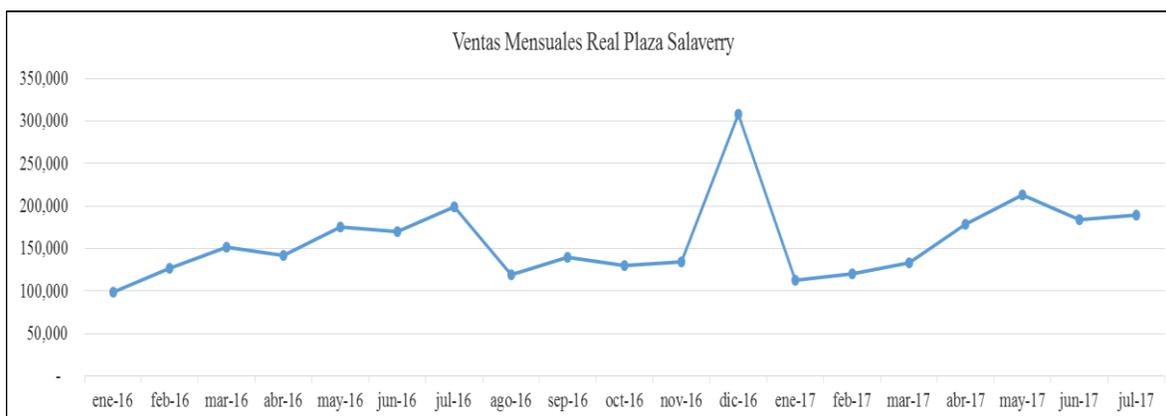
En una de las entrevistas con el gerente (comunicación personal, 15 de junio, 2017), se da el alcance de que, en el 2016, la empresa logró una facturación de US\$ 18'000,000 aproximadamente. Entre las líneas de productos de la empresa, los polos son los que venden más unidades. Por otro lado, en otra entrevista, el gerente (comunicación personal, 16 de agosto, 2017) comentó que los jeans son los productos que generan un mayor ingreso en dinero; en contraste con los accesorios, los cuales generan menores ingresos, especialmente los collares.

En esta última entrevista, el gerente (comunicación personal, 16 de agosto, 2017) acotó que las tiendas en Lima registran un ingreso de ventas mínimo de S/. 85,000 soles mensuales sin incluir IGV. Mientras que en provincia el monto mínimo es de S/. 65,000 sin incluir IGV. Por otro lado, las tiendas que más venden son las del Jockey, El Olivar, La Rambla, Miraflores y La Molina.

Por otro lado, la tienda que tuvo mayor facturación, en el 2016, fue la del Jockey con aproximadamente S/. 4'000,000 esta tienda cuenta con 98 metros cuadrados de superficie. Por otro lado, la tienda que menos vendió en Lima tuvo una facturación de S/. 1'000,000. Mientras que la que menos vendió en provincias tuvo una facturación aproximada de S/. 780,000 en el 2016.

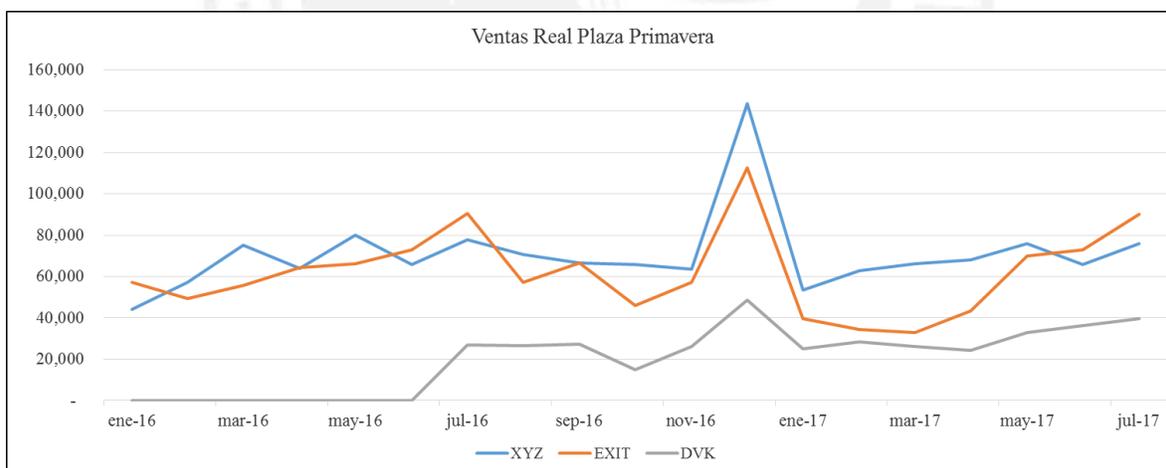
Asimismo, en la figura 7, las ventas mensuales de una de sus tiendas más importantes como lo es la de Real Plaza Salaverry muestran la presencia de picos en algunos meses como julio y diciembre. Por otro lado, los meses de menor actividad son enero y febrero.

**Figura 7: Ventas mensuales tienda XYZ Real Plaza Salaverry**



También, se pudieron analizar las ventas del centro comercial Real Plaza Primavera de los años 2015 y 2016, como se observa en la figura 8. Cabe mencionar que en esta locación, se encuentran la marca de estudio y dos marcas de la competencia directa: Exit y DVK. Si bien en la gráfica se observa que XYZ cuenta con mayores ventas en algunos meses, la marca Exit logra mantener un mejor performance. Asimismo, cabe mencionar que XYZ cuenta con un espacio arrendado de 59m<sup>2</sup> mientras que Exit y DVK con uno de 38m<sup>2</sup> y 33m<sup>2</sup>, respectivamente.

**Figura 8: Comparación Ventas mensuales tienda XYZ Real Plaza Primavera**



En cuanto a las ventas online, estas representan solo el 0.3% de las ventas totales y la empresa tiene una meta mensual de S/. 25,000, la cual está buscando cumplir. El reto para la empresa es llegar a tener el 1% de sus ventas por el canal online.

El porcentaje de ventas online es bastante bajo y tiene mucho potencial para crecer (ver Anexo E). Primero, considerando que la mitad de las personas que compran online pertenecen al sector socioeconómico A y B (Perú Retail, 2017b). Y, segundo, existen casos de grandes retailers como Saga Falabella o Ripley que mantienen tiendas online con importantes frecuencias de compra.

Por otro lado, el gerente afirma que no hay estudios que indiquen la participación del mercado de la marca de ropa XYZ. Lo más actualizado que tienen son estudios del 2011 en donde se indica que tiene una participación de 17% en el mercado de ropa juvenil para mujeres. Sin embargo, los dueños calculan que, a final del 2016, se encuentran en un 20%.

## 5. Historia

En una entrevista con el gerente general (comunicación personal, 16 de agosto, 2017), señala que XYZ es una empresa familiar que fue fundada por el padre del actual director general. El padre de este, luego de llegar al Perú de Estados Unidos, decidió formar un negocio fruto de los ingresos obtenidos en el extranjero.

La empresa nace como un negocio de confecciones en el Rímac, en 1983, donde se confeccionaban prendas de vestir para bebés y sin ningún nombre comercial. Con el paso de los años, el negocio fue creciendo y decidieron abrir una tienda de ropa para niños de entre 3 a 5 años con un nombre comercial.

La marca decide dirigirse a un grupo objetivo diferente para acompañar a sus antiguos clientes que estaban creciendo. Al inicio, usaron el nombre comercial de la primera tienda; sin embargo, estuvo muy relacionada a solo ropa de bebés por lo que decidieron cambiarlo por el nombre actual.

La primera tienda de la marca, XYZ, estuvo ubicada en el distrito de San Luis, ubicada justo a la espalda de la fábrica, esto facilitó la comercialización y logística de la marca que recién estaba empezando. Luego, abrieron la primera tienda fuera de la fábrica en el parque El Olivar de San Isidro en el año 2003.

El isotipo de la marca es un pez berlin y proviene de una de las anécdotas del fundador de la empresa, padre del director general. Sucedió que cuando enfermó de cáncer, tuvo que ir a operarse al extranjero. Cuando estaban por operarlo, le dijo a su doctor que si lo salvaba lo iba a llevar a Perú, específicamente, a Piura a pescar ese pez. El fundador salió bien de su operación y cumplió su

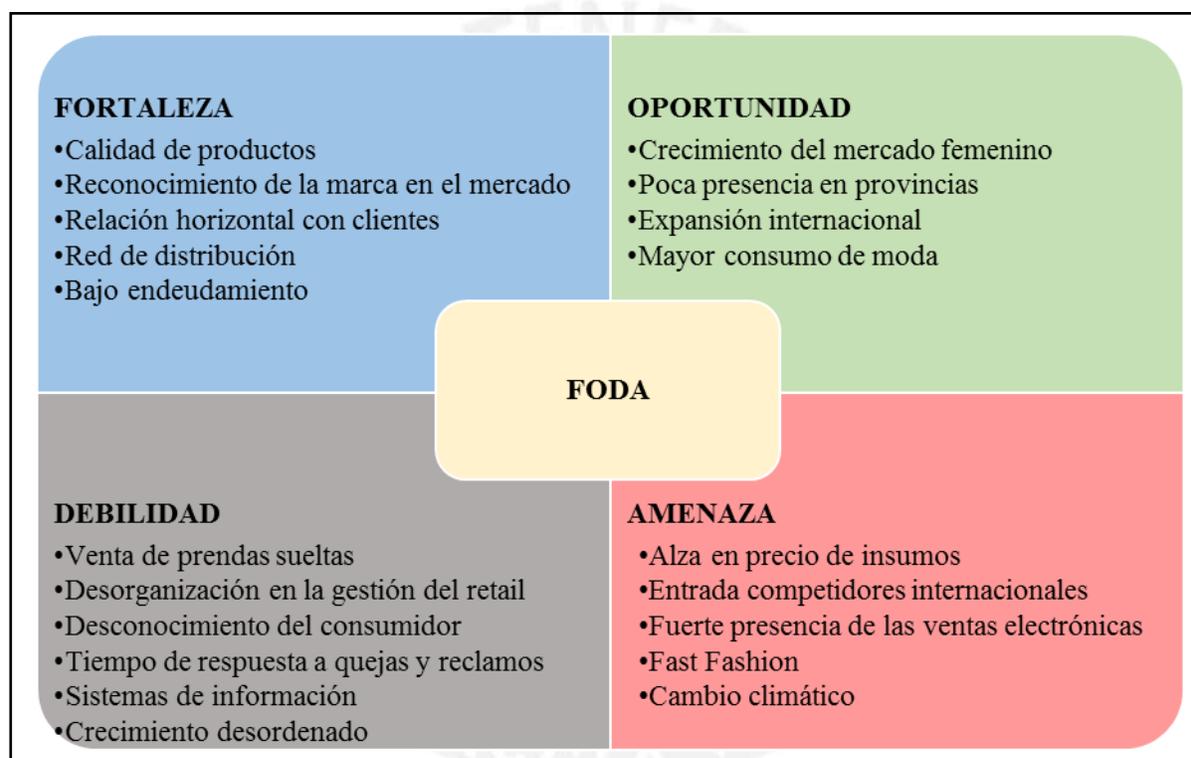
promesa. La foto del doctor, el fundador y el pescado se encuentra colgada en la pared de algunas tiendas.

En el 2009, se lanza la línea de ropa para hombres y mantienen el mismo nombre de ropa para mujeres. En el 2015, deciden asignarle un nombre propio a la línea de ropa para hombres.

## 6. Análisis FODA

A continuación, en la figura 9, se presenta la matriz FODA para la empresa de la marca XYZ (ver Anexo F).

Figura 9: FODA



## CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE BASE

El siguiente estudio de base es una investigación preliminar que permite ubicar a la marca de estudio en el mercado en el cual se encuentra y al grupo objetivo al cual se dirige. Para ello, se realizó el método cualitativo, a partir de entrevistas enfocadas en stakeholders y observación de puntos de venta y vía internet. Además, se aplicó el enfoque cuantitativo centrado en el grupo objetivo a través de encuestas.

### 1. Investigación cualitativa

El presente enfoque cualitativo usa “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (...) Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo. Van de lo particular a lo general” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pp. 7-9). Las herramientas cualitativas a ser utilizadas son la observación en tiendas y redes sociales, y las entrevistas a profundidad a stakeholders.

En cuanto a la observación, esta involucra la acción de contemplar, explorar los ambientes, contextos sociales y culturales, manteniendo de preferencia un papel activo. En ese sentido, busca comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus circunstancias, eventos a través del tiempo; identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios (Hernández et al., 2010). Por otro lado, con respecto a las entrevistas, estas serán semiestructuradas, utilizarán preguntas guía, y el entrevistador puede realizar consultas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas de interés.

Por otro lado, se entrevista a stakeholders, debido a que se les define como individuos o grupos que pueden influir o ser influidos por las actividades de un agente activo, en este caso, la marca de estudio. Asimismo, se puede considerar dos dimensiones: interna y externa (Thomson, 2008). Los stakeholders a ser considerados en este capítulo serán expertos del sector moda y retail, el gerente de la marca de estudio, colaboradores de la competencia y de la misma marca, entidades especializadas y el grupo objetivo.

Como acotación adicional, se utiliza el método Delphi, conocido como juicio de expertos, el cual es una opinión informada de personas con trayectoria y son reconocidas por otros expertos cualificados en un tema particular. Esto sucede cuando las observaciones experimentales son limitadas (Escobar-Perez & Cuervo-Martinez, 2008). Por otro lado, Brady (2015) menciona que los cuestionarios son la forma tradicional de recolección de datos en el método Delphi ya que son una herramienta sencilla de solicitar y recibir opiniones sinceras de expertos.

A continuación, se plantea la metodología en el cual se describe el análisis por observación y el total de entrevistas realizadas, así como los principales hallazgos recabados.

### **1.1. Metodología**

Con relación al análisis por observación, los espacios observados fueron principalmente los puntos de venta. Para ello, se tomó en cuenta aspectos del producto y la experiencia de compra que incluye el servicio al cliente por parte de los colaboradores y el visual merchandising, entre otros detalles particulares de cada tienda. La observación de la experiencia de compra, de acuerdo al servicio al cliente, se centra en la disposición en la atención, conocimiento de la marca, del producto o la moda y la vestimenta; mientras que la del visual merchandising se enfoca en el escaparate, exhibición de prendas y lay-out o distribución de la tienda (ver Anexo G).

A su vez, se realizó una breve observación vía Internet a fin de corroborar la información obtenida, como la revisión de la página web de la marca de estudio, precios de las prendas, entre otros.

En cuanto a las entrevistas a profundidad, se realizaron un total de 21 entrevistas para estos stakeholders, como se aprecia en la tabla 2 de guía de actores entrevistados: 7 expertos (3 diseñadores de moda, 2 fashion blogger, 1 consultor en retail, 1 directora de una escuela de moda), 2 entidades especializadas (1 sociedad nacional de industrias y 1 Promperú), 1 gerente y 1 colaborador de la marca de estudio, 2 colaboradores de la competencia, 8 jóvenes del grupo objetivo (ver Anexo H en CD adjunto). Asimismo, por discrecionalidad la identidad de algunos de los actores permanecerá en reserva, para lo cual se usarán siglas de sus iniciales.

**Tabla 2: Guía de actores entrevistados**

<b>Expertos</b>	Diseñadores de moda	José Miguel Valdivia MLV YS
	Fashion Blogger	TE NN
	Consultores retail de prendas de vestir	IC
	Directora de Escuela de Moda	MLC
<b>Entidades especializadas</b>	Sociedad Nacional de Industrias	FG
	PromPerú	IR
<b>Marca XYZ</b>	Gerencia General	AS
<b>Colaboradores</b>	Atención al público de XYZ	FM
	Diseñadora de moda de Exit	LR
	Diseñadora de moda de Milk	AM
<b>Grupo Objetivo</b>	Jóvenes de 14 a 19 años (AB)	Cientas y no clientas de la marca

En cuanto a la investigación del grupo objetivo, la delimitación de los puntos de venta de la marca es dentro de Lima, debido a que concentra el 73% de sus tiendas en esta ciudad (16 de un total de 22 tiendas). Específicamente en 10 de sus tiendas las cuales se ubican en los distritos de la zona 7 a estudiar: San Isidro, San Borja, Miraflores, La Molina y Surco (APEIM, 2016).

### **1.2.Principales hallazgos del análisis por observación**

Para el análisis por observación, se realizaron un total de 31 visitas a diferentes puntos de ventas de la marca de estudio y de la competencia: Exit, Now, 47 Street, DVK y Milk. Cada visita fue realizada dentro de los distritos de la zona 7 de Lima y durante periodos aproximados de 30 minutos por visita. En ese sentido, se visitaron 10 de las tiendas de la marca de estudio, 8 tiendas de la marca Exit, 4 de la marca Now, 5 de 47 Street y 2 de Milk durante el mes de noviembre del 2016 (ver Anexo I en CD adjunto).

A continuación, se presentará el análisis por observación de acuerdo al producto, la experiencia de compra, el visual merchandising y los medios o redes sociales, siendo los 3 primeros realizados de forma presencial y el último vía Internet.

### ***1.2.1. Producto***

En cuanto al producto, casi todas ofrecen las mismas líneas desde jeans hasta zapatillas y accesorios. Sin embargo, por ejemplo, en Now la mitad de la tienda expone accesorios y la otra mitad prendas de vestir. Además, esta marca ofrece una gran variedad de diseños en sus prendas, así como colores.

Mientras que las marcas XYZ, 47Street, Exit y DVK ofrecen prendas con estampados de menor dimensión y colores de temporada, esto último con mayor énfasis en la marca Exit. En el caso de XYZ, se observa prendas de color blanco, plomo, negro y sus distintas tonalidades junto con los colores de temporada. Por otro lado, la marca DVK cuenta con colecciones especiales diseñadas en colaboración con fashion bloggers (Fashaddicti y Cinnamon Style), las cuales, han tenido bastante acogida en el mercado.

En cuanto a calidad de la marca XYZ, la confección de la prenda cuida que no sobren hilos, no haya roturas, en especial, en las prendas inferiores o de la línea bottom<sup>6</sup>. Además, el entalle de las prendas de esta categoría se amolda al cuerpo. Asimismo, las prendas de XYZ se caracterizan por la suavidad en la textura, aunque delgadas en el grosor de la tela de la línea top a comparación de las demás marcas. Por otro lado, según algunos comentarios hallan diferencias de tallas entre productos de diferentes materiales.

### ***1.2.2. Experiencia de compra***

En cuanto al servicio al cliente, se ha observado disposición en la atención por parte de los colaboradores de la marca XYZ. No obstante, en algunos puntos de venta como el Jockey Plaza, durante los horarios de mayor afluencia, se superaba la capacidad de las vendedoras, las cuales no se daban abasto en la atención. Se ha identificado que esta situación se complica aún más por el desconocimiento en la ubicación de las prendas.

Otro punto a considerar, es que varias clientas no encontraban la talla o el modelo buscado; sin embargo, la marca brinda la opción de reservar la prenda y de pedir su transferencia a la tienda solicitada. Asimismo, cuando la prenda se encuentra en la tienda, se le informa a la clienta para que pueda realizar la compra. Se percibe que no existe una estandarización en este proceso, por ello se

---

<sup>6</sup> Bottom: Prendas inferiores como jean, falda, short, legging, entre otros.

sugiere establecer un procedimiento para evitar futuras contingencias.

En la marca Exit, los puntos de venta del Jockey Plaza y La Rambla de San Borja tuvieron una disposición superior en comparación con las tiendas del Polo y Salaverry, en las cuales se percibió cierta incomodidad de parte de las trabajadoras e indiferencia respectivamente. Por otro lado, la atención en general de las tiendas de 47 Street fue adecuada; sin embargo, en La Rambla San Borja, el personal de atención se mostró indiferente y no se respondieron a las consultas solicitadas.

En las tiendas de la marca Now, se percibe que el personal suele acercarse y estar pendiente de los clientes, lo que puede ser percibido como una actitud invasiva que intimida y puede desanimar la compra de algunas clientas. En Milk de Jockey Plaza y La Rambla San Borja, la colaboradora estuvo atenta a las consultas planteadas, indicando las promociones vigentes y la ubicación de las colecciones.

Por otro lado, XYZ y Exit cuentan con un aroma característico de cada marca en sus tiendas. Sin embargo, no se percibía el olor con la misma intensidad al ingresar en todas las tiendas. Durante las visitas, se observó que las colaboradoras rociaban en las prendas el aroma de la marca con un spray.

Asimismo, al ingresar a las tiendas de la marca XYZ, DVK, Exit y 47Street se podía escuchar música en inglés principalmente pop. Sin embargo, se puede mencionar que en XYZ el estilo de la música es más orientado al pop/rock e indie-pop. En Exit se centran en géneros pop y country. En Milk y Now, se observó géneros de música latina. Por último, en 47Street, la música era de diversos géneros actuales.

Durante estas visitas, se identificó un problema de estandarización en la música de las tiendas. Si bien algunas marcas cuentan con listas de reproducción centralizadas en la aplicación de música Spotify, no todos sus puntos de venta logran reproducirlas, lo que origina que las clientas no vivan la misma experiencia de compra en todas las locaciones. Este es el caso de XYZ, Exit y DVK, por lo que se sugiere una difusión más activa para conectarse mejor con sus clientas.

Con relación a la vestimenta del personal de tienda, a la fecha de la observación, se pudo observar que las marcas XYZ y Milk no utilizan con un uniforme. Cabe resaltar que en XYZ los colaboradores vestían ropa de la misma marca. Mientras que en Exit, 47 Street y Now, los

trabajadores se presentan con sus respectivos uniformes. Al respecto, se sugiere el uso del uniforme, debido a que refleja orden y permite mantener identificado al personal de atención.

### ***1.2.3. Visual merchandising***

Al ingresar a las tiendas lo primero que se observa son los escaparates. En la marca Exit, los escaparates tenían una temática que se relacionaba con la ropa o la temporada, siendo primavera en el momento de la observación. En la marca 47Street, los escaparates también tenían una temática que era de vaqueros debido a que ponían cactus y sombreros vaqueros a los maniqués.

La marca Now, Milk y XYZ no cuentan con temática definida en los escaparates según las características que reflejan las marcas. Por otro lado, las dos primeras marcas suelen variar sus escaparates entre sus puntos de venta; mientras que XYZ mantiene el mismo formato en todas sus tiendas. Si bien la simplificación de los escaparates, permite replicar de forma sencilla, esta no logra ser efectiva en la captación del grupo objetivo.

En cuanto a la exhibición de las prendas, casi todas las marcas muestran outfits, sobre todo Exit, la cual exhibe varias opciones de combinación de prendas y también están ubicadas de forma frontal. Por otro lado, DVK muestra posibles combinaciones desde las prendas hasta los accesorios a la vista del cliente. Sin embargo, la marca de estudio no muestra en sus tiendas outfits completos o formas de combinar las prendas a excepción de los maniqués que están en el escaparate.

Algo en común en las tiendas observadas es que no tienen un manejo eficiente en la forma de exhibir y acomodar las prendas, lo que dificulta al cliente poder observarlas. Asimismo, esto incrementa la labor del personal de venta, debido a que debe estar ordenando constantemente cuando un cliente tiene que retirar una prenda y, además, se ve la incomodidad de algunas vendedoras por este tema.

Con respecto al lay-out o distribución de la tienda, la mayoría de los puntos de venta tienen mesas en la entrada donde exponen las novedades que tienen. La marca Exit tiene casi siempre la misma distribución en sus tiendas, al inicio de la tienda colocan las prendas que son los avances de temporada y, en las siguientes secciones o al final de la tienda tienen la sección de las ofertas. Por otro lado, Exit y XYZ muestran sus prendas en función a una gama de colores sincronizada; lo que difiere en el caso de Now, la cual exhibe sus prendas sin un patrón establecido.

Lo mismo sucede con la marca de estudio en donde las prendas con oferta están al fondo de

la tienda, algunas veces junto con los accesorios. Una característica importante de la distribución de la tienda de la marca XYZ es que tiene secciones ordenadas por color, por un lado, de la tienda se tienen los colores cálidos y por otro lado, los colores fríos.

Se ha observado que en algunas tiendas de la mayoría de marcas cuentan con espacios acotados entre corners o estantes evitando el pase libre. No obstante, Now tiene tiendas amplias que permiten la ubicación de corners con un espacio adecuado para la facilidad del tránsito. En ese sentido, se sugiere tomar en consideración la distancia adecuada entre estantes para cuidar la comodidad del cliente.

Por último, las tiendas de Exit, Now y 47 Street tenían una iluminación focalizada en los outfits, pero ello generaba un ambiente tenue. Por otro lado, las tiendas de la marca de estudio presentaban una mejor iluminación que en las marcas mencionadas.

#### ***1.2.4. Medios o Redes Sociales***

Para este análisis, se observaron las páginas web de las marcas. En este caso, las marcas XYZ, DVK, Now tienen página web, mientras que 47Street, Exit, Milk no han implementado una. Sin embargo, todas las marcas utilizan una página en Facebook (ver Anexo J).

Entre las páginas de facebook de las marcas analizadas, Now cuenta con 588,410 de “me gusta”, número superior al de las demás marcas. Esto se debe a que no solo publican imágenes con ropa de la marca, sino también imágenes de interés como, por ejemplo, frases o imágenes referentes a estilos de vida o situaciones. Luego, le sigue la marca XYZ que publica en su mayoría fotos de modelos de la marca con combinaciones de prendas de vestir o también fotografías de las modelos en diferentes eventos del día a día. Asimismo, la marca XYZ es la que publica con mayor regularidad.

Uno de los puntos débiles encontrados, durante la observación, en la página de facebook de la marca de estudio fue la lentitud en la respuesta a los comentarios o consultas de las personas. Mientras que en las páginas de Now o DVK las consultas son respondidas a la brevedad.

### **1.3.Principales Hallazgos con Stakeholders**

Como se indicó previamente, se realizó una serie de entrevistas a los actores mencionados a fin de obtener una perspectiva más amplia de los sectores en el que se desenvuelve la marca de

estudio. A continuación, se muestra una breve descripción de los principales resultados de las entrevistas a los diferentes actores: expertos en moda y retail, entidades especializadas, gerente de la marca de estudio, colaboradores de la competencia y de la marca de estudio (ver Anexo K en CD adjunto).

### ***1.3.1. Expertos***

En el siguiente apartado, se describen los principales resultados de las entrevistas realizadas a cuatro expertos en la industria de la moda y un especialista en el sector retail. Para ello, se entrevistó al diseñador peruano de moda y consultor de esta industria, José Miguel Valdivia; a la diseñadora de indumentaria y asesora de imagen del Instituto de modas Chio Lecca [YS]; a la directora de la escuela de moda Modart [MLC]; a una diseñadora y consultora de moda con más de 10 años de experiencia internacional [MV]; a dos fashion bloggers con mayor difusión en el Perú [TE] y [NN], y a un consultor del sector retail de prendas de vestir [IC].

José Miguel Valdivia (comunicación personal, 27 de abril, 2017) señala que en el Perú no hay marcas y, por ende, no existe una identidad ni personalidad de marca. En ese sentido, al igual que la diseñadora YS (comunicación personal, 3 de marzo, 2017), señalan que existe una necesidad de que las marcas tengan una personalidad definida, a fin de que la empresa pueda adaptarse e innovar según las necesidades de moda de su segmento objetivo, el cual evoluciona con el tiempo. Esto último es mencionado también por MLC (comunicación personal, 22 de febrero, 2017), quien menciona que la personalidad de una organización es cíclica, por lo cual se requiere conocer de aspectos comerciales que permita hacerla rentable en la industria de la moda.

Asimismo, algunas dificultades para el Perú que menciona José Miguel Valdivia es que si bien se tiene materia prima y mano de obra calificada, no se invierte en capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra. A la par, el sector textil peruano se encuentra rezagado porque no tiene un mercado retail consolidado, ni inversionistas que impulsen la moda. Los mismos empresarios tienen miedo de invertir en sus propias empresas.

Por otro lado, MLC indica que es necesario educar al consumidor para que compre moda y diseño peruano, con prendas que reflejen la personalidad de la marca y de esta manera, se aprovechen las fibras peruanas (algodón, camélidos y mezclas). Sin embargo, aún se tiene un

consumidor poco exigente, que compra masivamente en función a los precios, a pesar de tener acceso a la información para buscar calidad y un estilo de vida que lo haga diferente.

Además, según lo señalado por la diseñadora MV (comunicación personal, 22 de febrero, 2017), para que una marca de moda sea competitiva es importante que tenga una personalidad de marca, y buscar esta personalidad no es una tarea sencilla. Por ello, la diseñadora YS señala que la marca no es solo logotipo y calidad, sino también, personalidad. La marca para que tenga personalidad debe ponerse en la edad del consumidor e interactuar constantemente con ellos, por ejemplo, interactuar en redes sociales, hacer activaciones, desfiles y fiestas temáticas.

En general, José Miguel Valdivia señala que la moda busca diferenciarse e intenta provocar una reacción y eso se aplica en los jóvenes que buscan diferenciarse o provocar alguna reacción en sus prendas de vestir. Por ello, menciona que la demanda de ropa está incrementando y la demanda de moda solo se incrementa con el desarrollo de marcas.

Para que exista esa diferenciación señalada por el diseñador, resulta indispensable también tomar en cuenta la locación de los puntos de venta. Según IC (comunicación personal, 11 de abril, 2017), la distribución y espacio de las tiendas es un punto importante para lograr la competitividad en el mercado. Él señala que actualmente las marcas están aperturando tiendas con 50m<sup>2</sup>, esto para aprovechar mejor el espacio y tener mayor rentabilidad. Un ejemplo de ello es la marca Essentiel de Michelle Belau.

En cuanto a las observaciones de los entrevistados acerca de la marca de estudio XYZ, MLC señala que tiene cualidades que la hacen una buena marca, pero por la coyuntura actual, debe estar pasando por una situación complicada como las demás marcas del sector. Por ello, tienen que encontrar su identidad de nuevo. Una vez que encuentran su identidad pueden ofrecer el producto ya que identidad de marca es una cosa que va con el consumidor como un todo.

Asimismo, José Miguel Valdivia sostiene que, así como las marcas peruanas en general, la marca XYZ no cuenta con una personalidad de marca de estilo definido y no comunica de forma adecuada a qué grupo objetivo está dirigido. Por el lado de las fashion blogger, TE y NN mencionan que la marca ha logrado mantener un estilo relajado, cool y clásico con el tiempo (comunicación personal, 22 de febrero, 2017). Lo mismo señala YS, la marca XYZ tiene un estilo sobrio que ha logrado mantenerse a lo largo del tiempo.

En esencia, MLC afirma que la marca de estudio va acorde a lo que sería una marca rentable. No obstante, para ser una marca exitosa y sostenible en el tiempo, es importante que empiece a vender outfits completos, que ofrezca un estilo de vida y no prendas sueltas. Con relación a este último punto, IC sostiene que la marca XYZ ha logrado no ser más una extensión de fábrica, es decir, donde se vende un solo tipo de producto; sino que ahora vende mayor surtido de productos.

### ***1.3.2. Entidades especializadas***

Los actores que forman parte de las entidades especializadas y que se han incluido en esta investigación son un representante de la Sociedad Nacional de Industrias [FG] y el coordinador del sector textil en PromPeru [IG].

De acuerdo a estos actores, el sector textil actual atraviesa una situación complicada por el precario desarrollo de marca, que han permitido a la nueva competencia extranjera, conocidas como fast fashion, obtener parte del mercado a partir de estrategias de precios bajos. Por ello, en estas entidades especializadas se está promoviendo estrategias de marca, que impulsen la cadena productiva de una prenda de vestir desde el cultivo de algodón hasta la venta de la prenda final.

### ***1.3.3. Gerencia general de XYZ***

El gerente general de la marca de ropa XYZ (comunicación personal, 15 de junio, 2017) considera que sus principales competidores son las marcas importadas y las tiendas especializadas peruanas. Entre las tiendas especializadas peruanas se encuentran Exit, Sombro y Milk. Entre las marcas importadas que tienen una competencia indirecta con la marca se encuentran Forever 21, H&M y Zara, las cuales señala que sustraen un pequeño porcentaje de ticket de compra. Sin embargo, el gerente señala que la marca XYZ destaca entre todas por su calidad, diseño y experiencia en el mercado.

Además, menciona que las estrategias actuales para retener a las clientas son los mensajes por correo, debido a que tienen una base de clientas VIP donde les envían descuentos a las que tienen un ticket promedio mayor a 500 soles. Además, les envían mensajes privados por su cumpleaños, san valentín, día de la madre, día del padre, fiestas patrias y navidad.

Por otro lado, señala que las tiendas de la marca tienen una estrategia directa de fidelización de clientes, ya que las supervisoras de tiendas buscan las prendas que requiere la clienta por el

sistema de la tienda. Si no logran encontrarla, solicitan su reserva en la fábrica para su posterior distribución. Ello permite facilitar el proceso de compra de las clientas, procedimiento que se comprobó durante las visitas que se realizaron a las tiendas.

En cuanto a las investigaciones de mercado, comenta que se realiza investigaciones cualitativas directas a clientas que tienen una frecuencia y ticket de compra alto, a las cuales se les pregunta por sus preferencias en cuanto a tendencias, colores, texturas y diseños. Luego, toda esta información cualitativa se une a una base de datos de clientes y se analiza junto con la información cuantitativa que llega desde las redes sociales.

Asimismo, hace 3 años la marca realizó una investigación de mercado a clientas para perfeccionar el entalle de los jeans, del cual se obtuvo el promedio de las medidas de cada tipo de jean. A partir del cual se generaron los tamaños L y R, para jeans de 79 cm y 73 cm de largo respectivamente. Las sesiones para realizar los entalles se realizan constantemente y son difundidas por las redes sociales para poder captar clientas de la marca.

Por último, en cuanto a los objetivos a mediano plazo, la marca tiene proyectado una expansión a nivel nacional, como aperturar más tiendas en provincias como Trujillo, Arequipa, Piura, Chiclayo y Cusco, y abrir nuevas tiendas en Ica, Cajamarca, Huancayo, entre otras. Además, actualmente se está investigando para una posible internacionalización a mediano plazo en países como Ecuador y Colombia.

#### ***1.3.4. Colaboradores***

Entre los colaboradores entrevistados, está LR, una de las diseñadoras de la marca Exit (comunicación personal, 18 de marzo, 2017), quien indica que la marca fue comprada por un fondo de inversión y, entre sus planes, se encuentra ganar eficiencia a partir de economías de escala. Ello les permite tener un buen poder de negociación con proveedores al comprar por cantidad para todas las marcas que posee.

Además, LR, diseñadora de la marca Exit, detalla que Exit tiene una personalidad que refleja la imagen de una joven que está en contacto con la naturaleza o una chica que se encuentre estudiando y trabajando. Además, sostiene que la marca XYZ y Exit coinciden en el nivel socioeconómico de grupo objetivo: jóvenes del sector A y B.

En cuanto al visual merchandising, Exit presenta escaparates con una temática diferente según la tienda, el espacio y la temporada. Así lo corrobora la diseñadora de moda de Exit, que indica que la marca se caracteriza por tener una temática inspirada en un concepto determinado para cada temporada.

En contraste con la marca XYZ, en la cual se envía un correo a todas las tiendas con una muestra de cómo debería estar el escaparate, el mismo para todas las tiendas de la marca, puesto que permite mantener la esencia. No obstante, su estilo es bastante simple, en donde solo se muestran las novedades de la temporada con accesorios, sin desarrollar una temática acorde a la personalidad de la marca.

Además, señala que para lanzar una nueva colección de ropa, Exit investiga y recolecta tendencias de la página WGSN y, luego, junto con prendas compradas fuera del país como Estados Unidos y países de Europa, adaptan los modelos comprados al diseño que busca la marca, a partir de inspiraciones que lo muestran en un mood board<sup>7</sup>. Finalmente, realizan algunos cambios para luego, elaborar los patrones de cada prenda e iniciar con la producción en cantidad, la cual se realiza a través de proveedores.

Por otro lado, se realizó una entrevista a AM, una diseñadora de la marca Milk (comunicación personal, 19 de marzo, 2017), la cual comenta que para que una marca se consolide primero necesita conocer el segmento al cual va a dirigirse. En esta marca, el grupo objetivo al cual se dirige es una joven de 15 a 21 años. Además, es importante considerar las características de dicho perfil como el entalle, un precio acorde a dicho segmento, etc. Por otro lado, menciona que Milk se dirige a un nivel socioeconómico C aspiracional a B.

AM comenta que acerca de la personalidad de 47Street y Milk, que conforman el mismo grupo. En ese sentido, menciona que la personalidad de la joven Milk es la de una chica dulce, urbana y relajada. Mientras que la de una chica 47Street es más urbana, rebelde, más arriesgada. Además, menciona que la marca 47Street se dirige al nivel socioeconómico B aspiracional a A.

---

<sup>7</sup> Mood board: Es un collage implementado para mostrar un cierto estado de ánimo, tema, mundo de los consumidores. Pueden ser creados con recortes de revistas, varios productos impresos, junto con bocetos y fotografías (Godlewsky, 2008).

En cuanto a la marca XYZ, se realizó una entrevista a FM, un colaborador en atención al cliente (comunicación personal, 3 de marzo, 2017), el cual sostiene que las prendas que más se venden son los jeans, tops y shorts. Además, a través de la percepción de las clientas, él ha logrado notar que muchas chicas dicen haber visto las prendas de la marca XYZ en Exit o DVK. Esto sería un punto en contra para la marca XYZ.

Según FM, entre las ventajas de la marca XYZ se encuentran la calidad y los materiales que utilizan en la confección, ya que las clientas les comentan que aprecian esas características en las prendas. Asimismo, un valor agregado para la marca es que los jefes de tienda suelen ofrecer a las clientas la opción de brindar su número de teléfono, para así poder ofrecerles nuevos productos, especialmente cuando las clientas no encuentran los modelos o prendas de su interés.

A partir de las entrevistas realizadas a las diseñadoras de la competencia directa como Exit e indirecta como Milk, al igual que la marca XYZ, Milk y Exit trabajan junto con los proveedores, es decir, se preocupan porque el material utilizado sea suave al tacto y cómodo.

Estas tres marcas se enfocan en diferentes prendas. Por un lado, la diseñadora de Milk sostiene que se caracterizan más por los polos, ya que es lo que tiene mayores ventas. Mientras que la diseñadora de Exit afirma que esta marca se caracteriza más por las blusas con estampados o de color entero. En contraste con la marca XYZ, la cual se identifica más con los jeans, tops y shorts.

#### **1.4. Principales Hallazgos con Stakeholders: Grupo Objetivo**

En cuanto al grupo objetivo, se realizaron 8 entrevistas del tipo semiestructurada dirigidas al grupo objetivo de la marca XYZ, entre clientas y no clientas de la zona 7 de Lima Metropolitana. Asimismo, el grupo objetivo son mujeres de 14 a 19 años de edad, de nivel socioeconómico A y B, y de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana. Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a 3 chicas del nivel socioeconómico A y 5 jóvenes del nivel socioeconómico B de las edades y distritos de estudio.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas al grupo objetivo. Este tema incluye recordación de marca, hábitos de compra, preferencias en la selección de las prendas, impresiones de la marca XYZ y medios o redes sociales (ver Anexo K en CD adjunto).

### ***1.4.1. Recordación de Marca***

Con relación a este punto, entre las marcas conocidas mencionadas dentro de las tiendas por departamento como Saga o Ripley se encuentra Sybilla, Mango, Aeropostale, Index, Pepe Jeans y Benetton; y dentro de las tiendas especializadas se observa a DVK (Dunkelvolk), H&M, Forever 21, Zara, Adidas, Nike, Billabong, Tommy Hilfiger, XYZ, Now y Exit.

En cuanto a las marcas preferidas según tienda por departamento se encuentra Sybilla, Mango, Aeropostale, Pepe Jeans y Benetton; y dentro de las tiendas especializadas mencionan a XYZ, Forever 21, Zara, Adidas, Nike, Now y Exit.

Asimismo, las jóvenes mencionan que cuando van a los centros comerciales suelen comprar las prendas en función a sus preferencias y no prestan mucha atención a las marcas que compran, especialmente cuando van a las tiendas por departamento. Motivo por el cual les es difícil recordar las marcas que compran.

### ***1.4.2. Hábitos de Compra***

Las jóvenes del grupo objetivo suelen visitar centros comerciales como el Jockey Plaza, seguido del Real Plaza Primavera y Salaverry, La Rambla San Borja y Open Plaza. Asimismo, sus horarios de visita suelen ser los fines de semana especialmente en las tardes. Además, usualmente compran cada dos semanas o cuando necesitan una prenda para alguna ocasión en particular. En ese sentido, a veces suelen planificar sus compras y otras veces que visitan las tiendas pueden terminar comprando por impulso.

Por otro lado, las ocasiones en las que las jóvenes suelen comprar ropa son para salir a algún evento con amigos o familia. Es decir, para ir a alguna fiesta, cumpleaños, salir a comer u otras actividades. Asimismo, mencionan que en promedio suelen comprar de 2 a 3 prendas. Aunque hay excepciones, una clienta menciona que máximo llega a 7 prendas.

En cuanto a la duración, si la prenda les gusta, su tiempo de uso dependerá de su duración aproximadamente entre 1 a 2 años. En caso ya no les guste la prenda o que otra persona tenga el mismo modelo, les duraría como máximo entre 3 a 4 meses.

Las jóvenes entrevistadas suelen acompañarse de sus familiares como mamá, papá, abuela, hermanos o ir solas. Algunas reciben los consejos de parte de ellos, pero terminan siendo ellas las

que deciden qué prendas escoger. A la vez, una joven menciona que ve páginas donde venden ropa para observar qué prendas le gustan y luego, ir a buscar algo parecido directo en la tienda.

#### ***1.4.3. Preferencias en la selección de las prendas***

En cuanto a las preferencias en la selección de las prendas, se consultó en términos de colores, diseño y estilo. Los colores más buscados son el negro, plomo, blanco, azul marino, guinda y los colores pasteles como los rosados. Por otro lado, algunas entrevistadas mencionaron que prefieren prendas de colores enteros, de diseño o estilo simple que permita combinar entre las prendas y mantener la comodidad en el outfit.

Además, mencionan que buscan una mezcla de prendas entalladas que les quede bien pero sin dejar de lado la comodidad y frescura de las prendas sueltas. No obstante, para ocasiones particulares compran prendas cortas. Les gusta un poco de cada estilo pero que no llame la atención de forma exagerada.

#### ***1.4.4. Impresiones acerca de la Marca XYZ***

Con relación a la marca XYZ, algunos comentarios positivos son enfocados a la calidad de las prendas, sobre todo en las prendas inferiores como los jeans, también, destacan los colores y diseños que permiten combinar, debido a que buscan adquirir ropa cómoda y a la vez que le permita verse bien, considerando a la marca con un estilo cómodo y juvenil.

Por otro lado, algunas observaciones es que es una marca con diseños acorde a las tendencias sin entrar en lo exagerado, lo que le permite ofrecer prendas clásicas y fáciles de combinar. No obstante, una joven clienta comenta que, aunque compra la marca porque le genera una sensación de afecto, considera que a veces es un poco apagada.

Por otro lado, otra joven comenta que deseaba prendas que estaban en un maniquí y que ya no se encontraban en stock. Además, menciona que algunas prendas de la parte superior se le han estirado, luego de lavarlas varias veces.

En cuanto al estilo de la marca, las entrevistadas indican que se trata de una mujer esbelta, típica modelo delgada, con una personalidad “cool” y “chill”, auténtica, alegre y divertida que le gusta salir con sus amigas y estar a la moda. Por lo tanto, la publicidad de la marca por redes sociales es acertada, ya que muestran a chicas que salen con amigas y se les perciben relajadas.

### ***1.4.5. Medios o Redes Sociales***

Otro resultado a resaltar es que las principales redes sociales a ser usadas son Facebook e Instagram. Por otro lado, también mencionan que el servicio de mensajería Whatsapp es el más utilizado por las jóvenes o porque a veces se enteran de las promociones al ir a las tiendas o por algún familiar, específicamente con la madre.

## **2. Investigación cuantitativa**

A partir de una encuesta de base, este apartado se enfoca en ratificar los hallazgos obtenidos de las clientas y no clientas de la marca con relación a sus preferencias, usos u otros detalles en cuanto a prendas de vestir que favorecen al estudio. De esta forma, se inicia con la explicación de la metodología de la herramienta cuantitativa, seguido del resumen de los principales hallazgos para cada instrumento.

En el presente apartado, se utiliza el enfoque cuantitativo, el cual, a partir de la recolección de datos de las encuestas de opinión, permite establecer patrones de comportamiento y probar las hipótesis establecidas en el primer capítulo, con base a la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández et al., 2010).

En ese sentido, las encuestas de opinión son cuestionarios de investigación no experimentales, las cuales a partir de la medición numérica permitirán generalizar la información recabada (Hernández et al., 2010), tanto para el estudio de base como para la investigación de mercado. Asimismo, se podrá conocer las preferencias que tienen las clientas, desarrollar una propuesta de valor y validarla con el mercado para la elaboración del plan comercial.

### **2.1. Metodología**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo en la cual se han realizado 140 encuestas de base donde 70 son clientas y 70 no son clientas, mujeres de 14 a 19 años de edad, de nivel socioeconómico A y B, y de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana. Asimismo, se considera la proporción por distrito de acuerdo a APEIM (2016), considerando los límites de tiempo, un mínimo de 20 encuestas por distrito (ver Anexo L).

Este trabajo de campo se enfocó en recabar información sobre los hábitos de compra como la frecuencia, el ticket promedio, tipo de prenda más comprada, cantidad de prendas por compra,

preferencias e impresiones, entre otros criterios (ver Anexo M en CD adjunto). Estas encuestas respondieron parte de las inquietudes que se mencionan en los objetivos específicos y confirmaron varias de las opiniones recibidas en las entrevistas.

## **2.2.Principales Hallazgos con Stakeholders: Grupo Objetivo**

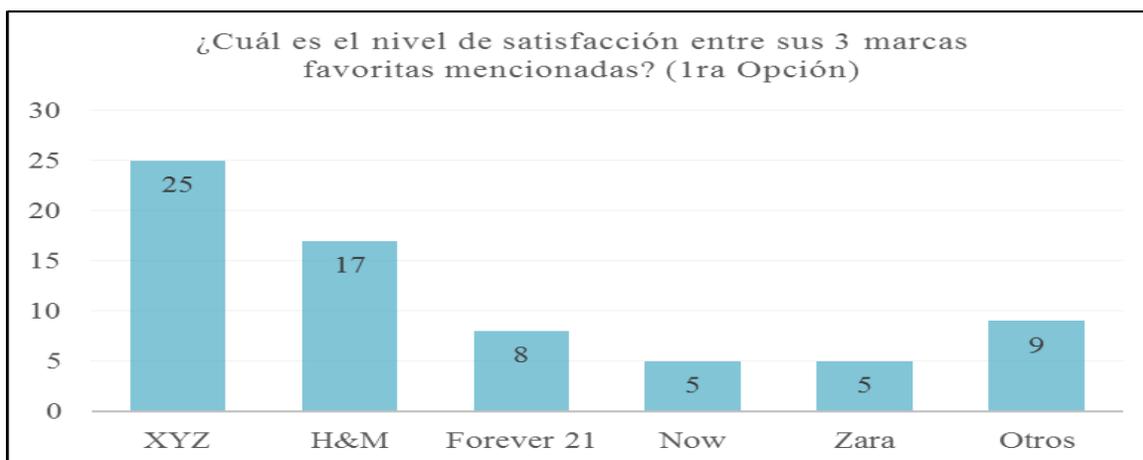
Como se describió previamente, se realizaron 140 encuestas de base a 70 clientas y 70 no clientas, según la segmentación detallada en la ficha técnica (ver Anexo L). A continuación, se presentan los resultados según nivel de satisfacción de marca, la línea de producto más comprada, frecuencia, ticket promedio de compra, cantidad de prendas por compra, atributos que influyen en la decisión de compra, principal motivo de compra, aspectos de mejora, medio para conocer las promociones e influenciadores (ver Anexo N en CD adjunto).

### ***2.2.1. Nivel de Satisfacción de marca***

Con relación a este aspecto, se les solicitó a las jóvenes encuestadas que identifiquen las marcas que han comprado y según recuerdan las organicen en orden de satisfacción. Es por ello que a continuación se presentaran tres gráficos, los cuales reflejan los tres primeros niveles obtenidos por las diversas marcas.

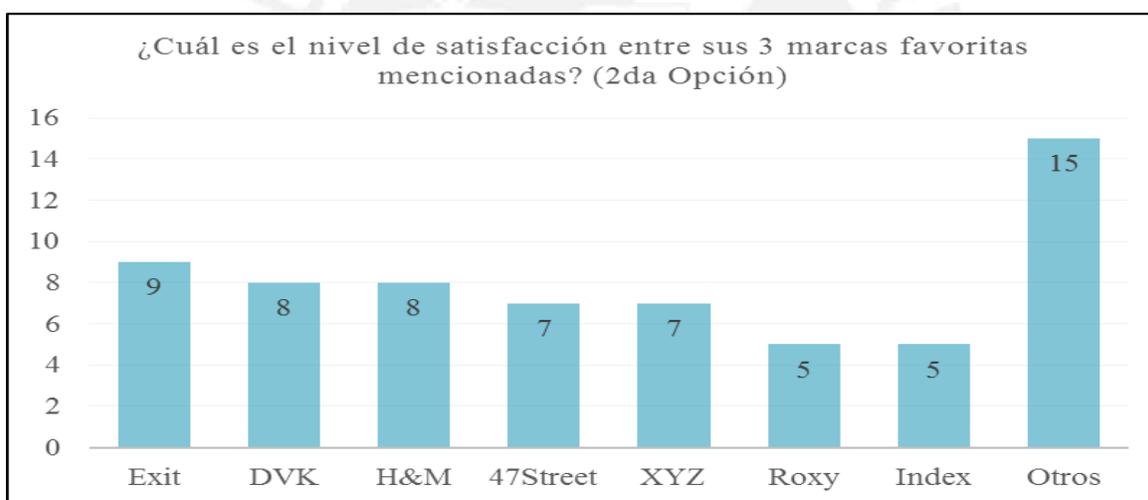
Como se puede observar en la figura 10, las marcas que han obtenido el primer lugar son XYZ, H&M y Forever21. Como se puede observar, las marcas H&M y Forever 21 son marcas consideradas fast fashion y de competencia indirecta; sin embargo, tienen presencia en la mente de las encuestadas como marcas favoritas. Por otro lado, la marca de estudio también ha sido valorada positivamente.

**Figura 10: Nivel de Satisfacción de primer lugar**



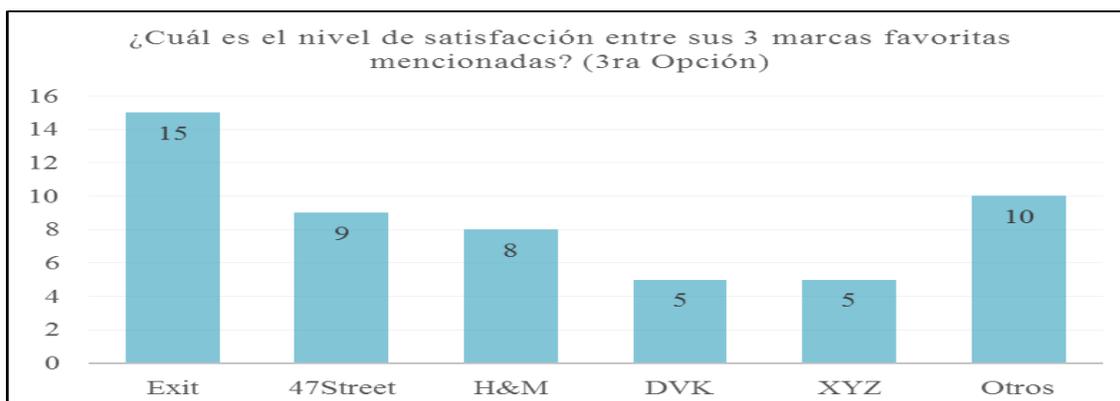
Asimismo, en la figura 11, se presentan a las marcas que se mencionaron en segundo lugar de satisfacción para las clientas, las cuales son Exit, DVK y H&M.

**Figura 11: Nivel de Satisfacción de segundo lugar**



Finalmente, en la figura 12, se presentan a las marcas que se mencionaron en tercer lugar de satisfacción para las clientas, las cuales son Exit, 47Street y H&M.

**Figura 12: Nivel de Satisfacción de tercer lugar**

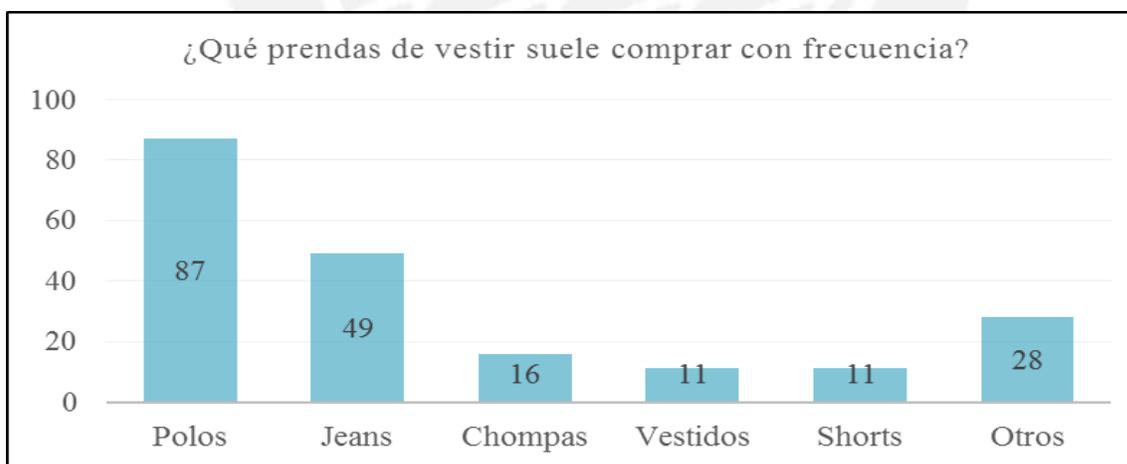


En conclusión, se observa que en primer lugar y con una alta frecuencia está la marca de ropa XYZ y, por otro lado, que H&M se encuentra presente en los tres niveles de satisfacción.

### ***2.2.2. Línea de producto más comprada***

En cuanto a la pregunta del producto con alta frecuencia de compra, las encuestadas resaltaron los polos y los jeans. Cabe mencionar que entre las clientas los jeans tienen bastante popularidad por el entalle que tienen. Asimismo, los polos de la marca son caracterizados por ser prenda de moda y a su vez prácticos para combinar. Y, la tercera opción más elegida fueron los outfits. Esto no es tan promocionado por la marca ya que se suele ver más prendas sueltas que en conjunto.

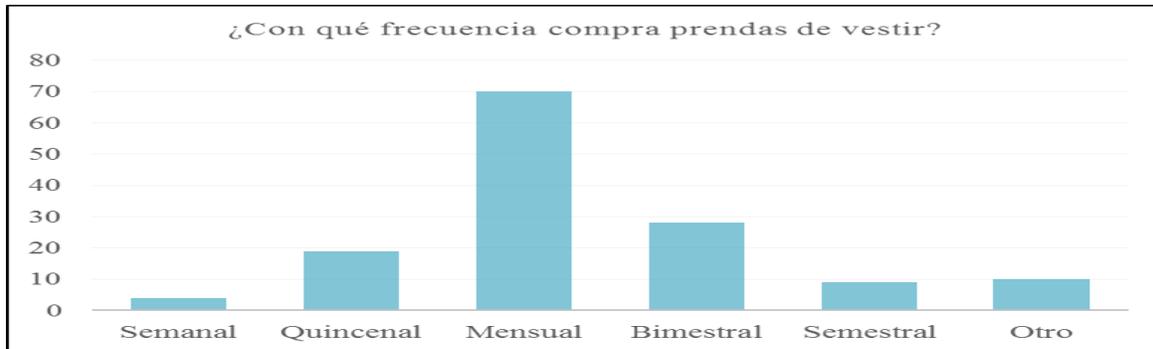
**Figura 13: Producto más comprado**



### 2.2.3. Frecuencia de compra

En una gran mayoría, las chicas encuestadas afirman que compran ropa con frecuencia mensual cada dos meses y quincenal. La frecuencia mensual es la que destaca más si lo dividimos por niveles socioeconómicos, tanto en el Nivel A como en el B, la frecuencia mensual es la más alta.

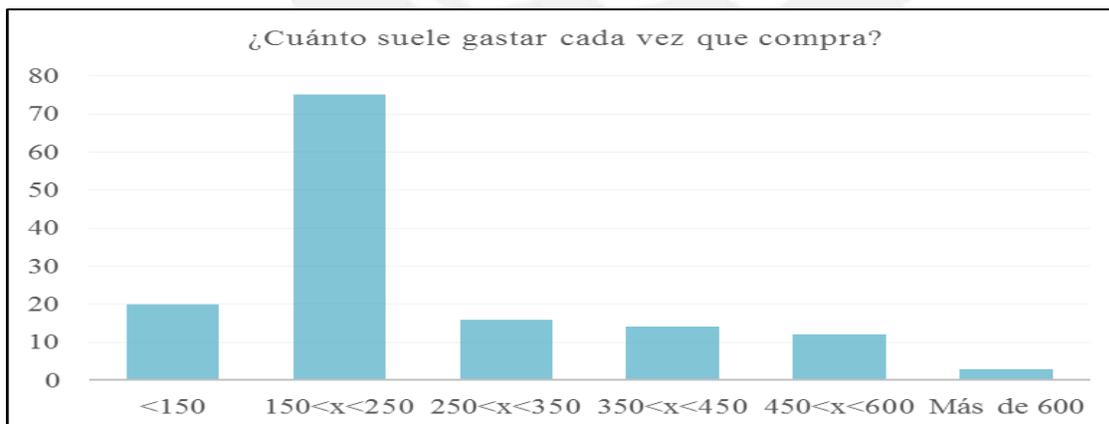
**Figura 14: Frecuencia de compra**



### 2.2.4. Ticket promedio de compra

Por otro lado, el monto que se desembolsa por cada compra está, en su mayoría, en el rango de S/. 150 a S/. 250, luego seguido por montos menores a S/. 150. Asimismo, si vemos la información cruzada de monto de compra y frecuencia, se puede ver que casi la totalidad de las compras menores a S/. 150 y el rango de S/. 150 a S/. 250 tienen una periodicidad mensual. Según se observa, en todos los rangos de monto de compra, la mayor frecuencia está en la opción mensual.

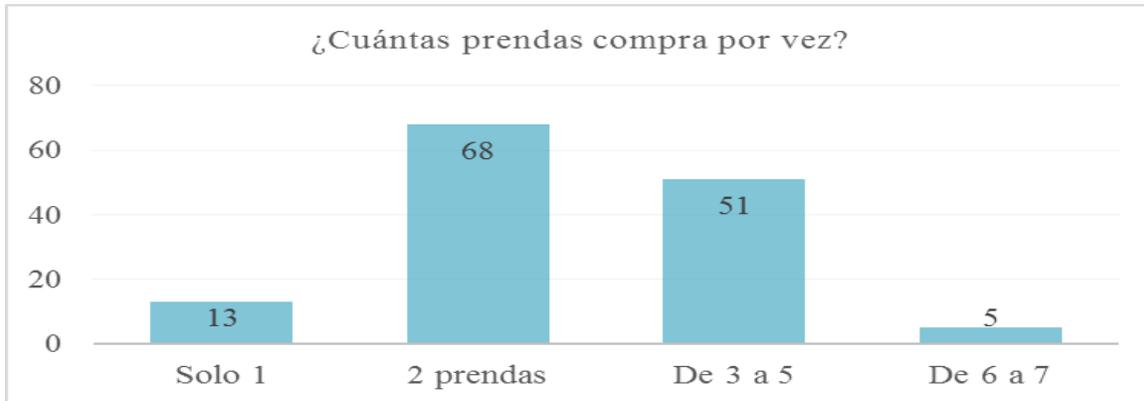
**Figura 15: Ticket de compra**



### 2.2.5. Cantidad de prendas por compra

La mayoría de las chicas suelen comprar 2 prendas, seguido por 3 a 5 prendas. La mayor frecuencia vemos que está entre el cruce de compra de 3 a 5 prendas y el rango de gasto de entre S/. 150 a S/. 250, seguido por la cantidad de compra de 2 prendas y el mismo rango anterior.

**Figura 16: Cantidad de prendas por compra**



### 2.2.6. Atributos que influyen en la decisión de compra

Cuando se les preguntó a las jóvenes sobre los atributos que priorizan al comprar ropa, en primer lugar, mencionaron la calidad de la ropa y cuando profundizamos más con el concepto de calidad se referían a la textura que tiene que tiene la ropa, que no sea de un material que raspe ni produzca picazón, si no uno suave y que, además, tenga una duración razonable: que no se destiña, ensanche o se rompa.

El segundo atributo que más priorizan al comprar es el diseño de las prendas y cerca de este atributo se encuentra el precio. Seguido del precio, se encuentra los colores y la variedad. Con ello, se puede ver que la calidad se encuentra con respuestas positivas en los 3 niveles de prioridad.

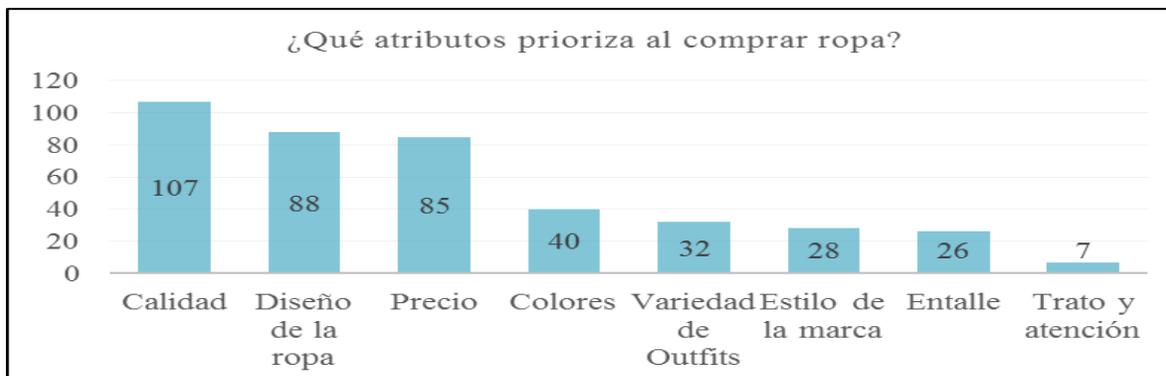
Si vemos la frecuencia en general de las respuestas, se puede observar que la calidad es el atributo más mencionado seguido por diseño de la ropa, precio y colores. Con ello, se observa que la calidad es el atributo que más valoran las chicas al comprar una prenda de vestir.

Aterrizando un poco más en la marca de ropa XYZ, a las clientas de la marca se les preguntó por la calificación que le darían a ciertos aspectos de la marca. Por un lado, estuvo el

diseño que obtuvo una mayor frecuencia en la mejor calificación: muy buena. Seguido de la calidad, estilo de la marca, colores, variedad, entalle y por último, el precio.

Por otro lado, el precio fue el único aspecto en el cual algunas jóvenes lo calificaron como malo y muy malo. Ellas mencionaron que los precios eran muy altos o que necesitaban realizar más promociones y mencionaron casos de la competencia donde hacían promociones y/o descuentos.

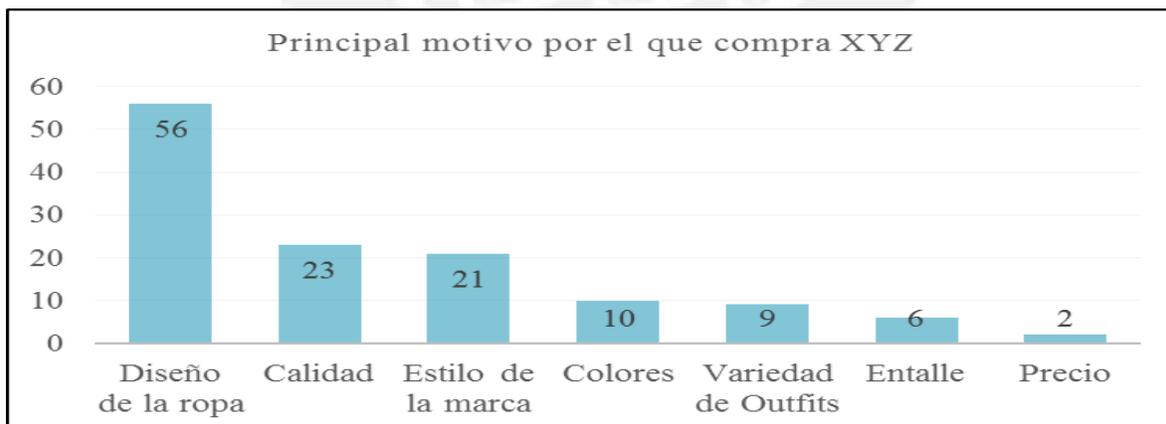
**Figura 17: Atributos que influyen en la decisión de compra**



### 2.2.7. Principal motivo de compra

Cuando se les preguntó por el principal motivo por el que compraban la marca XYZ, la mayoría de jóvenes respondió que era por el diseño de la ropa, seguido por la calidad de la ropa y el estilo de la marca.

**Figura 18: Motivos de compra de la marca**



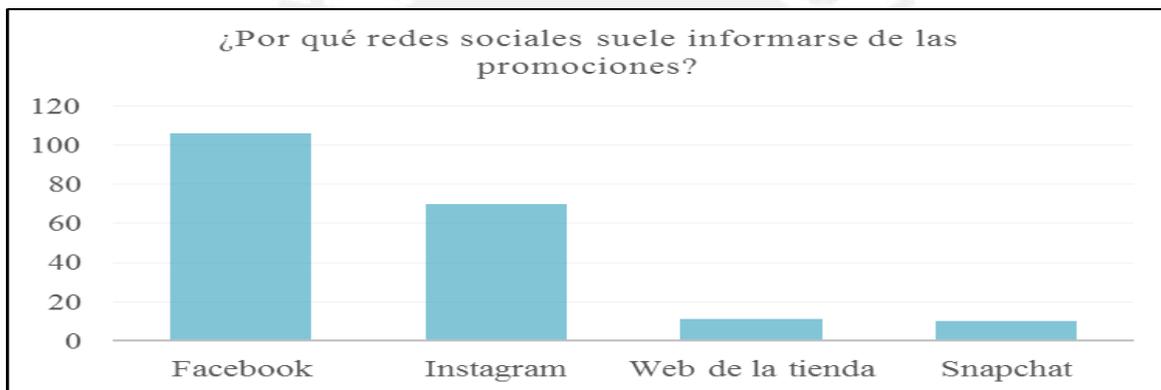
### 2.2.8. Aspecto de mejora

Las clientas mencionaron en las encuestas que la razón por la que dejarían de comprar sería la variable precio, si es que observan que ésta no está acorde a la calidad. La segunda razón señalada, pero en menor proporción fue la del diseño de la ropa, seguido por la calidad y el entalle. Esto concuerda con uno de los atributos en los que se fijan las jóvenes antes de comprar ropa, el diseño de la ropa está entre los principales atributos en los que se fijan al comprar.

### 2.2.9. Medio para conocer las promociones

En su mayoría, se puede decir que las jóvenes se informan de promociones por Facebook y seguido por Instagram, siendo estas dos redes sociales las más populares entre los seguidores de la marca de ropa XYZ.

**Figura 19: Medios para conocer las promociones**



## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE BRECHAS Y PROPUESTA DE VALOR**

El siguiente capítulo presenta una nueva propuesta de valor para lo cual se analizan los puntos de paridad de la marca de estudio en comparación con la oferta del mercado nacional. Asimismo, se muestran las mejores prácticas en el benchmarking nacional e internacional para la identificación de oportunidades de diferenciación. Finalmente, se describe la propuesta actual, sus planes de desarrollo y la nueva propuesta de valor planteada. Todo esto sumado con los hallazgos encontrados en las encuestas, entrevistas y análisis por observación, presentadas en la investigación de base.

### **1. Análisis de Puntos de Paridad**

La identificación y análisis de puntos de paridad permite a la marca hacer frente a la competencia local. Para ello, se realizan dos etapas, ambas enfocadas en el estudio de base. La primera se recoge de las opiniones que brinda el grupo objetivo de la marca a partir de las técnicas de investigación. Mientras que en la segunda parte interviene un análisis por observación de las marcas de la competencia directa frente a la marca de estudio.

Los atributos o características que se analizan son aquellos que influyen en la decisión de compra de las clientas, definido en el estudio de base: el diseño, la calidad, el surtido (stock, variedad de confecciones, tallas y colores), el visual merchandising y la experiencia de compra.

#### **1.1. Técnicas de investigación**

Como se indica previamente, en la tabla 3, se presentan los puntos de paridad desde la perspectiva del grupo objetivo, de acuerdo a las técnicas de investigación, a fin de poder identificar el valor esperado que como mínimo ellas desean obtener en aquellos atributos que influyen en su decisión de compra. Aspectos que hay que considerar de modo que la empresa pueda lograr igualar a la oferta del mercado.

**Tabla 3: Puntos de Paridad según técnicas de investigación**

	Encuestas	Entrevistas	Análisis por Observación
<b>Diseño</b>	- 88 respuestas valoran como importante el diseño a la hora de comprar, de las cuales 72 valoraron positivamente a la marca.	- El grupo objetivo entrevistado mencionó que prefieren un diseño sin muchos detalles y fácil de combinar.	- Diseño y colores poco llamativos a comparación de otras marcas observadas. - Variedad de diseños y colores en marca Now.
<b>Calidad</b>	- 107 encuestadas valoran la calidad a la hora de comprar una marca. - Las clientas de XYZ mencionaron que el segundo motivo por el que compran la marca es la calidad. -65 jóvenes valoran positivamente la textura y 62 el entalle.	- Mencionan que el mejor atributo de la marca XYZ es la calidad de los jeans, y que la parte superior de la vestimenta tiene que mejorar más en cuanto a calidad.	- Polos de XYZ de textura delgada con tendencia al “pilling” <sup>8</sup> . - Suavidad de textura y adecuado entalle. - Cuidado en los acabados en especial en la línea bottom. - Diferencias de tallas entre productos de diferentes materiales.
<b>Surtido</b>	- 40 encuestadas señalaron que la variedad de colores influye en su decisión de compra. - 32 indicaron que la variedad de outfit influye en su decisión de compra.	- Algunas señalan que XYZ tiene variedad de colores. -Clientas señalan que les gustaría encontrar mayor variedad de accesorios en la marca XYZ.	-Hay productos que no ofrecen muchos modelos u opciones, por ejemplo, las zapatillas. Solo ofrecen 2 o 3 modelos por temporada. -En la tienda Now, el área de accesorios abarca la mitad de las tiendas.
<b>Visual Merchandising</b>	- 28 jóvenes señalan que el estilo de la marca influye en su decisión de compra. -21 encuestadas manifiestan comprar por el estilo de la marca.	- En suma, indican que XYZ es “una marca que tiene un estilo juvenil, urbano y relajado, siempre sale con sus amigas y es muy alegre”.	- Se puede identificar la imagen de la marca Exit, ya que tiene un concepto en sus vitrinas y, en general, en todo el visual merchandising. Sin embargo, la imagen de la marca XYZ no se ve reflejado en el visual al no tener un concepto definido. Sí se logra apreciar la imagen en redes sociales, pero no en tiendas físicas.
<b>Experiencia de compra</b>	- 7 encuestadas indicaron que el trato y atención influyen en su decisión de compra.	- Algunas indican que falta estandarización en el protocolo de atención al cliente pues la atención es distinta en cada tienda	- Estandarización del protocolo de atención al cliente. - Demora en el tiempo de respuesta a consultas y reclamos.

<sup>8</sup> Pilling es un efecto no deseado sobre los tejidos, la cual consiste en la formación de bolitas de fibras enredadas en las prendas de vestir (Solé, 2014).

## 1.2.Oferta nacional

Como se indicó previamente, en el siguiente apartado, se presentan los puntos de paridad a partir de la investigación de base. Ello se encuentra clasificado por atributo y por marca.

**Tabla 4: Puntos de Paridad según oferta nacional**

	EXIT	DVK	MARCA XYZ <sup>9</sup>
<b>Diseño</b>	-Diseños inspirados en la naturaleza. -Ofrecen prendas con diseños inspirados en tendencias europeas y estadounidenses.	- Diseños con colores de temporada, están inspirados en lo urbano como su marca matriz Dunkelvolk. - Diseños de colección lanzados con fashion blogger.	- Mantener diseños inspirados en el estilo de la marca y últimas tendencias.
<b>Calidad</b>	- Resistente textura de la prenda.	- Textura áspera de la ropa. - Algunas prendas son fabricadas con algodón peruano.	- Durabilidad en tejidos de prendas (utilizar algodón de fibra larga).
<b>Surtido</b>	- Variedad de prendas en tendencia.	-Prendas para cada temporada.	- Incrementar prendas de moda y temporada.
<b>Visual Merchandising</b>	-Redes sociales, página web y visual merchandising acorde a imagen de la marca	-Comunicación continua con las clientas mediante las redes sociales. - Colaboración de youtubers y fashion bloggers en la promoción de la marca.	- Visual merchandising, redes sociales, página web acorde a imagen de la marca
<b>Experiencia de compra</b>	- Lay-out que muestra outfits.	- Eventos exclusivos. - Programa "DVK Friends". -Contacto con Fashion Bloggers	- Eventos exclusivos - Tienda online propia

Como se refleja en la tabla 4, existen puntos de paridad al observar a las otras marcas de la competencia. Es por ello, que en la misma tabla se plantea algunas acciones para dichos puntos de paridad y así, la marca de estudio, esté preparada para enfrentar a su competencia.

Como resumen de ambos apartados, la marca tiene una alta aceptación entre las clientas del grupo objetivo, en concreto, 70 encuestadas señalan comprar la marca, a pesar de las observaciones de los aspectos por mejorar. Además, se puede notar que la competencia no cubre los valores esperados, porque solo se destacan en una u otra característica. Es así que la empresa debe aprovechar la valoración que tiene de las clientas para cerrar las brechas a fin de que pueda igualar la oferta del mercado.

<sup>9</sup> Propuesta de acciones para los puntos de paridad de la marca de estudio.

## 2. Oportunidades de diferenciación

En esta sección se identifican oportunidades a partir del análisis del benchmarking nacional e internacional, del estudio de base y de la expectativa de desarrollo y expansión de la empresa. Todas las marcas mencionadas son tomadas como punto de aprendizaje e insumos para la elaboración de ideas creativas de la nueva propuesta de valor que se ofrece al final de este capítulo.

Por otro lado, para el éxito de la estrategia de diferenciación, es importante tomar en consideración las observaciones realizadas en el capítulo 3 en el análisis del microentorno en donde se detallan las 5 fuerzas de Porter para elaborar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

### 2.1. Benchmarking nacional e internacional

El benchmarking nacional e internacional muestra prácticas utilizadas en los procesos de las empresas, las cuales se toman como aprendizaje. En la tabla 5, se presentan diferentes prácticas en función a los procesos estudiados dentro de empresas de diversos sectores.

**Tabla 5: Prácticas en las Empresas**

	Cineplanet	Amazon	H&M	Brandy Melville
<b>Diseño</b>	No aplica	No aplica	-Colaboración de reconocidos diseñadores. - Diseños nuevos cada semana.	- Diseños que se han mantenido en el tiempo, siendo ahora una de las marcas más populares de Estados Unidos.
<b>Surtido</b>	- Ofrece salas de cine prime, 3D y clásicas.	-Diversificada ofreciendo desde libros hasta prendas de vestir.	- Continuo lanzamiento de prendas.	- Ofrecen prendas de talla única. - Ofrece una paleta de colores neutral en sus prendas.
<b>Visual Merchandising</b>	- No aplica	- No aplica	- No aplica	- Estilo de marca californiano y bohemio.
<b>Experiencia de compra</b>	- Programa de fidelización segmentado. -Entre las mejores empresas para trabajar (buen trato). - Facilidades en la compra de sus servicios.	- Empresa reconocida. - Compras con un solo clic. Facilidad para comprar - Devoluciones y entregas sin costo.	- Club de Beneficios en otros países. -Tiendas amplias. -Tienda online en otros países.	- Exclusividad a partir de tamaño único de sus prendas.

### **3. Planes de Desarrollo de la Empresa**

Con relación a los planes de desarrollo de la empresa, la marca XYZ se ha enfocado en la expansión de sus puntos de venta, a fin de llegar a nuevos mercados y así ampliar la oferta a las clientas potenciales a las que pueda acceder. Según el gerente de la marca (comunicación personal, 16 de agosto del 2017), la empresa tiene proyecciones hasta el 2025 de poseer 50 tiendas en Perú y en países vecinos.

Por otro lado, la gerencia comenta que en Lima ya se encuentran consolidados, pero aún se tiene planeado inaugurar hasta un máximo de 5 tiendas. En ese sentido, están próximos a ingresar al centro comercial Mall Aventura del Sur, abrir un Outlet en Minka, y remodelaciones en Piura y Chacarilla.

Asimismo, están evaluando posibilidades del mercado en donde ya tienen tiendas como Trujillo, Arequipa, Piura, Chiclayo o en nuevos mercados como Cajamarca, Huancayo, Ecuador y Colombia. No planean cerrar tiendas, sin embargo, se cerró la tienda ubicada en el balneario de Asia debido a que la rentabilidad no era la esperada, además, era una tienda que solo generaba ingresos durante la temporada de verano.

En cuanto a la nueva propuesta de valor a ser planteada en el siguiente punto, según el gerente de XYZ (comunicación personal, 15 de junio de 2017), muchas de las ideas presentadas siguen los lineamientos y objetivos de la empresa.

### **4. Desarrollo de nueva propuesta de valor**

En este apartado se presenta la propuesta actual de XYZ y la nueva propuesta de valor realizada en función a la investigación preliminar y el análisis realizado a lo largo del capítulo.

#### **4.1. Propuesta de valor actual**

A continuación, en la tabla 6, se describe la propuesta de valor actual que ofrece la organización de estudio adaptado del modelo de propuesta de valor de Kaplan y Norton elaborada en el marco teórico (Kaplan & Norton, 1996). La propuesta de valor no solo se enfoca en los beneficios que brinda el producto que ofrece la marca, sino que además incluye aspectos relevantes como la imagen de la marca y la relación que esta construye con el cliente, a fin de generar un vínculo a largo plazo.

**Tabla 6: Propuesta de valor actual**

<b>Beneficios</b>	<b>Base</b>	Vestimenta y abrigo
	<b>Valores Esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diseño y colores:</b> Prendas inspiradas en el estilo de la marca.</li> <li>- <b>Calidad y entalle:</b> Línea bottom</li> <li>- <b>Variedad de confecciones:</b> Moda y básicos, y atención en el acabado de las prendas.</li> <li>- <b>Precios</b> asequibles.</li> <li>- <b>Red de tiendas</b></li> </ul>
	<b>Valores Añadidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Olor:</b> Prendas y tienda con el olor característico de la marca (perfume).</li> <li>- <b>Suavidad</b> en la textura de las prendas.</li> <li>- <b>Ubicación</b> estratégica de tiendas.</li> </ul>
<b>Imagen</b>	"Marca de ropa femenina con un estilo juvenil, urbano y relajado reconocida por ser una empresa peruana con productos de calidad, especialmente en los jeans y presencia en el mercado desde hace 33 años".	
<b>Relación cliente–marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales (Facebook, Instagram, Snapchat) a través de las cuales comunican al cliente acerca de promociones o nuevos ingresos de colecciones.</li> <li>- Tienda online en plataforma Juntoz.</li> <li>- Mensaje de aviso de nuevas entradas de prendas de vestir a clientes que lo solicitan al jefe de tienda.</li> </ul>	

Adaptado de Kaplan & Norton (1996).

#### 4.2. Nueva propuesta de valor

A continuación, se plantea la nueva propuesta de valor a partir de los modelos teóricos de proposición de valor del cliente de Kaplan & Norton y de desarrollo de marca de Aaker y la investigación cualitativa, las cuales están reflejadas en las tablas 7 y 8, respectivamente.

**Tabla 7: Nueva propuesta de valor según Kaplan & Norton**

<b>Beneficios</b>	<b>Base</b>	Vestimenta y abrigo
	<b>Valores Esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diseño y colores:</b> Prendas inspiradas en las últimas tendencias y el estilo de la marca.</li> <li>- <b>Calidad:</b> Telas que no generan pilling, cuidado en el entalle y estandarización de tallas.</li> <li>- <b>Variedad de prendas:</b> Moda y básicos, y atención en el acabado de las prendas.</li> <li>- <b>Precios</b> asequibles.</li> <li>- <b>Red de tiendas.</b></li> </ul>
	<b>Valores Añadidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Distribución</b> de productos de forma ordenada y accesible, que muestran outfit y variedad de colores.</li> <li>- <b>Visual merchandising:</b> brindar temáticas atractivas para el cliente y demuestre el estilo o identidad de la marca.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Olor:</b> Prendas y tienda con el olor característico de la marca (perfume).</li> <li>- <b>Suavidad</b> en la textura de las prendas.</li> <li>- <b>Ubicación</b> estratégica de tiendas.</li> <li>- Políticas de novedades y cambios</li> <li>- Promociones y eventos exclusivos.</li> <li>- Tienda online propia</li> </ul>
<b>Imagen</b>	"Marca de moda femenina con un estilo juvenil, urbano y relajado, reconocida por ser una empresa peruana con productos de calidad, que presta atención a la experiencia de compra del cliente y que cuenta con presencia en el mercado desde hace 33 años".
<b>Relación cliente–marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada con vendedores capacitados en moda, conocimiento de la marca, el producto y en experiencia de compra.</li> <li>- Efectividad en el proceso de entrega y comunicación del valor.</li> <li>- Club de beneficios.</li> <li>- Personalización de prendas de denim.</li> <li>- Pop-up stores para acercar los puntos de venta a las clientas.</li> </ul>

Adaptado de Kaplan & Norton (1996).

A continuación, se procede a presentar la nueva propuesta de valor según Aaker, en la que, a diferencia, de la de Kaplan y Norton, se enfoca en los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión

**Tabla 8: Nueva propuesta de valor según Aaker**

<b>Beneficios Funcionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca XYZ ofrece variedad al mostrar outfits completos.</li> <li>• La marca XYZ suministra comodidad al tener estandarización de tallas y reducir el pilling en sus prendas de vestir.</li> <li>• La marca XYZ ofrece sensación de pertenencia a un grupo con similares preferencias.</li> </ul>
<b>Beneficios Emocionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al comprar una prenda de la marca XYZ las clientas se sienten alegres y satisfechas porque tienen la prenda esperada.</li> <li>• Las clientas se sienten parte de una marca urbana y relajada.</li> </ul>
<b>Beneficios de Autoexpresión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las clientas tienen un sentimiento de exclusividad al comprar y usar la marca.</li> <li>• Las clientas se identifican con el estilo de la marca.</li> <li>• Las clientas se ven a sí mismas felices, relajadas y satisfechas al comprar y usar una prenda de la marca XYZ, que les hace vivir la experiencia de ser una chica XYZ.</li> </ul>

Adaptado de Aaker (1996).

Con relación a la nueva propuesta de valor de marca, para que el grupo objetivo se identifique con los beneficios emocionales y de autoexpresión sugeridos en la tabla 8, se propone desarrollar una estrategia comercial para el relanzamiento de la marca, el cual involucra los aspectos presentados en la tabla 7, específicamente la imagen de la marca, la promociones, el club de beneficios, la personalización de prendas de denim y las pop-up store.

## CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El siguiente capítulo se basa en un modelo de investigación cualitativa y cuantitativa, sobre la nueva propuesta de valor planteada en el anterior capítulo, la cual se validará de acuerdo al grupo objetivo y opiniones de algunos grupos de interés. A continuación, cada investigación presenta la metodología utilizada y sus principales resultados.

### 1. Investigación cualitativa

En las siguientes líneas, se plantea la metodología utilizada en donde se describe el total de entrevistas realizadas, así como la ruta por cada grupo de actores entrevistados. Asimismo, se realiza un resumen de los principales hallazgos recabados.

#### 1.1. Metodología

En esta etapa, se realizaron 32 entrevistas a algunos actores clave a los cuales se les mostró la nueva propuesta de valor (ver Anexo O en CD adjunto), a fin de enriquecer con observaciones adicionales para la propuesta comercial final. A continuación, en la tabla 9, se describe la guía de los actores con los que se pudo acceder a entrevistar.

**Tabla 9: Guía de actores entrevistados**

<b>Expertos</b>	Diseñadores de moda	-José Miguel Valdivia
<b>Familiares</b>	Padres de familia	-6 padres de clientas -1 madre de una no clienta
<b>Marca XYZ</b>	Gerencia General	-AS
<b>Colaboradores de XYZ</b>	Asistente de Marketing	-AMX
	Atención al público	-2 colaboradores
<b>Grupo Objetivo</b>	Jóvenes de 14 a 19 años (AB)	-Clientas y no clientas de la marca

Con relación a las entrevistas del grupo objetivo, se realizaron a 20 clientas y no clientas y, así como el estudio de base, se considera a chicas de 14 a 19 años de edad. Específicamente, en los

distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana: San Isidro, San Borja, Miraflores, La Molina y Surco (APEIM, 2016).

## **1.2.Principales Hallazgos**

Como se indicó previamente, se realizó una serie de entrevistas a los actores mencionados a fin de obtener sus opiniones con respecto a la propuesta de valor planteada en el anterior capítulo. Asimismo, esta propuesta de valor fue descrita e ilustrada en un folleto comercial, donde se mostraban todos los beneficios añadidos que ofrecería la marca con la nueva propuesta de valor (ver Anexo P en CD adjunto).

A continuación, se muestran los principales resultados de las entrevistas a los siguientes actores: experto en moda, gerente general de la marca XYZ, colaboradores de la marca XYZ, padres de familia del grupo objetivo, y jóvenes clientas y no clientas del grupo objetivo (ver Anexo Q en CD adjunto).

### ***1.2.1. Expertos***

José Miguel Valdivia, diseñador y consultor de moda (comunicación personal, 18 de agosto, 2017), realizó una serie de comentarios acerca de la propuesta planteada. La actividad que más le llamó la atención y por la cual estaba interesado fue la personalización de jeans en las tiendas. Gracias a su experiencia en diversos eventos de moda, pudo realizar una serie de sugerencias con respecto a esta propuesta, como tomar en cuenta la combinación de los accesorios a utilizar y difundir el evento con relaciones públicas y en la misma página de la marca.

Primero, el diseñador con más de 25 años de experiencia comparó esta propuesta con un evento de la empresa Backus, en la cual, invitaban a personalizar polos. Este evento tenía varios ambientes, un ambiente para las bebidas, una sala de espera, y otro para la sección de personalización, donde se confeccionaba el polo, e incluían máquinas de coser, aplicaciones y especialistas que ayudaban a la personalización. Para entrar a la fiesta del evento, se tenía que usar el polo personalizado.

Este ejemplo permite desarrollar la propuesta de personalización de prendas de denim de la siguiente forma: a través de una pop-up store ofrecer este evento de personalización. Una vez que se compra la prenda, se ingresa al ambiente de personalización donde el especialista podrá realizar los cambios deseados (parches, pintura para telas, encajes, tachas, desgastes o roturas). Luego se

ingresa al ambiente de espera, por 15 a 30 minutos máximo, en el cual se puede hacer un ejercicio virtual para ver cómo funciona el club de beneficios y poder inscribirse a través de una tarjeta de fidelización.

Se puede desarrollar la idea de una feria, en donde se puedan ofrecer bebidas, promocionar productos específicos y hasta instalar una cabina de fotos instantáneas, a fin de lucir las prendas de la marca en las redes sociales. Además, se puede incluir un tablero de tendencias donde se pueden observar las nuevas tendencias que se vienen con prendas de la marca.

Por último, este evento no puede realizarse en varios distritos al mismo tiempo, porque perdería la autenticidad, las clientas ya se darían cuenta de lo que hay en cada tiempo. Lo ideal, según José Miguel Valdivia, es realizarlo en distintas épocas del año, pero solo en un distrito, así la clienta se mantendría entusiasta de esperar el siguiente evento, ya que cada uno tendría una temática diferente.

### ***1.2.2. Gerente general de la marca XYZ***

En cuanto al color del folleto, el gerente de XYZ (comunicación personal, 16 de agosto, 2017) sugirió adecuarlo a los colores pantone que maneja la marca como un esfuerzo por estandarizar sus comunicaciones.

Con relación al contenido de la propuesta, menciona su interés por la personalización de jeans. Comenta que han discutido la idea entre el área comercial y marketing, y que estarían evaluando cómo desarrollar este evento. Con respecto al club de beneficios, indica que es una idea que ellos buscarían desarrollar, lo cual es un punto importante para la propuesta ya que en esta se darán los lineamientos generales para poder desarrollarla.

Asimismo, señala que la marca busca generar palabras o frases cortas para poder posicionarse con mayor facilidad, lo cual, también podría ser empleado en la propuesta presentada. En cuanto a la promoción de la tienda online, se encuentra de acuerdo porque actualmente buscan incrementar sus ventas por ese medio.

Se puede concluir de estos comentarios lo siguiente: el gerente general está de acuerdo con el evento de personalización de jeans, espera evaluar el presupuesto para ello. Además, se encuentra de acuerdo con el club de beneficios que actualmente no lo tienen y que sería un valor añadido para que las clientas se fidelicen con la marca. Por último, como recomendación es que las promociones

no deberían mencionar los atributos explícitamente, pueden mostrarse a través de fotografías y palabras sencillas que combinen con el nombre de la marca.

### ***1.2.3. Colaboradores de la marca***

Con relación a los colaboradores de la marca, se pudo contactar al asistente de marketing y a 2 trabajadoras de atención al público. A continuación, se ha de detallar cada impresión con relación a la nueva propuesta de valor ofrecida, en concreto con relación al folleto comercial y algunos beneficios a incluir en la propuesta de club de beneficios.

#### ***a. Asistente de Marketing***

Uno de los aspectos positivos de la propuesta que destacó AMX, el asistente de marketing (comunicación personal, 16 de agosto, 2017), fueron los beneficios de servicios complementarios de otro tipo de productos que sería parte del club de beneficios. Él considera que la venta cruzada es un objetivo a corto plazo que tiene la marca. Sería positivo para la marca, lograr que sus clientas la relacionen con otra marca de producto diferente, la cual tenga un buen posicionamiento en el mercado, ya que ello elevaría el valor de la marca XYZ.

Otro aspecto positivo que señaló fueron las asesorías de moda con fashion bloggers. Actualmente, señala que las supervisoras de tienda asesoran a las clientas; sin embargo, no llevan un curso de capacitación sobre el tema. Por lo tanto, sería beneficioso para la marca tener este tipo de asesorías de moda. Además, sostiene que la marca tenía, hace cuatro años, una fashion blogger en la misma página web, donde realizaba consejos de cómo combinar las prendas de la marca XYZ; sin embargo, no se tomó como oportunidad y se dejó de considerar.

Asimismo, sostiene que la marca actualmente trabaja con influencers que no son mediáticas y sus estilos de vida van de acuerdo al estilo de la marca. Ellas no hacen publicidad explícita de la marca en sus redes sociales, llevan su vida normal y solo hacen mención a la marca de una manera sutil, realizan etiquetas a la marca o responden a comentarios acerca de dónde es su vestimenta. Por ello, se debe evaluar con detenimiento quién sería una fashion blogger, que tengan un estilo de vida de acuerdo al estilo de la marca.

Para finalizar, los comentarios obtenidos por el asistente de marketing fueron de gran aporte, ya que gracias a la experiencia que tiene con la marca, se puede reconocer lo que está acorde

con el estilo y filosofía de esta. De esa manera, se puede tomar ventaja de los aspectos positivos y analizar los aspectos negativos para mejorar las propuestas de valor.

#### *b. Colaboradores del punto de venta*

Entre las actividades de la propuesta de valor que más se apreciaron fueron el club de beneficios y la personalización de prendas de denim. Se obtuvieron comentarios positivos del club de beneficios, porque ambas colaboradoras (comunicación personal, 16 de agosto, 2017) sostienen que las clientas siempre mencionan una falta de beneficios u obsequios por parte de la marca hacia las clientas que siempre compran. Además, indican que, con un obsequio sencillo, se vería una mayor frecuencia de compra.

Además, con respecto a la personalización de prendas de denim, las observaciones fueron positivas, ya que consideran que ello generaría mayor valor para la marca XYZ. Asimismo, mencionan que el lugar donde se desarrollaría esta actividad debe ser escogido con detenimiento para poder dar una experiencia grata a las clientas.

El punto de vista del personal de atención al cliente resulta primordial, al estar en contacto con el cliente, ya que puede identificar sus necesidades. De esta manera, se puede reconocer las actividades primordiales que requiere la marca para tener mayor aceptación en el mercado, como el club de beneficios y eventos donde se genere un aumento del valor de la marca.

#### ***1.2.4. Padres de Familia del Grupo Objetivo***

Para conocer la opinión de los padres de familia se hicieron 6 entrevistas a madres de hijas que compraban la marca XYZ y 1 madre cuya hija no compraba la marca XYZ. Entre las opiniones recogidas, se obtiene la aceptación de la propuesta comercial planteada. Teniendo como punto fuerte los siguientes aspectos: personalización de denim, club de beneficios y pop-up stores.

Asimismo, se les presentó la banda de precios (ver Anexo O en CD adjunto), en la cual se afirmó que eran los precios que normalmente pagaban por prendas de vestir. Sobre el club de beneficios indicaron que sería adecuado brindarles una tarjeta de fidelización. Sin embargo, esta tarjeta debería ser administrada por la madre de familia en caso sea menor de 18 años y podría entregarse a chicas mayores de 18 años para que la administren.

Además, señalan que el club de beneficios es acertado, ya que los padres invierten bastante dinero en comprar ropa a sus hijas, y un obsequio, saludo de cumpleaños o promociones sería el valor agregado que le faltaría a la marca XYZ.

En cuanto a la personalización de denim, se obtuvo la aceptación, ya que es una actividad que ninguna otra marca peruana ha llevado a cabo. Además, señalan que estarían dispuestos a pagar el precio de las prendas personalizadas que se les indicó, S/. 215. Por otro lado, existió una sola opinión contraria en relación a la personalización de denim, ya que esta madre preferiría que le entreguen listo el jean.

Por último, con respecto a las pop-up stores, las madres aseguran que es una buena propuesta, que sería recomendable que se realice en distritos donde no haya tiendas de la marca. Además, consideran que, en las pop-up stores, se debería ofrecer promociones o alguna novedad de productos que no se encuentren en tiendas. Esta actividad debería ser publicada en las redes sociales de la marca con anticipación para que los padres de familia puedan planificarse.

Las consideraciones de las madres de familia permiten añadir detalles importantes a las actividades que tendrá la propuesta comercial de la marca XYZ. Estos aportes son importantes, ya que el padre de familia es la persona que suele acompañarlas, como se mencionó en el capítulo 6 de investigación base.

### **1.3.Principales hallazgos del grupo objetivo**

Este apartado se enfoca en describir los hallazgos obtenidos del grupo objetivo (clientas y no clientas) con relación a la nueva propuesta de valor y la adaptación del modelo teórico del comportamiento del momento de la verdad y del desarrollo de marca. En cuanto al primer modelo, se consultó acerca del estímulo de compra, la búsqueda, los puntos de venta y uso. Del segundo modelo, se recabó información acerca de la recordación, marcas preferidas y beneficios (ver Anexo Q en CD adjunto).

Se realizarán un total de 20 entrevistas, de las cuales 9 eran clientas y 11 no clientas. Además, 4 jóvenes que pertenecían al distrito de Miraflores, 5 al distrito de Surco, 4 al de La Molina, 4 a San Borja y 3 de San Isidro.

### ***1.3.1. Modelo del comportamiento del momento de la verdad***

En cuanto a este apartado, se consultó acerca del estímulo de compra, la búsqueda, los puntos de venta y uso de las prendas de vestir. En ese sentido, para el momento cero de la verdad, se pudo rescatar que depende de la necesidad y la ocasión que lo requiera, pero lo primero es que sientan que les queda bien tanto en diseño, color, entalle, entre otro. Luego, se menciona al precio como factor decisor para la selección de la prenda.

En general, suelen comprar para ocasiones de salidas con familiares o amigos, como reuniones o fiestas. Asimismo, las características que influyen en la compra son el estilo de la marca y el diseño de las prendas, que estén a la moda.

En cuanto al momento cero de la verdad, en el cual se realiza la búsqueda se menciona, en primer lugar, el uso de redes sociales como Facebook e Instagram, por medio de las cuales suelen informarse de las promociones de sus marcas preferidas. Asimismo, las prendas que suelen repetir la compra son los jeans y los polos. En cuanto a la influencia, muchas comentan que suelen ser acompañadas y que pueden consultar en caso de indecisión, pero que terminan siendo ellas las que eligen la prenda que les guste.

En cuanto al primer momento de la verdad, se puede rescatar que el grupo objetivo suele ir a los centros comerciales, principalmente durante los fines de semana en horario tarde. Además, mencionan que tiene un gasto promedio de s/.200 y que suelen comprar un aproximado de 2 prendas. En general, prefieren los colores oscuros como el azul, negro o plomo y los tonos pasteles. No suelen arriesgar en diseño, debido a que tienen un estilo juvenil, urbano y sobre todo casual relajado.

Por otro lado, hay ocasiones en donde suelen cambiar la decisión de compra en el último momento, debido a que no se sienten cómodas con cómo les queda la prenda. Finalmente, suelen haber dos motivos para desechar una prenda. Uno es porque pasó de moda y segundo por la duración de la prenda, la cual en promedio es de 1 año a más.

### ***1.3.2. Modelo de desarrollo de la marca***

En cuanto a este modelo, las preguntas se orientaron hacia la recordación, las marcas preferidas y los beneficios que genera la marca de su elección. En relación a la recordación, se les preguntó por las marcas que conocían y por las marcas que compran. En ese sentido, se pudo

observar que entre las jóvenes no clientas hay un bajo nivel de recordación de la marca pues solo una indicó conocer la marca mientras que la demás no la mencionaron. Al final, cuando se les mostró la propuesta comercial, indicaban conocer la marca pero que no eran clientas de esta o, simplemente, compraban muy poco.

Entre las marcas preferidas, suelen mencionar a Forever21, H&M y Zara debido a los precios, variedad y diseño. Asimismo, la marca de estudio suele ser recordada principalmente por las clientas de la marca. Por otro lado, dentro de las marcas de la competencia directa de la marca, se encuentra 47Street con mayor recordación, seguido de DVK y luego Exit.

En cuanto a los beneficios emocionales, las jóvenes destacan que sienten la emoción de alegría y satisfacción. Dentro de los beneficios de autoexpresión, las jóvenes se definen a sí mismas como felices, relajadas y satisfechas cuando compran o usan la marca.

### ***1.3.3. Nueva propuesta de valor***

Con relación a los hallazgos recabados acerca de la nueva propuesta de valor, se les presentó a las clientas un folleto comercial y una tabla de precios, los cuales nos permiten observar la aceptación de la propuesta, la intención de compra y la disposición luego de ver los rangos de precios que presentan las marcas que compiten actualmente en el mercado (ver Anexo P en CD adjunto).

En cuanto a la propuesta, sí existe buen nivel de aceptación de la misma. Entre lo que más les atrae es la personalización de los jeans, así como el club de beneficios. Por otro lado, también mencionan que la idea de la pop-up store es interesante.

Por el lado de la intención de compra, hay mayor interés en incrementar su frecuencia de compra de parte de las clientas. Algunas no clientas también sienten curiosidad pero en menor medida debido a que no conocen mucho la marca y suelen estar acostumbradas a no prestar mucha atención al tipo de marca que compran.

En cuanto a la disposición de compra luego de ver los rangos de precios, se percibe que las clientas mantienen su interés en seguir comprando en la marca, sobre todo si esta les sorprende con novedades y promociones como las planteadas. En caso de las no clientas, la disposición es en menor medida, pero algunas sí señalan que se animarían a probar la marca.

## 2. Investigación cuantitativa

En el presente tema de investigación, se describe la metodología y los principales hallazgos de las encuestas realizadas a clientas y no clientas de la marca de estudio, a las cuales se les ha consultado principalmente acerca de la aceptación de la nueva propuesta de valor.

### 2.1. Metodología

Como se observa en la tabla 10, de una población peruana total de 31'488,625, en Lima Metropolitana, hay 10'012,437 personas. Del total de esta población 4.80% pertenecen al nivel socioeconómico A y 21.70% al B. Asimismo, el 55.50% del NSE A y el 14.60% del NSE B vive en la zona 7. Por otro lado, del total de la población de Lima Metropolitana, el 8.71% tiene de 14 a 19 años y el 51.32% es mujer. Con todo ello, tenemos un grupo objetivo de 26,102 personas (INEI, 2017 y APEIM, 2017).

**Tabla 10: Tamaño del grupo objetivo**

Grupo Objetivo	N° Personas
Población Lima Metropolitana	10,012,437
Población Lima Metropolitana NSE A (4.80%)	480,597
Población Lima Metropolitana NSE B (21.70%)	2,172,699
Zona 7 de Lima Metropolitana NSE A (55.50%)	266,731
Zona 7 de Lima Metropolitana NSE B (14.60%)	317,214
Personas de 14 a 19 años en Lima Metropolitana (8.71%)	23,232
Personas de 14 a 19 años en Lima Metropolitana (8.71%)	27,629
Mujeres en Lima Metropolitana (51.32%)	11,923
Mujeres en Lima Metropolitana (51.32%)	14,179
<b>Total</b>	<b>26,102</b>

Para poder conocer la muestra hemos realizado la ecuación con un error de 5%, un nivel de confianza de 95.5% y una proporción de casos favorables y desfavorables, ambos, de 0.5. Resolviendo la ecuación nos da un tamaño de muestra de 379, la cual se redondeará a 400.

**Figura 20: Muestreo del grupo objetivo**

Z	1.96	$N = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$ $N = 379$
P	0.5	
Q	0.5	
E	0.05	
N	26,102	

Adaptado de Hernández et al. (2010).

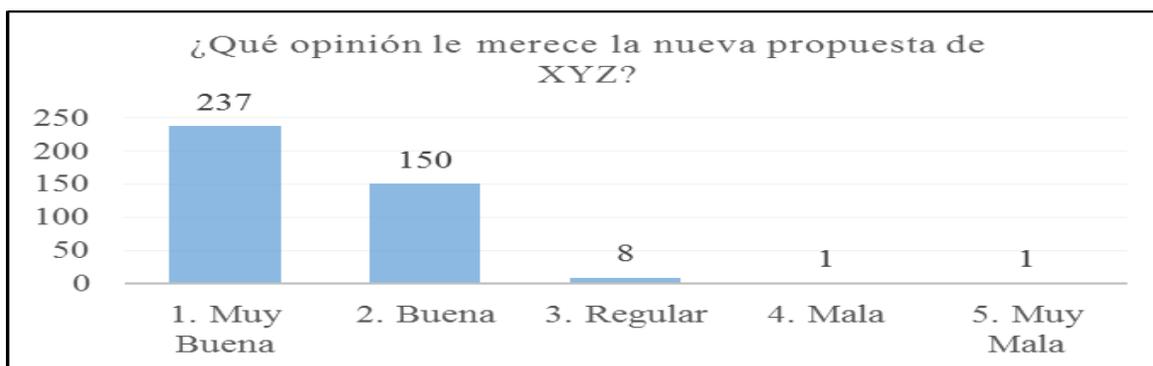
Es así que en esta segunda fase se tomará una muestra aleatoria de 400 chicas, las cuales serán 200 clientas y 200 no clientas que conforman el grupo objetivo. En ella se responderá parte de las inquietudes que se mencionan en los objetivos específicos. Se recabará información sobre la frecuencia de compra en las tiendas, el ticket promedio de compra, el nivel de recordación de las marcas, la valoración de atributos según marcas, los conceptos que se asocian a la marca de estudio, y principalmente se somete a evaluación la propuesta de valor (ver Anexo P en CD adjunto).

## **2.2.Principales hallazgos de las Encuestas**

Entre los principales hallazgos, se tiene que las prendas más compradas por las jóvenes son los jeans y los polos con un total de 114 jóvenes que indicaron esta opción. Luego, le siguen solo polos y solo jeans. Asimismo, compran prendas de vestir con frecuencia mensual y bimestral, ambas fueron elegidas por 120 jóvenes. Así también, 232 de estas jóvenes va acompañada de sus mamás.

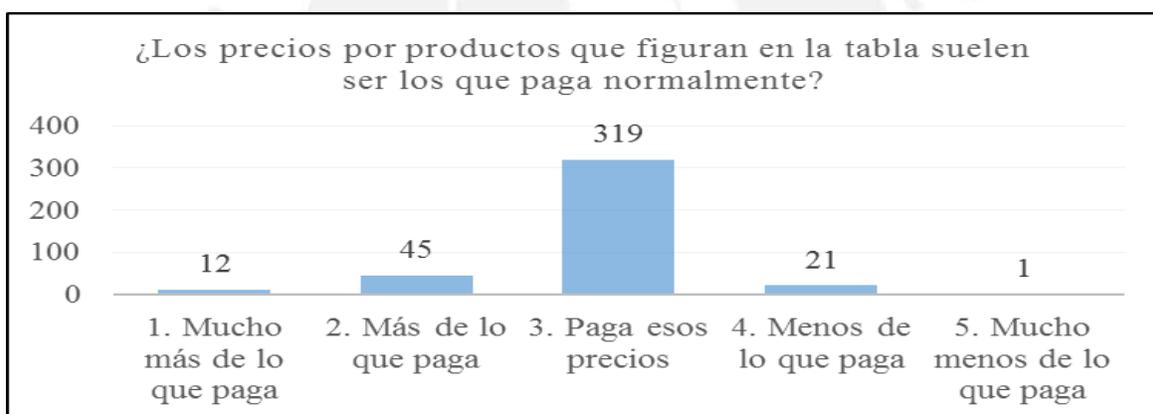
Por otro lado, la propuesta comercial tuvo aceptación entre las clientas y las no clientas pues 387 jóvenes la calificaron como muy buena y buena, ello significa una aceptación del 96,8%. Entre las propuestas más resaltantes y que tuvieron mayor aceptación están los descuentos en servicios complementarios, las promociones por ir a acompañadas de amigas y un obsequio por compras (ver Anexo R en CD adjunto).

**Figura 21: Aceptación de la propuesta**



Al inicio de la encuesta, se tiene como ticket promedio un rango de entre S/. 200 a S/250. Asimismo, se procedió a mostrarles una matriz de precios con las principales prendas y los precios de la competencia. Es así como el 80% afirmó que los precios eran los que normalmente pagaba. Además, el 92,75% de las jóvenes luego de evaluar los precios mantuvieron su disposición de comprar la marca.

**Figura 22: Los precios que suelen pagar las clientas**



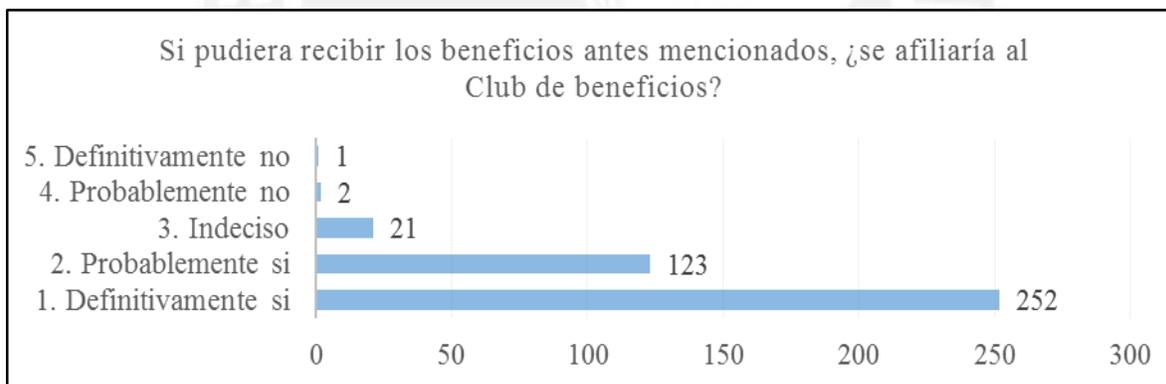
La intención de compra, luego de mostrar la propuesta fue de 85%. Esto refleja un incremento de 48% con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta de base.

**Figura 23: Los precios que suelen pagar las clientas**



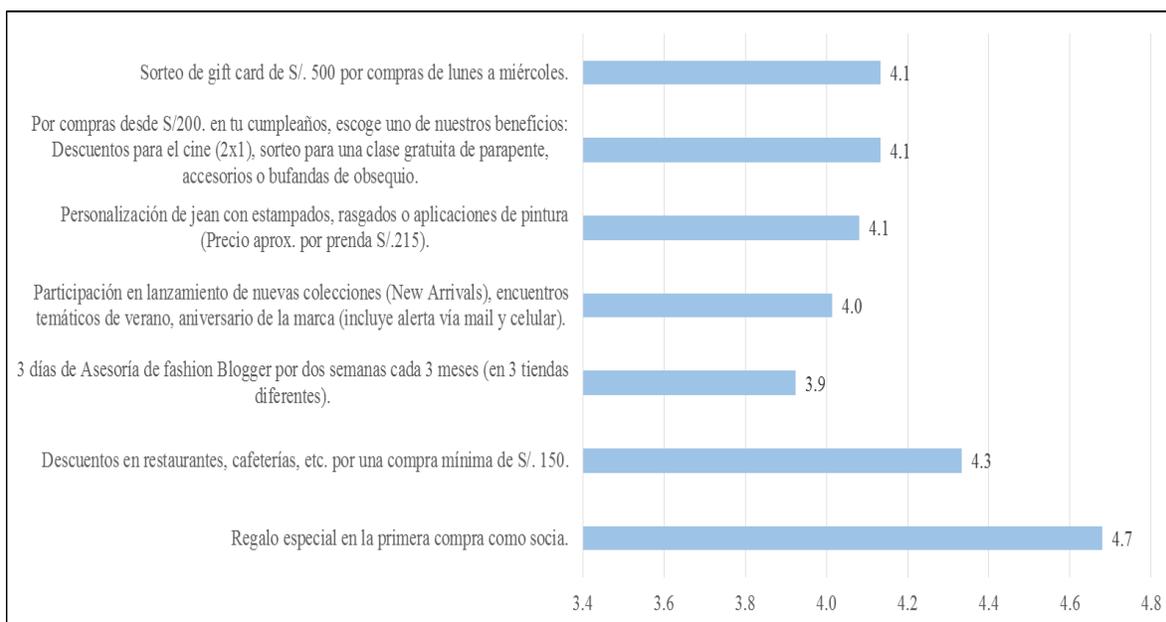
De las propuestas planteadas, todas tuvieron una aceptación por parte de las jóvenes, sin embargo, hubo 3 propuestas que destacaron más. Es el caso de la propuesta de descuentos en taxi seguro, las promociones por ir acompañadas de 2 amigas y el que por la compra de S/. 200 puedan llevarse un obsequio. Esto tiene relación con algunos comentarios recogidos de que las chicas buscan mayor reconocimiento por sus compras, como recibir algún presente o regalo.

**Figura 24: La nueva propuesta de valor**



Dentro del club de beneficios, también se plantearon algunas propuestas de las cuales el recibir un regalo especial por la primera compra como socia y descuentos en algunos servicios complementarios tuvieron la mayor aceptación. Después de presentarles la propuesta a las jóvenes, el 63% de ellas, afirmaron que definitivamente se afiliarían al club de beneficios.

**Figura 25: Beneficios de XYZ Fans**



## CAPÍTULO 7: PROPUESTA COMERCIAL

A lo largo del presente trabajo de investigación, se plantean estrategias para generar el crecimiento de la marca XYZ, fortalecer su posicionamiento en el mercado, diferenciarse de la competencia, identificar su personalidad para realizar estrategias comerciales, fortalecer el valor de la marca y fidelizar a los clientes. Todas estas estrategias se han presentado en la propuesta de valor final de la marca.

Por lo tanto, luego de validar con el grupo objetivo, se ha encontrado que la nueva propuesta de valor tiene una aceptación de 96,8% y una intención de compra de 85%. Estos resultados serán la base para proponer una nueva estrategia comercial que fortalezca la marca en el corto, mediano y el largo plazo. A continuación, se desarrollan los objetivos estratégicos, el marketing estratégico y operativo para la implementación del plan comercial.

### 1. Objetivos Estratégicos de la marca XYZ

A partir de los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, se describen los objetivos estratégicos como parte de la propuesta comercial, los cuales incluyen la Visión, Misión, Valores y Objetivos, los cuales se detallan a continuación.

**Propuesta de Visión:** Ser reconocidos como la marca líder en el mercado de moda juvenil para los segmentos A y B en los próximos 3 años en el Perú.

**Propuesta de Misión:** Satisfacer las necesidades de vestimenta y moda de nuestras clientas jóvenes, ofreciendo diferenciación y calidad en nuestros diseños; y actuando bajo criterios de excelencia en la experiencia de compra y responsabilidad social empresarial.

**Valores propuestos:**

- Respeto por el cliente
- Pasión por la innovación
- Excelencia profesional
- Trabajo en equipo.

**Objetivos de Marketing:**

- Comunicar al 100% del mercado la nueva propuesta de valor de la marca.
- Obtener las ventas proyectadas.

- Posicionar los beneficios emocionales y de autoexpresión en el grupo objetivo.

## **2. Marketing Estratégico**

En el presente acápite, se desarrollan los modelos de estrategias de marketing estratégico que permitirán el aterrizar la nueva propuesta de valor. En ese sentido, se define la segmentación del mercado, la estrategia de diferenciación, posicionamiento, y crecimiento para la marca de estudio.

### **2.1.Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado permite definir al grupo objetivo lo que genera un buen enfoque de forma rentable (Kotler & Keller, 2016). En ese sentido, como se puede observar en la imagen que se señalan las características de segmentación del grupo objetivo para la marca de estudio (ver Anexo S).

Como se puede observar, el grupo objetivo son jóvenes mujeres de sectores socioeconómicos A y B, de 14 a 19 años y pertenecientes a los distritos ubicados en la zona 7: San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina y Surco.

### **2.2.Estrategia de Diferenciación**

De acuerdo al modelo de ventaja competitiva (Porter, 2002), se ha elegido la estrategia de diferenciación, acorde a una marca de moda que se dirige a un nivel socioeconómico A y B. Ello debido a que la diferenciación se centra en los atributos que difícilmente pueden ser imitados por la competencia en el corto plazo (Kotler & Keller, 2016), permitiendo a la marca posicionarse en su mercado, frente al dinamismo del contexto peruano y los sectores de la moda (textil-confecciones) y el retail.

Dicha ventaja se verá reflejada principalmente en aspectos como la calidad del producto, el diseño, la experiencia de compra y la comunicación. A continuación, en la figura 27 se describe la estrategia de diferenciación para la marca de estudio.

**Figura 26: Estrategia de Diferenciación**



Como se puede observar, la calidad del producto y el diseño se verán reflejados en el primer punto. Por otro lado, la experiencia de compra abarca el punto de venta, los colaboradores calificados y al servicio post-venta. Finalmente, la comunicación se enfocará en ofrecer promociones en donde se aumente el valor de lo recibido, así como un club de beneficios a las clientas frecuentes.

Con relación a los productos de calidad, se sugiere mantener el actual alineamiento entre estilo de la marca y últimas tendencias. Además, se recomienda evaluar proveedores de algodón de fibra larga y antipilling para productos clave y cuidar el fitting a partir de moldes por tipo de tela y tallas, que preserven la estandarización de las tallas de las prendas.

Al respecto de los colaboradores, la ventaja estará en que se encuentren calificados principalmente en experiencia de compra, conocimiento de la marca, el producto y de moda, y que presten especial atención a la vestimenta y presencia, debido a que son imagen de la marca. Con relación al servicio post-venta, se propone realizar encuestas de satisfacción que permitan conocer

la percepción de las clientas con relación a su experiencia con la marca. Por otro lado, se facilitará el acceso a tutoriales de tips de moda y cuidado de prendas como guía para las clientas.

En cuanto a la comunicación, se propone impulsar promociones que generen valor a las prendas que adquieren las clientas. Asimismo, se sugiere un club de beneficios (XYZ Fans), el cual empezará con un nivel básico en donde las clientas podrán solicitar una tarjeta la cual contendrá sus datos. Con esta tarjeta se podrá acceder a beneficios exclusivos, los cuales se detallan en el capítulo 7, en las promociones. En cuanto al punto de venta, se sugiere desarrollar aspectos del visual merchandising: escaparatismo, exhibición de las prendas y lay-out. Para este último, se presenta una propuesta (ver Anexo T).

### **2.3.Posicionamiento**

Según la investigación cuantitativa del estudio de mercado, para las clientas de XYZ, se identificó que estas se sienten emocionalmente identificadas a la marca, al manifestar que la marca despierta su simpatía en una escala de 4.6 sobre 5, medida superior al vínculo con los beneficios funcionales al expresar que se sienten satisfechas con los productos en una escala de 4.2 sobre 5.

No obstante, la empresa hasta el momento no ha tenido un plan estructurado que le permita aprovechar esta oportunidad para enfocar sus estrategias a fin de encausar estos beneficios emocionales y de autoexpresión para el desarrollo de una mejor experiencia de compra, que permita una mayor rentabilidad.

En ese sentido, para el posicionamiento de la marca XYZ se han de seleccionar, en mayor medida, los beneficios emocionales y de autoexpresión, más que los funcionales porque en el caso de la marca explican, en mayor medida, la decisión de compra en las jóvenes de 14 a 19 años.

### **2.4.Modelo de Crecimiento de Ansoff**

De acuerdo a la opinión de expertos y líderes de la empresa en estudio, se han identificado oportunidades de crecimiento para la empresa, la cual se grafican en la figura 28 con la matriz de ansoff.

**Figura 27: Matriz de Ansoff**

		Producto	
		Existente	Nuevo
Mercado	Existente	<p><b>Penetración de mercado</b></p> <p>Punto de venta (Año 0) Eventos exclusivos (Año 0) Club de beneficios (Año 0)</p>	<p><b>Desarrollo de productos</b></p> <p>Personalización de prendas de denim (Año 1). Línea Premium (Año 5).</p>
	Nuevo	<p><b>Desarrollo de mercado</b></p> <p>Tienda online propia (Año 0). Pop-up store o tiendas temporales en zona 7 (Año 4).</p>	<p><b>Diversificación</b></p>

Adaptado de Ansoff (1957).

En cuanto a la estrategia de penetración de mercado, se busca aumentar la frecuencia de compra por parte de las clientas en el primer año del desarrollo del Plan Comercial. En la tabla 11, se presentan los lineamientos a considerar.

**Tabla 11: Estrategia de penetración de mercado**

Estrategia de penetración de mercado	
<i>Mejora en el Punto de Venta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone un lay-out en el que se muestren opciones de outfits que involucren a los productos estrella y accesorios en puntos estratégicos. Además, colocar en las zonas calientes los outfits de avance de temporada y las promociones para atraer a las personas a entrar a las tiendas (ver Anexo T).</li> <li>Se sugiere elaborar escaparates temáticos acordes a cada temporada y que se modifiquen de forma quincenal.</li> </ul>
<i>Eventos de la marca en distritos clave</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de nuevas colecciones, desfiles de moda, aniversario de la marca, encuentros temáticos de verano, etc.</li> <li>Promociones, novedades, esparcimiento y entretenimiento juvenil durante cada evento, captación creativa de nuevas modelos (denominadas “XYZ Babe”) entre sus clientas, entre otros.</li> </ul>
<i>Club de beneficios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones diferenciadas para miembros del club de beneficios y trato preferencial durante eventos exclusivos.</li> <li>Tarjeta de fidelización y sistema de puntos en el mediano plazo.</li> </ul>

Por otro lado, en la tabla 12, la estrategia de desarrollo de mercado busca captar la atención de aquellas clientas potenciales a las cuales no se ha logrado acceder a pesar de formar parte del grupo objetivo.

**Tabla 12: Estrategia de desarrollo de mercado**

<b>Estrategia de desarrollo de Mercado</b>	
<i>Tienda online propia (Año 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta online desde la web de la marca que incluya una actualización continua del stock y modalidad delivery dentro de las 48 horas.</li> <li>• Alineamiento de beneficios con el programa de lealtad, promociones, etc.</li> </ul>
<i>Pop-up store en distritos clave (Año 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de la pop-up store, comunicación en redes sociales y coordinación de permisos en los distritos seleccionados.</li> <li>• Promociones y novedades para atraer a las clientas.</li> <li>• Se sugiere que el periodo de estas tiendas sea de 7 días en promedio.</li> </ul>

Finalmente, en la tabla 13, la estrategia de desarrollo de productos busca la reinención de los productos que adquieren las clientas, a fin de que se renueve la imagen de la marca que poseen las mismas.

**Tabla 13: Estrategia de desarrollo de productos**

<b>Estrategia de desarrollo de productos</b>	
<i>Personalización de prendas de denim</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa para los talleres de personalización, lugar para evento, contratación de especialistas en moda y personalización (rasgado, desteñido o aplicaciones de pintura), selección de prendas de denim a utilizarse (jeans o casacas de jeans) e insumos requeridos (parches, encajes, pintura, etc.).</li> <li>• Comunicación en redes sociales y promociones o novedades para la atracción de las clientas.</li> </ul>
<i>Línea Premium</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de necesidades de las clientas, selección de proveedores de algodón de fibra larga, de prendas con tela antipilling, evaluación de outsourcing, selección del distintivo de prendas premium (logo, color del isotipo, bolsa de entrega del producto, etc.).</li> <li>• Comunicación de la nueva línea, zona a incluir nueva línea en el punto de venta y la tienda online, promociones y novedades.</li> </ul>

### 3. Plan Operativo de Marketing

En cuanto a este apartado, se realiza de acuerdo a las 4 p's de la Dirección de Marketing moderna: Programas, personas, procesos, y rendimiento o performance (Kotler & Keller, 2016).

### **3.1. Programas**

Este punto se enfoca en todas las actividades dirigidas al grupo objetivo, por lo cual incluye las 4p's del Mix de Marketing tradicional: producto, precio, plaza y promoción.

#### ***3.1.1. Producto***

La marca XYZ se encuentra orientada en la venta de prendas de vestir, accesorios y calzado para damas, los cuales se encuentran subdivididos en líneas que incluye cada categoría de producto (ver Anexo D).

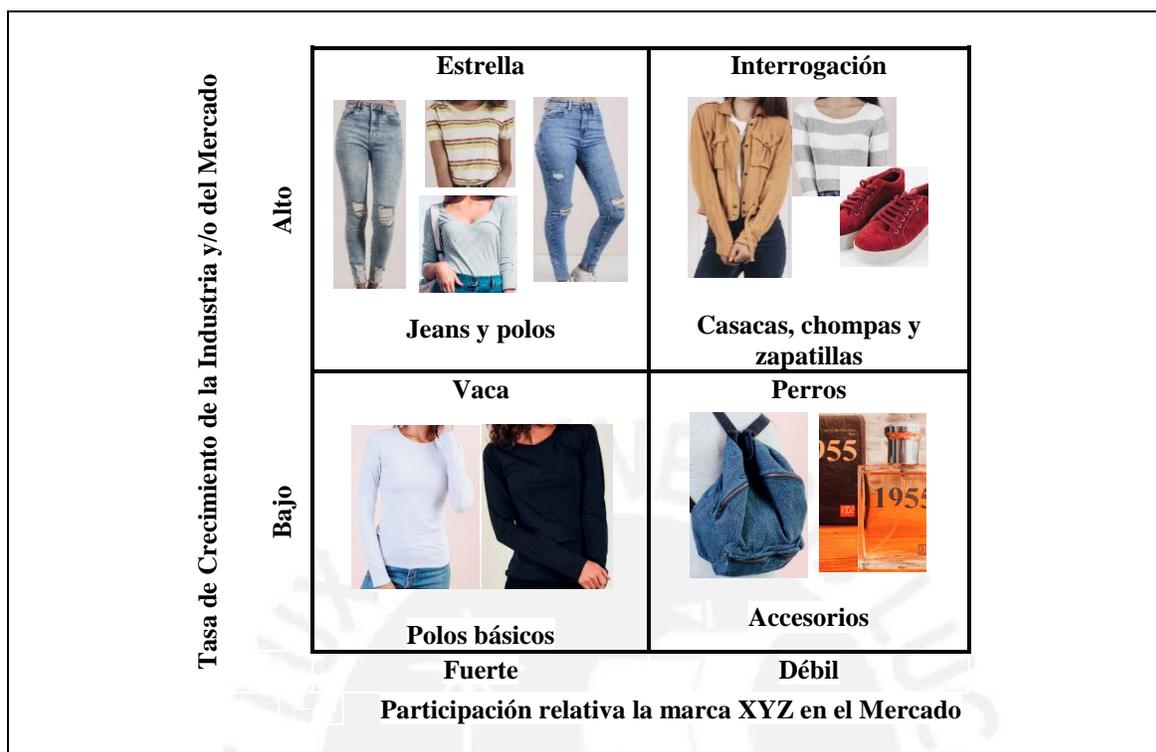
Según la investigación de mercado, se presenta un mapa hipotético perceptual de los beneficios funcionales de diseño-calidad. En él, se realiza un análisis comparativo enfocado en las clientas del grupo objetivo. Para las clientas, la marca XYZ tiene una mejor percepción, en cuanto a calidad, que las marcas Exit y H&M. Mientras que DVK tiene una mejor percepción en ambos aspectos (calidad y diseño). Asimismo, con relación al diseño, la marca H&M tiene mayor valoración en comparación a la marca XYZ, y esta última tiene una mejor valoración que la marca Exit (ver Anexo U).

A continuación, se abordan los modelos de distribución de portafolio (matriz BCG) y de desarrollo de marca.

##### *a. Modelo de distribución de Portafolio*

En la figura 29, se desarrolla el modelo de Boston Consulting Group (BCG) a partir de la información brindada por la empresa (ventas y unidades) y corroborado con el estudio de mercado. En él, se presenta el estado de las principales líneas de productos.

**Figura 28: Estado de los principales productos de la marca**



Adaptado de Boston Consulting Group (2006).

- *Producto Estrella:* Los jeans y los polos son productos que tienen una alta participación de mercado y presentan una tasa de crecimiento elevado, porque son los que tienen mayor rotación y mayores ingresos en ventas durante el año.
- *Producto Incógnita:* Los productos de la marca que han tenido gran crecimiento y poca participación en el mercado son las casacas, chompas y zapatillas. Estos productos se venden en pocas cantidades y modelos; sin embargo, son los que se venden a mayor velocidad, se agotan muy rápido.
- *Producto Vaca Lechera:* Los polos básicos son productos que tienen alta participación de mercado y bajo crecimiento.
- *Producto Perro:* Los productos que han tenido poco crecimiento y poca participación son los accesorios (Collares, aretes, bolsos, etc.), desde hace nueve años que han salido al mercado y siguen vendiéndose en menor medida.

### *b. Desarrollo de marca*

En el modelo de desarrollo de marca, se incluye la recordación de marca, beneficios de la nueva propuesta de valor y personalidad de marca.

- *Recordación de la marca*

La recordación de la marca busca reflejar si el grupo objetivo de XYZ recuerda su nombre sin que se le haya mencionado ni mostrado el logo de la misma (Aaker, 1996).

En ese sentido, como resultado de la investigación de mercado podemos indicar que la marca más recordada es Forever 21 con un 21%. Luego de ello, sigue la marca XYZ con 14%, le siguen H&M y Zara con 12% y 7%, respectivamente.

Si bien las marcas de la competencia directa son reconocidas al mostrar los nombres en la tabla de precios durante el estudio de mercado, para el grupo objetivo, las marcas más recordadas son Forever21 y XYZ. Motivo por el cual se deben tomar medidas para fortalecer el nombre de la marca en la mente de su grupo objetivo.

- *Beneficios de la nueva propuesta de valor de la marca*

A partir de la investigación de mercado, en la tabla 14, se ha identificado los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión de la nueva propuesta de valor de la marca estudiada descrita en el capítulo 5.

**Tabla 14: Beneficios de la nueva propuesta de valor de la marca**

<b>Beneficios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Funcionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Visual merchandising que exprese la identidad de la marca.</li><li>● Lay-out que muestren outfit</li><li>● Experiencia de compra</li></ul>
<b>Emocionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sienten alegría y satisfacción.</li><li>● Satisfacen la necesidad social de afiliación con una marca urbana y relajada.</li></ul>
<b>Autoexpresión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Exclusiva, feliz, relajada y satisfecha con XYZ.</li><li>● Viven la experiencia de ser una chica XYZ.</li></ul>

Adaptado de Aaker (1996).

- *Personalidad de la marca*

En la tabla 15, se describe la propuesta de personalidad de la marca a partir de los comentarios recogidos en los resultados de la investigación cualitativa (entrevistas a clientas) y tomando en cuenta el análisis de stakeholders. Para construir esta propuesta, en el caso hipotético de

que la marca fuese una persona, se preguntó a las clientas ¿cómo imaginan que sería su estilo de vestir?, ¿cómo piensa que sería físicamente?, ¿cómo sería su personalidad, hobbies y actividades?

**Tabla 15: Personalidad de XYZ**

Ejemplo de Comentarios de Personalidad de la Marca
LF: “Se vestiría urbana y joven, y saldría con sus amigos” DE: “Una chica animada y alegre” GH: “Muy linda, feliz y alegre”. MJ: “Persona Relajada”
<b>Personalidad Propuesta:</b> “XYZ es la chica que siempre sale con sus amigas, tiene un estilo relajado, urbano y es muy alegre”.

Nota: En base a Investigación de Mercado.

### 3.1.2. Precio

En el anexo V, se presenta tres líneas de producto a ser observadas en cuanto a precios: polos, chompas y jeans, las cuales han sido denominadas como claves según el gerente de XYZ (comunicación personal, 15 de junio, 2017). Cada uno se presenta con rangos de precios mínimos y máximos. Las marcas con las que se compara XYZ son Exit, DVK, Now, 47Street y Milk (ver Anexo V).

Como se puede observar en el anexo V, en el rango de precio máximo por prenda, la marca de estudio XYZ suele tener un precio mayor en las siguientes líneas de producto: chompas hasta s/199.9 y jeans hasta s/.189.9. Mientras que Exit es más costosa en polos hasta de s/.129. En el rango de precio mínimo, la marca más cómoda en todas las prendas mencionadas es Milk con precios en polos desde s/39.9, en chompas desde s/.89 y en jeans desde s/.119

En la investigación de mercado cuantitativa, el 80% de las encuestadas indican que los precios mostrados en la tabla son los que suelen pagar. Asimismo, solo el 11% reconoce que es mucho más de lo que pagan. No obstante, el 39% señala que luego de evaluar los precios definitivamente si mantiene su disposición de compra y el 54% indica que probablemente si mantendría dicha disposición.

Según la investigación de mercado, se presenta un mapa hipotético perceptual de los beneficios funcionales de precio-calidad. En él, se realiza un análisis comparativo enfocado en los clientes del grupo objetivo (ver Anexo W). Como se puede observar en el anexo W, las clientas

perciben que la marca XYZ presenta una relación equilibrada positiva entre precio y calidad. Mientras que para las marcas como Exit y DVK, se percibe que tienen una mayor calidad. Por otro lado, en H&M tiene una mejor valoración en precio.

Por otro lado, se sugiere constatar que los rangos de precios en las prendas de menor diseño no sean iguales con los ofrecidos en las prendas de mayor elaboración. Esto permitirá una mejor experiencia de compra.

### **3.1.3. Plaza**

En la página web de la marca XYZ, se observa que poseen 10 tiendas dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana y el gerente general (comunicación personal, 15 de junio, 2017) comenta que el rango del tamaño en m<sup>2</sup> de cada tienda es de 45-150 m<sup>2</sup>.

Además, los horarios de atención de las tiendas, generalmente, van desde las 10 a.m. hasta las 10 p.m. También, este horario depende de la apertura y cierre de los centros comerciales en los que se encuentran las tiendas, así como de las autorizaciones municipales. Además, cuentan con horarios de tiempo completo y algunos de tiempo parcial y generalmente, suelen haber 2 dependientes por horario, pero en caso de campañas se envían apoyos.

El proceso de entrega de valor se genera a partir de los canales de distribución. Dichos canales en los cuales se enfoca la propuesta son la mejora de los puntos de venta físicos en cuanto a visual merchandising, la implementación de pop-up stores y las sugerencias para la nueva tienda online vinculada a la web de la marca de estudio.

Con relación a la mejora en los puntos de venta físicos, a continuación, en la tabla 16, se presenta la propuesta de mejora del visual merchandising enfocado desde el escaparate y el lay-out (ver Anexo T).

**Tabla 16: Propuesta de mejora del visual merchandising**

Escaparatismo (*)	Lay-out
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar mayor creatividad y dinamismo y considerando el estilo de la marca.</li> <li>● Diseñar vitrinas con fondo abierto para tiendas de poco espacio y medio fondo para tiendas más grandes.</li> <li>● Cambiar vitrina cada 15 días para mejor elaboración.</li> <li>● En la vitrina, sólo exhibir prendas que están en stock.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Considerar puntos calientes y fríos, colorización e iluminación.</li> <li>● Considerar iluminación en vestidores que permitan ver las prendas adecuadamente.</li> <li>● Reducir el volumen de prendas exhibido.</li> <li>● Exhibir prendas según outfit.</li> <li>● Considerar cruce de prendas de mayor rotación con las de menor rotación.</li> <li>● Definir facetas concretas según la inspiración de cada colección (Considerar realizar un estudio preliminar y profundo de personalidad de la marca).</li> </ul>

Nota (\*): Basado en Bailey & Baker (2014).

En cuanto a las pop-up stores (tiendas temporales), se tiene como idea básica la de colocar una tienda dentro de un camión, que incluya las promociones y novedades que no se obtendrían en los puntos de venta fijos. Como se mencionó anteriormente, se sugiere que el periodo de las tiendas sea de 7 días en promedio. Además, se debe impulsar una comunicación constante en redes sociales y la coordinación de los permisos requeridos en los distritos a ingresar.

Con respecto de la estructura de la pop-up store, se tiene que tomar en cuenta, al igual que en una tienda fija, el visual merchandising, específicamente el *lay-out* o la distribución de la tienda, exhibición de prendas y la decoración externa del camión. Asimismo, se deben considerar la música, el olor y cualquier concepto que caracteriza a la marca.

En cuanto a la nueva tienda online, la cual estará integrada a la página web de la marca, entre las sugerencias a considerar durante la implementación se propone incluir una actualización continua del stock y que continúe la misma modalidad de delivery dentro de las 48 horas. Asimismo, si bien el proyecto es para el primer año, paulatinamente se debe buscar vincularla con el programa de lealtad y el software de la empresa, a fin de que la base de datos pueda facilitar la acumulación de puntos del club de beneficios, las promociones, etc.

Por otro lado, es importante considerar la activación de tienda online, para lo cual como propuesta de inicio pueden elaborar stands dentro de los colegios de su grupo objetivo durante sus eventos. A continuación, se presentan algunas acotaciones adicionales:

- Considerar la publicidad constante de los distritos clave y medios o redes sociales.

- Adaptar computadoras donde las jóvenes puedan hacer compras vía online luego de probarse las prendas.
- Promociones especiales en fechas específicas por activación y mantenimiento de tienda online e incluir beneficios para clientas fidelizadas.

### **3.1.4. Promoción**

En este punto, se realiza el proceso de comunicación del valor a partir del mix de comunicaciones, a fin de mantener y fidelizar al grupo objetivo con la marca. En ese sentido, la siguiente propuesta se enfoca en relanzamiento de la marca específicamente en la promoción de ventas y los eventos; en el mantenimiento a partir de la publicidad, e-marketing, marketing directo; y la fidelización reflejada en un programa de lealtad.

#### *a. Relanzamiento*

Para el relanzamiento de la marca, se ha de impulsar las promociones de ventas y los eventos exclusivos. Con relación a la promoción de ventas, se presenta un cuadro en la cual se propone las campañas según temporadas primavera-verano y otoño-invierno, y las actividades principales por cada campaña (ver Anexo X).

En cuanto a la actividad principal de promociones de monto mínimo de s/.200, se considera promociones como 4x3 en prendas de diferentes categorías, obsequios en la categoría accesorios por cumplir con el monto mínimo indicado. Asimismo, promociones enfocadas en días de poco flujo (lunes a miércoles).

Por otro lado, algunas campañas no mencionadas son atemporales como las promociones por cumpleaños debido a que depende de la clienta y las promociones de la tienda online que depende del cumplimiento de las metas. En caso la tienda online, cumpla con sus requisitos internos se puede realizar promociones por volumen de compra y junto con las fechas de las campañas indican para la marca.

Con relación a las pop-up stores, debido a que el proyecto es para dentro de 4 años de implementado el plan comercial, solo se deja como comentario la necesidad de que incluyan promociones especiales y novedades que no se puedan encontrar en los puntos de venta, como recomendación de los padres de familia entrevistados.

En función a los eventos, para impulsar la imagen de XYZ como una marca enfocada en la moda juvenil, se sugiere que se realicen desfiles de moda, lanzamientos de las nuevas colecciones, cierre de temporadas conocidos como cierra puertas, encuentros temáticos de verano y celebración por el aniversario de la marca.

Se ha de considerar que cada evento mencionado no es excluyente entre ellos, es decir los lanzamientos de las nuevas colecciones pueden ser mostradas en desfiles de modas. Asimismo, los encuentros temáticos y las celebraciones por el aniversario de la marca pueden presentar desfiles de moda.

Los encuentros temáticos han de mostrar la imagen de una marca juvenil que se involucra con las clientas brindando espacios en donde se encuentre una pop-up store, y que puedan incluir algunas temáticas como participación y asesorías en moda por parte de fashion bloggers y diseñadoras de moda, fiestas y ferias temáticas junto a influenciadores de redes sociales. Además, esta propuesta se recomienda que sea desarrollado dentro de 4 años aproximadamente de la implementación del plan comercial.

Como sugerencia para la empresa, se propone invitar a un focus group a 3 grupos de clientas con el porcentaje más alto en recompras con el lanzamiento preliminar de nuevas colecciones. En él se desarrollaría el fitting con las clientas y recopilación de sugerencias y observaciones de parte de ellas. Debe haber un moderador (diseñador) para que explique la colección, modelo y un coordinador. Como retribución a su participación se les ofrecería una de las prendas mostradas que ellas deseen.

#### *b. Mantenimiento*

Para el mantenimiento de la marca, se ha de desarrollar los temas de publicidad, e-marketing y el marketing directo. En cuanto a la publicidad, se realiza a partir de material pop/gráfico como materiales publicitarios y se complementa con la gestión de redes sociales y página web. Con respecto al e-marketing, se ejerce vía mailing o envío de correos masivos, mientras que en el marketing directo se utiliza los otros medios como redes sociales, alertas al celular, ambos para acercarse al grupo objetivo. A continuación, se presenta las actividades claves según cada medio y las estrategias propuestas (ver Anexo Y).

Según la investigación de mercado cuantitativa, se puede observar que los medios que utiliza el segmento objetivo con más frecuencia en un 35% son Instagram y Facebook. Asimismo, ambos medios son los que figuran con un 35% de preferencia para enterarse de los beneficios de la marca. Dicha información debe ser considerada por XYZ a la hora de comunicarse con sus clientas.

### c. Fidelización

Para la fidelización de las clientas frecuentes, se propone un club de beneficios al cual se le denominará como “XYZ fans”. En este club de beneficios, se buscará ofrecer un trato preferencial a sus clientas fidelizadas en las promociones y en los eventos exclusivos. Inicialmente, tendrá una tarjeta de fidelización con un sistema básico de registro para luego implementar un sistema de puntos que diferencie a sus clientas. Para mayor detalle, en el Anexo Z, se presentan los objetivos y metas, las estrategias, y el proceso de afiliación.

Por otro lado, en la tabla 17, se describe el presente programa el cual ha de incluir un nivel básico, y luego de registrar una base de datos mayor empezará a generar niveles para la segmentación de las clientas de la marca.

**Tabla 17: Descripción del programa de lealtad**

Tema	Descripción
<b>Activaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sorteo de gift card de S/. 500 por compras de lunes a miércoles.</li> <li>● Descuentos en restaurantes, cafeterías, etc. por una compra mínima de S/. 150.</li> <li>● Alertas de mailing y celular de Eventos Exclusivos.</li> </ul>
<b>Participación en eventos exclusivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3 días de Asesoría con fashion blogger por dos semanas cada 3 meses (en 3 tiendas diferentes).</li> <li>● Lanzamiento de nuevas colecciones en tiendas (New Arrivals).</li> <li>● Encuentro temático de verano.</li> <li>● Celebración por el aniversario de la marca.</li> <li>● Personalización de prendas de denim (jeans o casacas) con estampados, rasgados o aplicaciones de pintura.</li> </ul>
<b>Recibe regalos especiales por compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compra en tu cumpleaños (Monto mínimo S/. 200) y recibe nuestros regalos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3x2 por la compra de dos prendas de diferente categoría.</li> <li>○ 30% de descuento en la categoría footwear, outwear o accesorios.</li> </ul> </li> <li>● Premios especiales en la primera compra como socia               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accesorio especial para socias de regalo.</li> <li>○ 15% de descuento en la categoría footwear, outwear o accesorios.</li> </ul> </li> </ul>

### **3.2. Personas**

Según el gerente general (comunicación personal, 16 de agosto, 2017), la mayor cantidad de personas involucradas en la empresa son principalmente los colaboradores del punto de venta físico, pero lamentablemente la empresa tiene un 40% de rotación, además de poseer requisitos estrictos de llegar al 90% de la meta para acceder al incentivo. Asimismo, se adjunta un análisis de capacidades de recursos humanos y procesos, que permiten generar la nueva propuesta en este tema (ver Anexo AA).

Por ello, se ha visto necesario realizar las siguientes propuestas: ejecutar un protocolo de atención para la excelencia en la experiencia de compra (ver Anexo AB), una redefinición de los perfiles de los colaboradores, que incluya una reducción en la meta mínima para obtener el incentivo (ver Anexo AC) y una reestructuración de la remuneración básica e incentivos (ver Anexo AD). Asimismo, se propone considerar capacitaciones de los vendedores en puntos de venta en conocimiento de la marca, el producto, asesoría básica de moda y experiencia de compra (ver Anexo AE).

Con relación a los perfiles de los colaboradores en el área comercial, se mantienen las mismas posiciones; sin embargo, para el área de marketing se propone un nuevo asistente de trade marketing con el fin de ser el encargado del material publicitario en el punto de venta, además, de las campañas y actividades de marketing en el punto de venta. Esto permitirá poder delegar mejor las funciones entre el asistente de marketing, ya que este último solo se encargará de la parte estratégica y el diseño gráfico del material publicitario (ver Anexo AC).

### **3.3. Procesos**

Como se mencionó previamente, se adjunta un análisis de capacidades de recursos humanos y procesos, que permiten generar la nueva propuesta en este tema (ver Anexo AA). En ese sentido, en el largo plazo, se recomienda examinar la viabilidad de actualizar el sistema de RMS utilizado por la marca para que incluya la descripción de prendas separadas y la opción de reserva de prenda entre diferentes puntos de venta. De modo que se logre evitar la incomodidad de la cliente por el traslado y no encontrar disponible la prenda de su interés luego de haberse informado en otra tienda que figuraba en el stock según el sistema.

Por otro lado, se propone que una vez implementada la tienda online en la página web de la marca, el stock en el sistema de RMS se vincule y actualice junto con la página web.

### 3.4. Rendimiento o Performance

El presente apartado hace referencia a la forma en que se va a medir el rendimiento de los resultados de la propuesta comercial. A continuación, en la tabla 18 se presentan las metas e indicadores que permitirán evaluar dicho rendimiento para el desarrollo de la marca XYZ.

**Tabla 18: Metas e Indicadores**

Tema	Meta	Indicador	Medio	Frecuencia
Recordación de marca	Alcanzar una recordación de 80% al final del año 5	N° menciones de la marca en 1er lugar/N° personas encuestadas	Encuestas	Trimestral
Clientes frecuentes	Incrementar en 20% los clientes frecuentes	N° clientes frecuentes/ N° clientes totales	Software interno	Mensual
Recompra	Aumentar la recompra en 5% con relación al mes anterior	N° cliente que recompra mes X/ N° clientes que recompra mes X-1	Software interno	Mensual
Ticket de compra	Aumentar el ticket promedio a S/.180	Promedio de ticket mes X/ Promedio de ticket mes X-1	Software interno	Mensual
Índice de satisfacción del cliente	Lograr incrementar la satisfacción en 5% con respecto al año anterior	Escala de Likert	Encuestas	Trimestral
Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad en 15% respecto al mes año anterior	(Utilidad neta/Ventas) mes X/ (Utilidad neta/Ventas) del mes X-1	Área Financiera y Contable	Semestral
Rentabilidad por tienda	Aumentar la rentabilidad por tienda en 5% respecto al mes año anterior	(Utilidad neta/Ventas) mes X de tienda A/ (Utilidad neta/Ventas) del mes X-1 de tienda A	Área Financiera y Contable	Mensual

### 4. Presupuesto Comercial

A continuación, se presenta el presupuesto comercial para el desarrollo del plan propuesto para la marca XYZ, que cuantifica el año cero de la acción antes presentada y ofrece los lineamientos de los siguientes años hasta el año 5. Asimismo, es el sustento para que los productos

puedan tener una mayor demanda en el mercado. En el anexo AF, se mostrará los montos estimados a invertir por año de manera incremental. Para esta elaboración se tomó en cuenta la información proporcionada por la empresa (ver Anexo AF).

#### **4.1. Proyección de ventas**

Para realizar esta proyección de ventas se tendrá en consideración las cifras de forma incremental. En el caso de las ventas, estas se incrementan como resultado de la mayor demanda que generará el nuevo plan comercial.

El incremento en el primer año de las ventas será de 14.60% que resulta del diferencial entre la intención de compra actual (encontrada en la investigación de base) y la intención de compra con la nueva propuesta comercial (considerando las respuestas del núcleo duro de la investigación de mercado cuantitativa). Para los años siguientes (del 2 al 5), se considera un 8.60% como el promedio de crecimiento de la población de los niveles socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana (ver Anexo AG).

#### **4.2. Análisis y cálculo de la rentabilidad**

Luego de realizar la proyección incremental de ventas producto del nuevo plan comercial, se procede a realizar un análisis de rentabilidad. Por ello, es necesario mencionar los supuestos tomados para este análisis:

Los costos de producción se calcularon a partir de un porcentaje de las ventas, luego de conversaciones con la gerencia de la marca, de análisis y expertos del sector. Este es un porcentaje promedio de las tres prendas de vestir principales de la marca.

Los gastos de ventas se calcularon como un porcentaje de las ventas. En este se incluyen los gastos de arrendamiento de locaciones y las comisiones a la fuerza de ventas. Este promedio se halló luego de revisar los contratos de arrendamiento con dos de las principales cadenas de centros comerciales donde está ubicado la marca y conversaciones con expertos en retail y con la gerencia de la marca. A continuación, la tabla 19 detalla el cálculo realizado.

**Tabla 19: Flujo de caja**

Incremental (S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		735,857	799,147	867,879	942,524	1,023,588
Costo de Venta		147,171	159,829	173,576	188,505	204,718
Gastos de Ventas		117,737	127,863	138,861	150,804	163,774
Propuesta comercial		298,670	396,670	421,870	477,070	502,270
Saldo Neto	-	172,279	114,784	133,573	126,145	152,826
Impuesto	-	46,515	29,844	34,729	32,798	39,735
Flujo después de Impuesto	-	125,763	84,940	98,844	93,347	113,092
Inversión Inicial	227,032	-	-	-	-	-
<b>Saldo - Inversión</b>	<b>-227,032</b>	<b>125,763</b>	<b>84,940</b>	<b>98,844</b>	<b>93,347</b>	<b>113,092</b>

Después de realizar el análisis de rentabilidad a los flujos de caja, se obtiene una TIR positiva de 37%, la cual demuestra que la propuesta genera un beneficio para la empresa. En conclusión, el plan comercial logra ser viable y genera valor para la empresa. Asimismo, presentado el flujo de caja, considerando un costo de oportunidad de 10.80% (ver Anexo AH) y la tasa interna de retorno antes mencionada, la empresa obtendría un 26.2% implementando este proyecto.

## 5. Cronograma de Trabajo de Mejora Sugerida

La presente propuesta comercial detalla sus actividades referido al cronograma de trabajo.

**Tabla 20: Cronograma de trabajo de la Propuesta Comercial**

Actividades de Año 0	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planificación de Experiencia de compra y Visual	x											
Implementación de tienda online		x	x	x								
Capacitación al personal					x	x						
Elaboración y colocación de material POP		x	x				x	x				
Reestructuración de salarios e incentivos	x											
Implementación de nuevos requisitos en perfil del puesto del vendedor	x											
Inicio de Programa de lealtad									x	x		
Difusión por redes sociales y Pág. Web.				x								
Primera revisión del plan comercial												x
Seguimiento del plan comercial												x

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La industria de la moda juvenil y el sector retail se encuentran en un ambiente competitivo originado por la actual competencia de la oferta nacional y la entrada de marcas extranjeras al mercado peruano. Por un lado, se observa en la evolución de las ventas de un centro comercial que pertenece a la zona 7 de Lima Metropolitana, que las marcas de la competencia directa logran superar y casi alcanzar las ventas de la marca XYZ, observada en la figura 8 de la página 41. Esto debido a la utilización de herramientas comerciales por parte de las mismas.

Por otro lado, el ingreso al país de marcas extranjeras bajo el formato fast fashion influyó en el dinamismo del mercado de forma indirecta, lo cual se ve reflejado en la reducción del ticket de compra de la marca como comentó el gerente de XYZ. Este ingreso de las fast fashion representan, así, una amenaza, evidenciada en sus importaciones, las cuales han crecido en 49% y 40% para las marcas H&M y Zara, respectivamente, del 2015 al 2016.

En ese sentido, frente a lo mencionado anteriormente, se observa que la marca de moda XYZ requiere una nueva propuesta de valor para su grupo objetivo, a fin de que pueda consolidar a la marca dentro de su mercado y haga frente a la competencia en el sector retail. Ello se debe a que se percibe el potencial que tiene XYZ para desarrollarse como marca, la cual se ha mantenido por más de 30 años en el mercado y cuenta actualmente con 22 tiendas a nivel nacional.

Sin embargo, esta oportunidad de desarrollo no se ha visto aprovechada en su totalidad, dado el poco involucramiento de herramientas que le permitan a la marca anticiparse a los diferentes escenarios. Por ende, XYZ no está respondiendo por completo a las exigencias de su grupo objetivo, permitiendo el crecimiento de la competencia en el mercado.

Asimismo, la continuidad de la empresa no se ha visto avalada por un plan estratégico, dado el escepticismo por parte de la gerencia en cuanto a este tipo de modelos. Por ello, se vio necesario optar por un plan comercial que sustente el desarrollo a largo plazo de sus ventas. Además, la empresa es consciente de la necesidad de tomar acciones específicas que le ayuden a desarrollar

todo su potencial. Motivo por el cual la empresa estuvo dispuesta a participar como caso de estudio para la realización de esta investigación.

Por otro lado, se ha logrado percibir a través del estudio cuantitativo que las clientas tienen una alta preferencia por la marca y un compromiso emocional con la nueva propuesta de valor, demostrados posteriormente en el nivel de aceptación e intención de compra, lo cual refleja la viabilidad de la nueva propuesta de valor para el relanzamiento de la marca.

En ese sentido, se obtuvo una aceptación de 96,8% y una intención de compra de 85%, por parte de las jóvenes de 14 a 19 años, que representan un mercado potencial de 26,102 personas que conforman el grupo objetivo. Además, se ha elaborado una proyección financiera, la cual genera un beneficio de 26.2%, que sostiene su crecimiento en los próximos 5 años. Asimismo, esta proyección contiene las ventas incrementales sustentadas por el nuevo plan comercial. Cabe mencionar que la inversión para este plan va a ser generada por las ventas futuras.

En relación a lo anteriormente mencionado, se ha determinado un desarrollo de estrategias de branding basado en una propuesta de valor para la marca, la cual permite mejorar el nivel de ventas de la organización y la rentabilidad de la misma. Asimismo, para lograrlo se realizaron propuestas estratégicas y operativas de Marketing, a ser impulsada a través de un plan comercial.

Además, se elaboraron sugerencias con respecto a los colaboradores, en cuanto a protocolos de atención, rediseño de perfiles de puestos, de políticas remunerativas e incentivos, selección y capacitación del personal, y sugerencias de visual merchandising acerca del lay-out y escaparatismo que impulsen la venta por outfits, y mejoren la experiencia de compra, haciendo de la marca un estilo de vida.

Finalmente, luego de mencionar los diversos aspectos, se puede concluir que la implementación de la presente propuesta es viable, dado que lleva a un aumento en la intención de compra de la marca en el grupo objetivo, tiene una gran aceptación y, asimismo, dicha propuesta se adecua a los lineamientos y objetivos esperados por la empresa.

## Recomendaciones

A continuación se puede observar las recomendaciones de acuerdo a los programas, personas, procesos y rendimiento o performance:

En cuanto a los programas, se sugiere especial atención en el desarrollo de la experiencia de compra de la clienta. En ese sentido, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: producto, precio, plaza, promoción.

- Con relación al producto, se plantean los lineamientos de una línea premium para el año 5 del plan comercial. En ese sentido, se sugiere un enfoque en el beneficio de exclusividad, manteniendo el diseño pero incentivando el uso de algodón de fibra larga y telas antipilling, como extensión de línea.
- Con relación al precio, se recomienda comparar las prendas de corte simple y sin diseño y tomar nota de que no haya cruce de precios similares con las prendas de mayor elaboración en temas de diseño, entalle y variedad.
- En plaza, se ha de considerar el visual merchandising, escaparatismo, lay-out y/o exhibición de prendas en sus diversos canales de distribución o puntos de venta como las tiendas físicas, online y las futuras pop-up stores. En este sentido, el proceso de entrega de valor será más atractivo para el grupo objetivo.
- Las promociones que se desarrollan en esta propuesta son el relanzamiento de la marca, el mantenimiento y la fidelización de las clientas frecuentes. Para ello, se sugiere prestar atención a la efectividad del proceso de comunicación del valor que se encuentre alineado a la marca, mediante el seguimiento y empleando los resultados de encuestas de satisfacción.

En cuanto a las personas, se recomienda que sea un equipo calificado que manifieste al cliente conocimientos de la marca, productos y moda. Asimismo, se sugiere capacitaciones focalizadas en esos puntos, así como en experiencia de compra, generando una diferenciación frente a su competencia. Por otro lado, se plantea necesario realizar la reestructuración de salarios e incentivos y de perfiles de puestos, propuesto en el plan comercial a fin de que se incremente el nivel de satisfacción entre el staff de marketing, la marca y las clientas.

Con respecto a los procesos, se sugiere tener una conexión entre los diferentes sistemas informáticos que posee la empresa. Esto no solo generará eficiencia, sino que también mejorará la experiencia de compra al contar con la información oportuna y en tiempo real.

Por último, en cuanto al rendimiento o performance, se recomienda la utilización de métricas enfocadas en la recordación de la marca, el cliente como el índice de satisfacción, ticket promedio, recompra, entre otros. De modo que, la empresa pueda llevar un control adecuado y constante de las variables críticas mencionadas para el éxito del negocio.



## REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ABI Research (2016). *Smart Clothing to Disrupt Fashion's Future; Market to Top 18 Million Articles in 2021*. Recuperado de <https://www.abiresearch.com/press/smart-clothing-disrupt-fashions-future-market-top-/>
- Actis, F. (2014). La tecnología al servicio de la moda. *Negro White*. Recuperado de <http://negrowhite.net/la-tecnologia-al-servicio-de-la-moda/>
- ADEX (2016). *Perú Exporta*. Recuperado de [http://www.adexperu.org.pe/images/Publicaciones/RevistaPeruExporta/RevistaPeruExporta\\_400.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Publicaciones/RevistaPeruExporta/RevistaPeruExporta_400.pdf)
- Alemán, Ximena (2013). Moda y Tecnología, los dispositivos se cuelan en la ropa. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.uy/informacion/moda-y-tecnologia-los-dispositivos-se-cuelan-en-la-ropa.html>
- Amazon (2017). *About Amazon*. Recuperado de <https://www.amazon.com/p/feature/rzekmvyjojcp6uc>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Asociación peruana de empresas de investigación de mercado [APEIM] (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP] (2017). *Los Centros Comerciales en el Perú: Oportunidades de inversión 2017*.
- A.T. Kearney (2017). *Global Retail Development Index*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/documents/10192/12766530/The+Age+of+Focus%E2%80%93The+2017+Global+Retail+Development+Index.pdf/770c5a53-d656-4b14-bc6c-b0db5e48fdc1>
- Bailey, S. & Baker, J. (2014). *Moda y Visual Merchandising*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- BBVA Research (2016). *Sector Retail*. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>

- Berman, B., & Evans, J. R. (2007). *Retail management: a strategic approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007.
- Brady, S. R. (2015). *Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research*. *International Journal Of Qualitative Methods*, 14(5), 1-6.
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). *The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior*. *Management science*, 57(4), 778-795. Recuperado de <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1100.1303>
- Cambridge Dictionary (2017). *Definición de outsourcing*. Recuperado de <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/outsourcing>
- Capizzani, M., Huerta, F. J. R., & e Oliveira, P. R. (2012). Retail in latin america: Trends, challenges and opportunities. *IESE Business School-STUDY*, 170, 8-12. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46359981/ESTUDIO-170-E.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503852384&Signature=a1Ikhpqz52yQvq%2F1pMpMvHVAr04%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRETAIL%20IN%20LATIN%20AMERICA%20TRENDS%20CHALLENGE.pdf>
- Centrum (2010). *Reporte Financiero Bunkenroad Perú- Sector Textil del Perú*. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Cineplanet (2017). *Sobre nosotros. Tipos de tarjeta*. Recuperado de <https://www.cineplanet.com.pe/categoria/sobre-nosotros>
- Colliers Internacional (2016) *Reporte de investigación y pronóstico*. Recuperado de <http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/tkr%20retail%20t-%202016.pdf>
- Comité de Confecciones de la SNI (2017). Estadísticas de Exportación e Importación. *Revista Punto&Plano*, 13 (34), 20-21. Recuperado de [https://issuu.com/comitedeconfecciones-sni/docs/revista\\_punto\\_plano\\_edicion\\_34](https://issuu.com/comitedeconfecciones-sni/docs/revista_punto_plano_edicion_34)
- Comité Editorial (2011). El negocio de la moda crece con fuerza en el Perú. *Strategia*; No. 22; 49-50. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4117/4085>
- Cowles, D. L., Owens, J. E., & Walker, K. L. (2013). Ensuring a Good Fit: Fortifying Zappos' Customer Service and User Experience. *International Journal Of Integrated Marketing Communications*, 5(2), 57-66.
- Damodaran, A. (2017). *Data*. NYU. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/home.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/home.htm)

- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15ª ed.). Ciudad de México: Pearson.
- De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer, C. (2015). The traditional internal Marketing Mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an Emerging Economy. *Journal Of Global Business & Technology*, 11(1), 24-38.
- Deloitte (2017). *Global Powers of Retailing 2017: The art and science of customers*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>
- Díaz, S. P. (2014). *Comunicación y gestión de marcas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Di Lucca, S. (2012). *El comportamiento actual de la Generación Z en tanto futura generación que ingresará al mundo académico*. Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/2255\\_pg.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/2255_pg.pdf)
- DVK (2017). DVK. Recuperado de <https://www.dvk.pe/nosotros>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Exit (2017). *Exit*. Recuperado de <https://www.facebook.com/exitperu/>
- Flotats, Sònia (2016a). Design for care: diseñar moda sostenible teniendo en cuenta su mantenimiento. *It Fashion*. Recuperado de <http://www.itfashion.com/moda/eco-eco/design-for-care-disenar-moda-sostenible-teniendo-en-cuenta-su-mantenimiento/>
- Flotats, Sònia (2016b). La carrera hacia la sostenibilidad de nike. *It Fashion*. Recuperado de <http://www.itfashion.com/moda/eco-eco/la-carrera-hacia-la-sostenibilidad-de-nike/>
- Flotats, Sònia (2014). Entrevista a Elena Salcedo: Inspiración para una moda más ética. *It Fashion*. Recuperado de <http://www.itfashion.com/moda/eco-eco/entrevista-a-elena-salcedo-inspiracion-para-una-moda-mas-etica/>
- Forbes (2015). Who Are the Fast Fashion Leaders and Why Does It Matter? Retail. *New York*. Recuperado de <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2015/10/23/who-are-the-fast-fashion-leaders-and-why-does-it-matter/&refURL=&referrer=#307bd8371555>
- Gestión (16 de junio de 2016). La moda se rinde ante la última tecnología. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/moda-se-rinde-ante-ultima-tecnologia-2163765>
- GFK (2016) Compra Online y Cyber Monday. Encuesta Nacional Urbano Rural - Diciembre 2016. Recuperado de

[http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/PE/documents/GfK\\_Opinion\\_Diciembre\\_2016\\_Cyber\\_Monday\\_y\\_compra\\_online\\_2.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinion_Diciembre_2016_Cyber_Monday_y_compra_online_2.pdf)

- Global Apparel Retail. (2016). *Apparel Retail Industry Profile: Global*, 1-36. Recuperado de <https://login.ezproxybib.pucp.edu.pe/login?qurl=http%3b%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dbth%26AN%3d121553843%26lang%3des%26site%3dedes-live>
- Godlewsky, T. (2008). Mood Board. In *Design Dictionary* (pp. 266-266). Birkhäuser Basel. Recuperado de [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-7643-8140-0\\_173](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-7643-8140-0_173)
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- H&M (2017). *H&M Group*. Recuperado de <http://about.hm.com/en.html>
- Infotrade PROMPERU (2016). *Estadísticas del Comercio Exterior de Perú*. Recuperado de <http://infotrade.promperu.gob.pe/index.asp>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017) *Estadísticas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/>
- It Fashion (2017). *Tendencias otoño-invierno 17-18*. Recuperado de <http://www.itfashion.com/moda/tendencias-oi-20172018/>
- It Fashion (2016). *Tendencias clave para otoño-invierno 16-17*. Recuperado de <http://www.itfashion.com/moda/observatorio-de-tendencias/tendencias-clave-para-oi16-17/>
- Joachimsthaler, E., & Aaker, D. (2002). Crear marcas sin utilizar medios de comunicación. *Varios Gestión de Marcas. España. Ediciones Deusto, SA/Harvard Business Review*. Págs, 232.
- Juste, Marta (2016). La Moda se rinde ante la última tecnología. *Expansión Economía Digital*. 20 de junio del 2016. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/06/19/576271ebca47411a678b4637.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación, 2016.
- Koumbis, D. (2015). *Moda y retail: de la gestion al merchandising*. Barcelona: Gustavo Gili.

- Lecinski, J. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth: ZMOT*. Vook. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook>
- Ley 30296. Ley que promueve la reactivación de la economía. Congreso de la República del Perú (2014).
- Lifestyle (2016). *La moda sostenible en Perú prepara un completo directorio para potenciar el sector*. 26 Feb 2016. Recuperado de <https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/la-moda-sostenible-en-peru-prepara-un-completo-directorio-para-potenciar-el-sector>
- Lifestyle (2015). *El concepto de lo sostenible se incorpora en la atractiva y emergente moda peruana*. 1 Jun 2015. Recuperado de <https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/el-concepto-de-lo-sostenible-se-incorpora-en-la-atractiva-y-emergente-moda-peruana>
- Martín Rosario, V. (2014). *Moda y experiencia*. Uso de estrategias y experiencias emocionales para llegar al consumidor. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5507/1/TFG-N.23.pdf>
- Martínez Barreiro, A. (2006). La difusión de la moda en la era de la globalización. *Papers: revista de sociologia*, (81), 187-204. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n81/02102862n81p187.pdf>
- Mundo textil (2016). Revista técnica al servicio de la industria textil. (n.d). Lima.
- Olmo, A. J. L. (2012). *Marketing de la moda*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Perry, J. (2013). The Second Moment of Truth. *Global Cosmetic Industry*, 181(3), 58-60
- Perú Retail (2017a). Ventas del sector retail crecería 4.4% en el 2017. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/ventas-sector-retail-2017/>
- Perú Retail (2017b) El ecommerce en el Perú crecerá un 16% para el 2018: Recuperado de <http://www.peru-retail.com/entrevista/ecommerce-peru-creceria-para-2018/>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Patria Cultural.
- Posner, Harriet (2011). *Marketing de moda*. Editorial Gustavo Gili
- PriceWaterhouseCoopers (2017) 2017 Retail Industry Trends: Showrooms, consumer experience, and compelling economic. Recuperado de <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2017-Retail-Industry-Trends.pdf>

- PromPeru (2013). *Perú Moda 2017*. Promoción para la exportación peruana.
- PR, N. (2017, April 27). Zappos.com Launches Zappos Adaptive, a Shopping Experience with Functional and Fashionable Products to Make Life Easier. *PR Newswire US*.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española (23.ª edición)*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=4a5NnJb>
- Real Academia Española (2017). Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R., & Vallejo, R. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/95>
- Reingold, J. (2016). The Zappos Experiment. *Fortune*, 173(4), 206-214.
- Robischon, N. (2017). Amazon for offering even more, even faster and smarter. *Fast Company*, (213), 26-98
- Russell, M. (2017). Ten retail trends to watch for in 2017. *Aroq - Just-Style.Com (Global News)*, 1.
- Saravanan, D., & Nithyaprakash, V. (2016, April). Fashion Trends and its Impact on Society. In *International Conference on Apparels and Fashion, Talminadu, India. Retrieved* (Vol. 30).
- Semana Económica (24 de Mayo del 2017). Interbank y Cineplanet entre las mejores empresas para trabajar en América Latina. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/228750-gptw-interbank-y-cineplanet-entre-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/>
- Semana Económica (27 de abril del 2017). H&M abrirá en mayo su primera tienda en Trujillo. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/225451-hm-abrira-en-mayo-su-primera-tienda-en-trujillo/>
- Semana Económica (2016). Mercado de ropa: los cinco desafíos que enfrenta el retail. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/208243-mercado-de-ropa-los-cinco-desafios-que-enfrenta-el-retail/>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2017) Informe Anual de Exportaciones: Enero - Diciembre 2016. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias (2017) Reporte Estadístico Marzo 2017. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/04/Reporte-Estad%C3%ADstico-Marzo-2017.pdf>

- Solé Cabanes, Antonio (2014). *El pilling en los artículos textiles*. 3 ciencias, 3C Tecnología. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/?s=PILLING&submit=Buscar>
- Stern, C. W., Deimler, M. S., & Boston Consulting Group. (2006). *The Boston Consulting Group on strategy*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Taboada, M., tejido, y. and Taboada, M. (2017). La verdadera historia de Brandy Melville | Descubre Marketing. [online] Descubremarketing.com. Recuperado de <http://descubremarketing.com/verdadera-historia-brandy-melville/>
- Thomson, I. (2008). Modelo de investigación de Stakeholders [PPT].



## ANEXO A: Análisis de Porter

### Cientes

El poder de negociación de los compradores es baja, ya que al ser un grupo objetivo juvenil, su decisión de compra varía de forma exponencial. Por lo tanto, resulta difícil poder negociar los atributos de un producto con un cliente juvenil, sobre todo en el sector retail de prendas de vestir.

Es posible que un cliente decida comprar fácilmente a la competencia de la marca XYZ, debido a un mínimo error de la marca. De esta manera, el cliente se desanima, se desvincula de la marca y busca otras opciones. Actualmente, el público juvenil de la generación Z<sup>10</sup> no se está fidelizando con las marcas que existen en el mercado, por ello, buscan cambios rápidamente si no encuentran algo que no les gustan. Según Di Lucca (2012), este accionar de los jóvenes muestra una nueva forma de comunicación, la cual abre la posibilidad de que si no está de acuerdo con algo, cambia o impone una nueva manera de hacer las cosas.

### Competidores del sector

Actualmente, el sector retail de prendas de vestir juveniles en el Perú es altamente competitivo, ya que son varios los competidores existentes que tienen como grupo objetivo a chicas jóvenes. Sin embargo, en el mercado nacional existen dos marcas que compiten con la marca en estudio al satisfacer la misma necesidad en atributos como calidad y diseño, y además, presentan la misma banda de precios. Entre ellas se encuentran las marcas nacionales DVK y Exit.

La rivalidad entre estos competidores es media, debido a que cada una se especializa en ciertos atributos, es decir, no todas ofrecen lo mismo. Sin embargo, algunas pueden competir en atributos similares, como el precio y la calidad. Además, cabe destacar que las marcas nacionales juveniles son muy pocas y la razón principal de ello es la falta de marca propia de prendas de vestir en el Perú.

### **DVK**

Fundada en Junio de 2016 como una extensión femenina de la reconocida marca peruana Dunkelvolk. A través de sus colecciones y acciones, esta marca de ropa busca mostrar la

---

<sup>10</sup> Generación Z: Esta generación está integrada por quienes nacieron entre los años 1995 y 2005 (Di Lucca, 2012).

versatilidad de una chica, relacionándolo con su lado aventurero, atrevido y soñador. A la fecha, cuenta con 11 tiendas a nivel nacional, 6 en Lima, 5 en provincias (DVK, 2017).

En cuanto al diseño de las prendas de DVK, tienen un estilo urbano, bohemio y trendy. Una chica DVK busca marcar su propia actitud con nuevas tendencias. En la mayoría de sus prendas destacan los tonos tierra, negro y plomo, además, utilizan bastante estampados con frases muy llamativas y peculiares, y están inspiradas en las últimas tendencias. Uno de los objetivos más relevantes de la marca es exceder las expectativas de las clientas (DVK, 2017).

Uno de los atributos que más caracteriza a la marca son sus activaciones, las cuales las realiza constantemente en sus concept stores. Entre ellas se encuentran la participación de fashion bloggers en sus eventos, la publicidad de la marca en varias influencers de Lima como fashion bloggers y youtubers importantes, entre ellas, Fashaddicti, Cinnamon Style, Mafer Neyra, Ximena Hoyos y Fashionindahat.

Además, han tenido colecciones con colaboraciones de fashion bloggers como Cinnamon Style y Fashaddicti, donde reflejan sus estilos de vestimenta. Estas colecciones han tenido mucha aceptación por el grupo objetivo, ya que estas fashion bloggers tienen gran cantidad de seguidoras, por ejemplo, la colección de Cinnamon Style se acabó a dos semanas de presentarse en las tiendas.

Por último, DVK tiene un programa de fidelización llamado DVK Friends, el cual es una tarjeta que tiene beneficios exclusivos para las clientas DVK. Esta tarjeta se obtiene al momento de realizar una compra en las Concept stores de la marca, donde la clienta se suscribe a la base de datos y automáticamente obtiene la tarjeta DVK Friends. Con ella se tiene un 10% de descuento adicional en sus compras, descuentos especiales por cumpleaños, invitaciones exclusivas a los eventos y sorpresas especiales (DVK, 2017).

**Figura A1: Fashaddicti en publicidad de DVK**



Fuente: DVK (2017).

### *Exit*

Nace en 1984 como una marca urbana con una identidad propia e independiente, realizando una propuesta con una clara influencia country y matices vintage, es para una chica viajera con amor a la naturaleza, que refleja y marca su propio sello en la personalidad de cada estilo (Exit, 2017).

Según LR<sup>11</sup> (comunicación personal, 19 de marzo del 2017), tienen una inspiración europea y estadounidense en sus diseños, tienen prendas que son atemporales que nunca faltan en la marca y son parte de su columna vertebral. Por ejemplo, jeans de cinco bolsillos azul pitillo, blusa blanca, polo manga larga con encaje, y también tiene sus puntos de moda, que son las prendas que están en las vitrinas y están inspiradas en las últimas tendencias.

Asimismo, LR señala que esta marca está dirigido a un público dama joven de 18 a 35 años, del sector socioeconómico A y B. Está en el mercado desde 1984 y está pensado para un chica joven madura que está estudiando y trabajando, le gusta mucho viajar sola o con amigas, le gusta descubrir el mundo, tiene amor por la naturaleza, por lo rústico, lo vintage y es muy romántica.

---

<sup>11</sup> LR es la Coordinadora del área de diseño y confección de la marca de ropa Exit.

El visual merchandising de Exit cuenta una historia, tiene una armonía con la imagen de la marca, por ello, este es el atributo que más destaca a la marca. Además, las prendas están muy bien expuestas tanto en las vitrinas a través de los maniqués y en el lay-out<sup>12</sup>. La marca muestra sus outfits principales de la colección en la distribución de todas sus tiendas, esto permite visualizar fácilmente el diseño de sus prendas, sobre todo de la parte alta de los outfits.

**Figura A2: Exhibición de prendas de vestir de Exit**



Fuente: EXIT (2017).

Según LR (comunicación personal, 19 de marzo, 2017), buscan realizar sus prendas con fibras naturales o mezclas que al tacto no sean ásperas. La gran cantidad de sus tops están hechos de rayón, y tienen valores agregados con aplicaciones de nansú y doobby. También, la tela que más destaca es el denim en sus casacas, blusas y shorts.

### **Nuevos Ingresantes al Mercado**

Entre los competidores potenciales se encuentran las tiendas de diseño independiente que se pueden encontrar en las redes sociales como Facebook e Instagram. No han formado un concepto de

---

<sup>12</sup> Lay-out: También llamada planificación espacial, es la distribución de una tienda que se utiliza para controlar las ventas, el rendimiento y el análisis del espacio, y evalúa si el espacio funciona o no en términos de aprovechamiento (Bailey y Baker, 2014).

marca propia a nivel retail, pero pueden ofrecer diseños exclusivos e inspirados en las últimas tendencias como lo podría ofrecer la marca XYZ.

Las principales fuentes de barreras de Porter para enfrentar a los competidores potenciales de la marca XYZ son los siguientes:

- *Diferenciación de productos:* La marca XYZ puede apostar por ofrecer diseños exclusivos y diferenciados en el mercado. Gracias al tiempo que tiene en el mercado se ha caracterizado por representar una marca con un estilo característico.
- *Acceso a canales de distribución:* La marca XYZ tiene acceso a canales de distribución como su cadena de tiendas en centros comerciales del Perú y a través de la venta online en la página Juntoz que es proveedor de la marca, ya que se encarga del servicio delivery.

### **Productos sustitutos**

Entre los productos sustitutos se encuentran aquellas marcas que se venden en las tiendas por departamento, como Sybilla, Denimlab, Mossimo, Index, Barbados, Hypnotic, entre otros. Si la clienta no encuentra algún producto en la marca XYZ, entonces puede dirigirse a las tiendas por departamento que se encuentran dentro de los mismos centros comerciales. La ventaja de las marcas de tiendas por departamento es que ofrecen un precio bajo a comparación de la marca XYZ; sin embargo, presentan desventajas al ser marcas de consumo masivo y sin una atención personalizada.

Por último, como productos sustitutos también se encuentran las cadenas de tiendas fast fashion como Forever 21, Zara y H&M. Estas marcas internacionales presentan un precio bajo y ofrecen prendas de tendencia, por ese lado sería un producto sustituto para los productos de la marca XYZ. Sin embargo, la calidad no es tan alta ya que la principal característica de estas marcas es su alta rotación, el reemplazo de inventarios es rápido y constante. Ambas marcas globales son producidas en países del oriente.

La idea de trasladar los diseños de la mesa del diseñador hasta las tiendas minoristas ha influido en toda la industria minorista a nivel mundial, asimismo, ha traído mayor competencia en el mercado. Empresas como H&M, Forever 21, Mango y Zara han convertido la moda rápida en un gran negocio, donde la mercancía se ve como un tesoro temporal (Forbes, 2015).

La principal característica de una fast fashion es el traslado de los diseños de las principales pasarelas de New York, París y Milán a los bastidores de tiendas (Forbes, 2015). Esto presenta

cierta ventaja para la industria de prendas de vestir, ya que influye en la fabricación de prendas “justo a tiempo”, así como la generación de una alta rotación. Sin embargo, no todas las marcas de prendas de vestir en el Perú van a asegurar una alta demanda y rotación por el hecho de fabricar prendas “justo a tiempo”, ya que haría falta la creación de alta moda en sus diseños.

A pesar de esta desventaja, la adopción de un enfoque de moda rápida representa una oportunidad para los minoristas de ser más innovadores con sus ideas y estar más orientados al servicio. La moda rápida es una consecuencia de la búsqueda por satisfacer las necesidades de los consumidores en la actualidad (Forbes, 2015).

### **Proveedores**

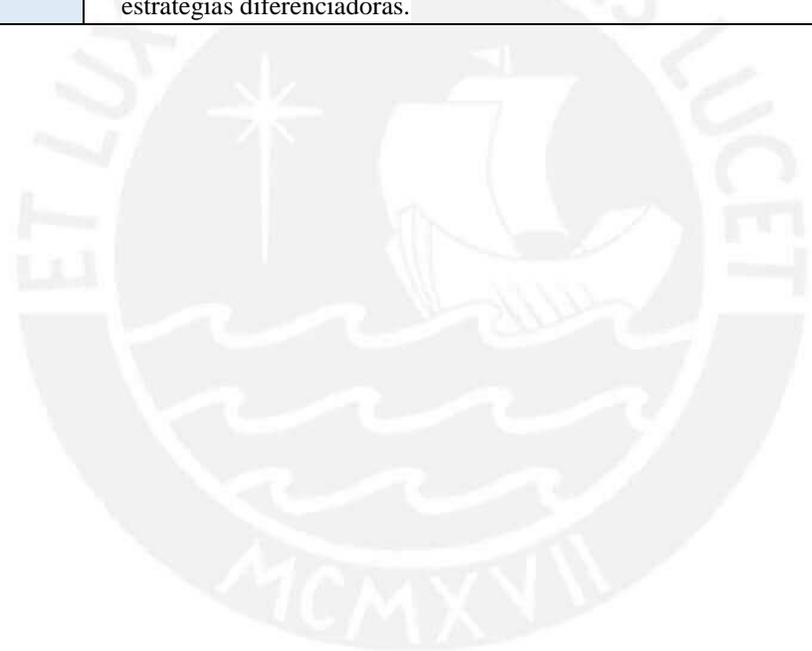
El poder de negociación de los proveedores de telas, confecciones y avíos es medio, porque llevan años trabajando con la marca de ropa XYZ. Estos proveedores son especializados en las funciones que desempeñan, cumplen con los estándares de la marca, fidelizan a sus clientes, son leales y confiables. Lo más importante de estos proveedores es que mantienen en reserva el desarrollo de las prendas de la marca XYZ, donde se involucran directamente con las telas, confecciones y avíos, y su valor agregado respectivo.

La marca XYZ ha tenido éxito en el diseño, calidad y estilo a lo largo de los 33 años que tiene en el mercado, y esto ha sido gracias a que ha sabido elegir a sus proveedores efectivamente. Estos proveedores tienen un período de cobro de 60 días y tienen un precio predeterminado por tipo de producto; sin embargo, si el proveedor decide elevar el precio de cierto producto, puede generarse un cierto quiebre y la marca podría buscar otro proveedor.

Por ello, la marca XYZ tiene un poder ni tan alto ni tan bajo con los proveedores. Alto ya que puede buscar otro proveedor pero bajo porque estos proveedores tienen años cumpliendo con los estándares de la marca y se encuentran validados en el mercado.

**Tabla A3: Estrategias para contrarrestar en función a las cinco fuerzas de Porter**

Análisis de Porter	Estrategias para contrarrestar
<b>Competidores existentes del sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Destacar en el atributo calidad y experiencia de compra frente a sus principales competidores (Exit y DVK), considerando su trayectoria de más de 30 años en el mercado de prendas de vestir.</li> </ul>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer novedades en cuanto a diseño y experiencia de compra, que busque satisfacer las necesidades de las jóvenes.</li> </ul>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fidelizar a los proveedores, a través de una buena comunicación con ellos y trabajo en equipo. Destacar su trabajo y aprender constantemente y mejorar aspectos como calidad, tiempos y procesos.</li> </ul>
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diferenciarse de las marcas de tiendas por departamentos y fast fashion en la exclusividad, es decir, en la marca XYZ debe existir una atención personalizada y las prendas son exclusivas, a diferencia de las otras marcas que se producen en mayor cantidad.</li> </ul>
<b>Amenaza de nuevos ingresantes al mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fidelizar a los clientes y mantener una comunicación constante con ellos para conocer sus impresiones sobre la experiencia de compra con el fin de generar estrategias diferenciadoras.</li> </ul>



## ANEXO B: Relación de tiendas de la marca XYZ

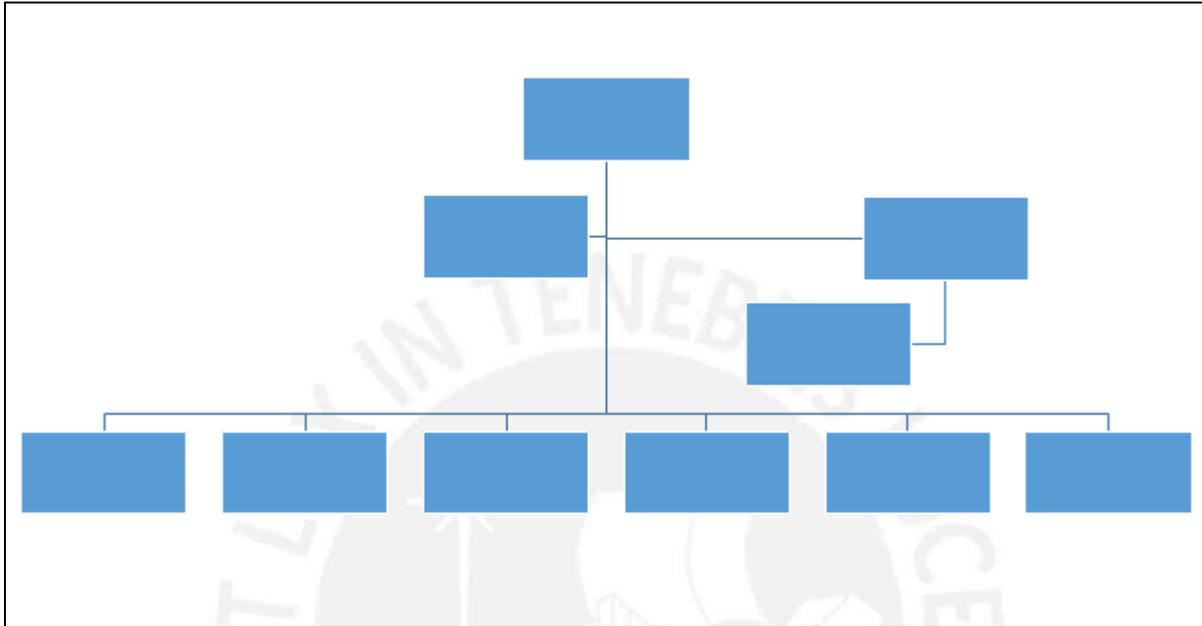
Tabla B1: Relación de tiendas de la marca XYZ

CIUDAD	TIENDA
LIMA	Balboa
	Chacarilla
	El Olivar
	El Polo
	Jockey Plaza
	Miraflores
	Primavera
	Raúl Ferrero
	San Borja
	Salaverry
	Mega Plaza
	Angamos
	Plaza Norte
	San Miguel
Outlet San Luis	
Centro Cívico	
AREQUIPA	CC. Real Plaza
	CC. Mall Aventura Plaza
CHICLAYO	CC. Real Plaza
CUSCO	CC. Real Plaza
PIURA	CC. Open Plaza
TRUJILLO	CC. Mall Aventura Plaza

Nota: Observación online

## ANEXO C: Organigrama

Figura C1: Organigrama general de la empresa XYZ



Nota: Información brindada por la empresa.

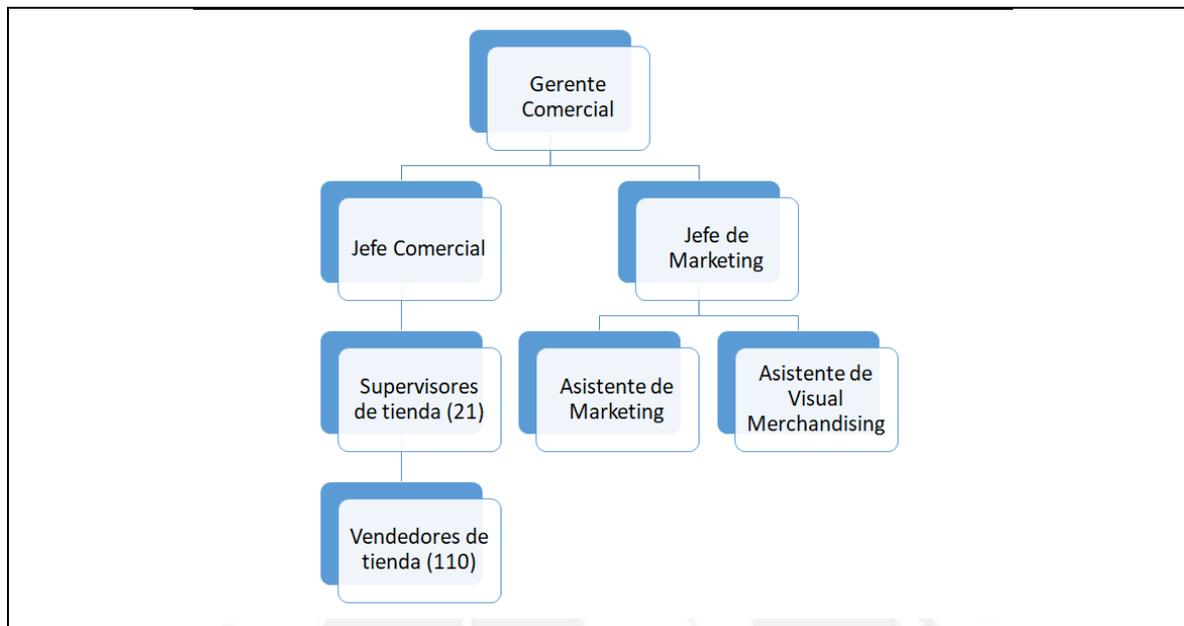
Como se puede observar en la figura C1, la empresa cuenta con un director general, así como con un gerente general y un controller. Este último se encarga de velar por el cumplimiento de los gastos dentro de la empresa, de él depende el área de organización y métodos que se encarga de la mejora de procesos, promoviendo su simplificación y la sistematización de actividades.

Por otro lado, se cuentan con 6 unidades, entre ellas está el área comercial que se encarga del análisis de ventas y las actividades de marketing. El área de planeamiento y control de la producción que se encarga de planificar y ejecutar las fechas de ejecución y entrega, así como planificar y controlar las diversas actividades del proceso productivo.

En el área de finanzas y contabilidad, se encargan de temas de tesorería, planillas y temas contables. Mientras que el área de recursos humanos se encarga del proceso de selección el cual está conformado por 3 asistente y además, cuenta con una asistenta social. El área de servicios generales se encarga del mantenimiento tanto de la planta como de las tiendas a nivel nacional, eso incluye conseguir los permisos, limpieza de los locales y pedidos de economato. Por último, el área

de sistemas se encarga de los sistemas informáticos de la empresa, como la actualización del sistema RMC instalado en cada una de las tiendas.

**Figura C2: Organigrama de Funciones de Marketing**



Nota: Información brindada por la empresa.

Dentro del área de comercial, como se puede apreciar en la figura C2, se encuentra el jefe comercial, el cual encarga del análisis de ventas, indicadores, presupuesto de ventas y administración del stock de todas las tiendas. Seguido de ello, se encuentran los supervisores de tiendas y por último, los vendedores de tienda.

Asimismo, dentro del área comercial también se encuentra el jefe de marketing, el cual se encarga del material publicitario de todas las tiendas, redes sociales, página web, así como las campañas de marketing, eventos y activaciones. Todo ello, con el apoyo del asistente de marketing, el cual se encarga del diseño gráfico del material publicitario y del seguimiento de todas redes sociales. A su vez, el asistente de marketing trabaja de la mano del asistente de visual merchandising, el cual se encarga del diseño de las vitrinas de todas las tiendas y la distribución de los productos en las tiendas.

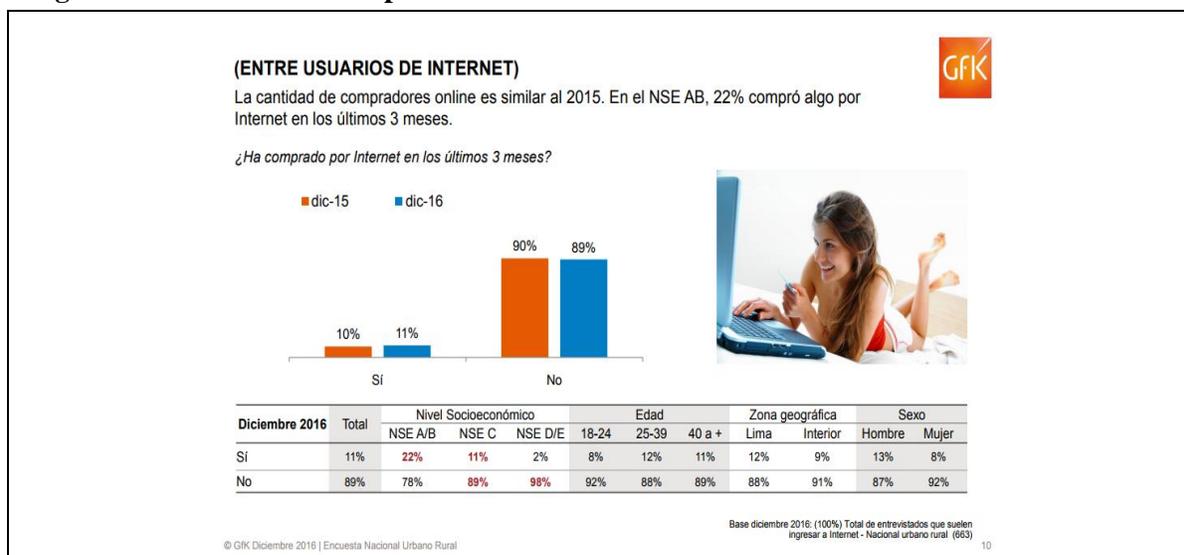
## ANEXO D: Línea de producto

**Tabla D1: Línea de producto**

<b>Tops</b>	Blusa
	Polo
	Body
	Cami
	Tank
	Polo
	Crop Top
<b>One Piece</b>	Romper
	Vestido
<b>Accesorios</b>	Esmalte
	Aretes
	Collares
	Colonia
	Cartera
	Mochila
<b>Underwear</b>	Calzones
	Medias
	Bikini
	Bralette
	Ropa De Baño
<b>Footwear</b>	Zapatillas
<b>Outerwear</b>	Sweatshirt
	Chompa
	Casaca
<b>Bottoms</b>	Jean
	Short
	Leggins
	Falda
	Pantalon De Buzo
	Jogger
	Color Jean
	Sweatpant

## ANEXO E: Cantidad de compradores online

**Figura E1: Cantidad de compradores online- GFK**



Fuente: GfK (2016).

## **ANEXO F: Análisis FODA**

### **Fortalezas**

Entre las principales fortalezas, el reconocimiento del mercado por los más de 30 años que la empresa viene fabricando prendas de vestir. Además, sus prendas bottoms, específicamente sus jeans son reconocidos por el mercado por su calidad en cuanto a duración y entalle. Asimismo, tienen una red de distribución amplia con 22 tiendas a nivel nacional, de las cuales, 16 se encuentran en Lima. Por otro lado, la empresa presenta muy poco endeudamiento. Asimismo, al ser una marca juvenil el trato con los clientes es bastante horizontal e informal.

### **Oportunidades**

Entre las mayores oportunidades que se presentan, son el crecimiento del poder adquisitivo que se ha ido incrementando a lo largo de los años en el país, junto con el crecimiento del PBI. Asimismo, el crecimiento del grupo objetivo de la marca y el mayor consumo de moda, el cual le permitiría una mayor expansión.

Por otro lado, el desarrollo económico se ha trasladado a las provincias, en las cuales, no tiene mucha presencia por lo que puede ser una oportunidad para crecer y explorar nuevos mercados. Junto con ello, la expansión internacional de la marca sería una oportunidad para poder expandirse y no limitar el crecimiento.

### **Debilidades**

Una de las debilidades que se encuentran es el tiempo en el que responden a las quejas y reclamos de los clientes, algunos de ellos han sido difundidos por las redes sociales, mostrando el malestar de los clientes por no atender a los reclamos.

Los sistemas de información de la empresa son bastante completos solo que no son utilizados en su totalidad. Por ejemplo, poseen un sistema para almacenar información de los clientes, que podrían actualizar o incluso mejorar la distribución de la planta de San Luis que tienen. No obstante, no lo utilizan en su totalidad y tampoco hay personas que puedan analizar por completo la data que tienen.

Por último, la empresa ha tenido un crecimiento importante a lo largo de los años, al pasar de 2 tiendas en el 2003 a 22 en el 2017, pero eso refleja que existe una desorganización en la gestión del retail y un crecimiento desordenado del cual son conscientes y están dispuestos a corregir. En ese sentido, la venta de prendas sueltas, en vez de outfits, que actualmente realizan no les permite tener una visión integral de la marca como estilo de vida, que ellos deberían ofrecer.

### **Amenazas**

En cuanto a las amenazas, existe una fuerte presencia de ventas electrónicas, las cuales están en crecimiento. Además, la entrada de las fast fashion mejor preparadas en temas de procesos y en ofrecer moda, puede representar una amenaza para la marca en cuanto a ticket promedio de compra y frecuencia. También puede representar una amenaza, el alza del precio de los insumos, el cambio climático, que acorta o alarga las estaciones lo que dificulta la planificación de producción de prendas.



## ANEXO G: Observación en Punto de Venta

**Tabla G1: Relación tiendas visitadas**

MARCA	TIENDAS
XYZ	Balboa, El Olivar, El Polo, Jockey Plaza, Miraflores, Primavera, Raúl Ferrero, La Rambla San Borja y Salaverry
EXIT	Larcomar, Jockey Plaza, El Polo, Canevecia, La Rambla San Borja, Primavera, Salaverry y Benavides
47 STREET	Jockey Plaza, Chacarilla, Canevecia, Benavides y La Rambla San Borja
NOW	Primavera, La Rambla San Borja, Schell y Salaverry
MILK	Jockey Plaza y Canevecia
DVK	Primavera y Jockey Plaza

**Tabla G2: Formato de Observación en Punto de Venta**

Observación en tiendas	XYZ	EXIT	DVK
Marca			
Tienda			
¿Olor?			
Descuentos			
¿Uniforme?			
¿Música?			
Cantidad de Público			
¿Iluminación?			
Prendas más solicitadas			
¿Muestra outfit?			
Tallas			
Prendas de temporada pasadas			
Ambiente			
¿Ropa junta?			
¿Ordenado por colores?			
¿Ropa ordenada por outfit?			
¿Cómo fue la atención			
Lay-out			
Escaparate			

## ANEXO H: Guía de Entrevista a Actores

Ver Anexo H en el CD adjunto.



## **ANEXO I: Resultados de Observación en Puntos de Venta**

Ver Anexo I en el CD adjunto.



## ANEXO J: Resultados de Observación vía Internet

**Tabla J1: Observación vía Internet**

	XYZ	EXIT	DVK	47Street
Me Gusta	271,841	264,279	176,706	178,915
Publicaciones por día	2.94	0.91	1.34	0.75
Tipo de publicaciones	100% Fotos	91.7% Fotos 8.3% Videos	95.8% Fotos 4.2% Publicaciones	75% Fotos 25% Videos
Longitud de publicaciones	Menos de 100 caracteres	Menos de 100 caracteres	Entre 100 a 500 caracteres	Menos de 100 caracteres
Me gusta, Comentarios y Compartidos por publicación	208	137	236	237



## ANEXO K: Resultados de Entrevistas de Base

Ver Anexo K en el CD adjunto.



## ANEXO L: Ficha Técnica de Encuesta de Base

**Tabla L1: Ficha Técnica de Encuesta de Base**

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la percepción actual del grupo objetivo sobre la marca y la competencia.</li> <li>• Conocer el comportamiento de compra del grupo objetivo de la marca de ropa XYZ.</li> <li>• Identificar las variables que influyen en las preferencias en moda del público juvenil.</li> </ul>	
<b>Universo</b>	Las encuestas se realizaron dentro y en los alrededores de las tiendas de la marca situadas en los centros comerciales del Real Plaza Salaverry, El Olivar, Balboa, Larcomar, Jockey Plaza, El Polo, Chacarilla y La Rambla.	
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>Distritos: Total 140</b>	
	Surco	50 encuestas
	La Molina	30 encuestas
	San Borja	20 encuestas
	Miraflores	20 encuestas
	San Isidro	20 encuestas
<b>Ficha de aplicación</b>	1 al 12 de Mayo	

**Tabla L2: Tabla de distribución de encuestadas**

DISTRITO	A		A%	B		B%	TOTAL
	Clienta	No Clienta		Clienta	No Clienta		
Miraflores	4	5	9	5	6	11	20
San Isidro	5	4	9	5	6	11	20
San Borja	5	4	9	5	6	11	20
La Molina	7	7	14	8	8	16	30
Surco	12	11	23	14	13	27	50
							140

## ANEXO M: Guía de Encuestas de Base

Ver Anexo M en el CD adjunto.



## ANEXO N: Resultados de Encuestas de Base

Ver Anexo N en el CD adjunto.



## **ANEXO O: Guía de Entrevista de Mercado para Stakeholders**

Ver Anexo O en el CD adjunto.



## **ANEXO P: Folleto comercial con propuesta de valor de la marca**

Ver Anexo P en el CD adjunto



## ANEXO Q: Resultados de Entrevistas de Estudio de Mercado

Ver Anexo Q en el CD adjunto



## **ANEXO R: Guía de encuesta y resultados de estudio de mercado**

Ver Anexo R en el CD adjunto



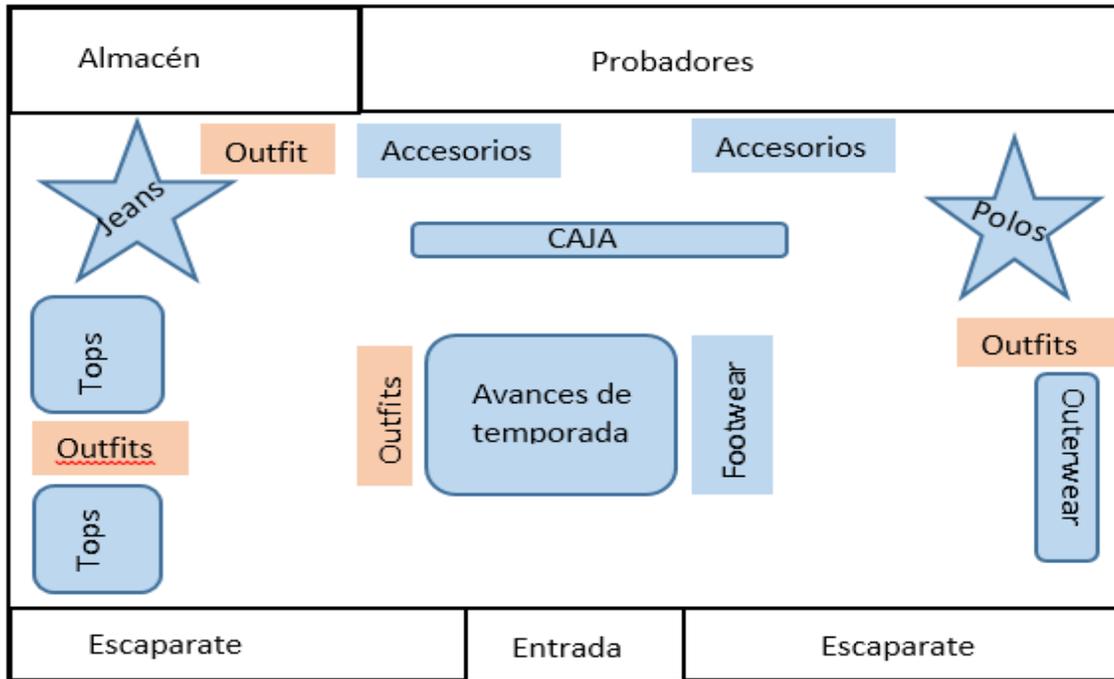
## ANEXO S: Grupo Objetivo Marca XYZ

Figura S1: Grupo objetivo de la marca XYZ



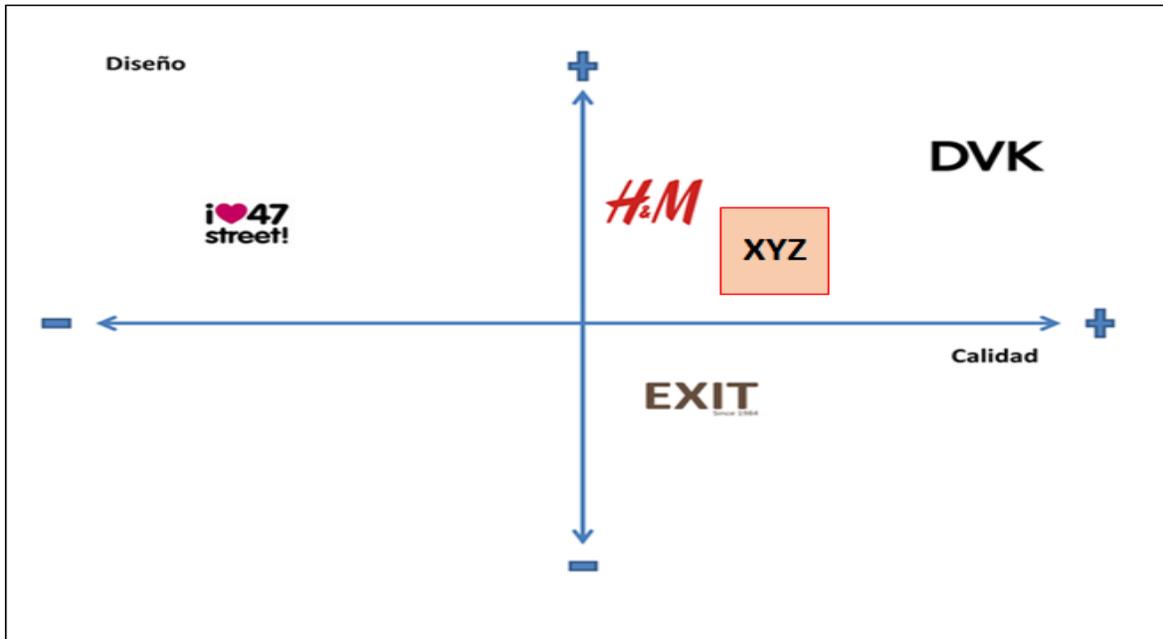
## ANEXO T: Propuesta de Lay-out

Figura T1: Propuesta de Lay-out para la marca XYZ



## ANEXO U: Mapas hipotéticos perceptuales de diseño-calidad

Figura U1: Mapa hipotético perceptual diseño-calidad



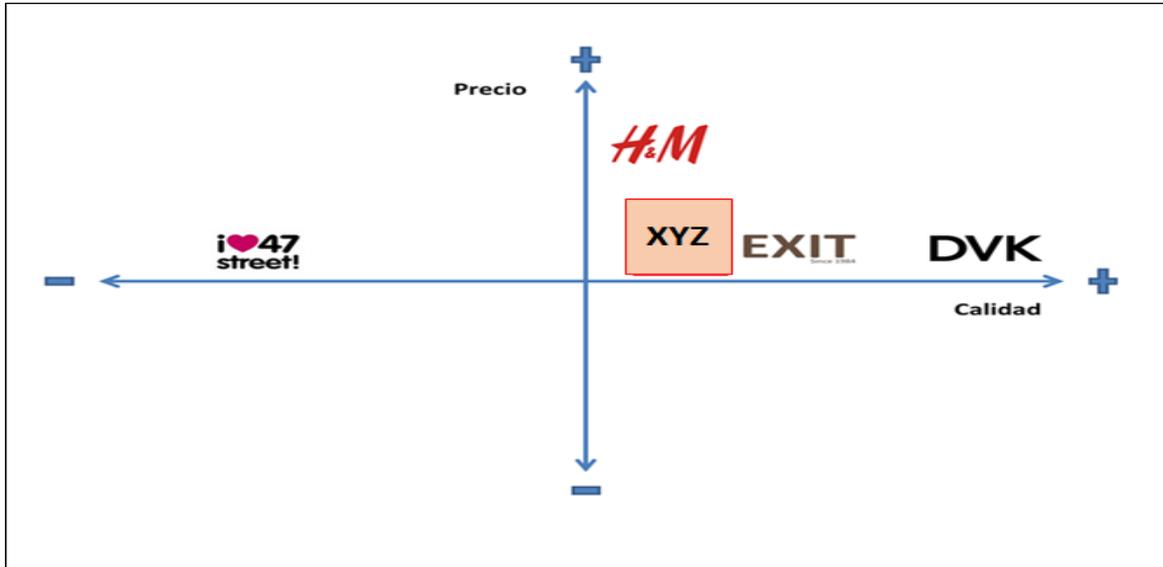
## ANEXO V: Banda de precios

**Tabla V1: Banda de precios**

MARCA	PRENDA	S/. MÍNIMO	S/. MÁXIMO
XYZ	POLOS	59.9	99.9
XYZ	CHOMPAS	89.9	199.9
XYZ	JEANS	159.9	189.9
EXIT	POLOS	69.9	129
EXIT	CHOMPAS	109	199
EXIT	JEANS	129	169
DVK	POLOS	59.9	99.9
DVK	CHOMPAS	129	149
DVK	JEANS	149	159
NOW	POLOS	54.9	99
NOW	CHOMPAS	89.9	159.9
NOW	JEANS	129.9	129.9
47 STREET	POLOS	59.9	89
47 STREET	CHOMPAS	109	159
47 STREET	JEANS	129	149
MILK	POLOS	39.9	89.9
MILK	CHOMPAS	89	149.9
MILK	JEANS	119	159

## ANEXO W: Mapas hipotéticos perceptuales de precio-calidad

Figura W1: Mapa hipotético perceptual precio- calidad



## ANEXO X: Programación promociones de ventas

**Tabla X1: Programación de promociones de ventas**

Temporada	Campaña	Periodo	Actividad principal
Temporada Primavera-Verano	Día de la Primavera	Semanas 1 - 2	Inicio de temporada
	Día de la canción criolla/Halloween	Semanas 3 - 4	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Día mundial de la música	Semanas 5 - 6	Premios por contar historias en redes sociales de aquella canción que le recuerde a la marca.
	Navidad	Semanas 7 - 8	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Fin de año	Semanas 9 - 10	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Encuentro XYZ de verano	Semanas 11 - 12	Eventos exclusivos (Concierto o playa) Subir fotos en redes sociales del outfit que muestre cómo vive la experiencia XYZ
	Aniversario de Lima	Semanas 13 - 14	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Inicio de campaña escolar	Semanas 15 - 16	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	San Valentín	Semanas 17 - 18	Eventos juveniles (Concierto, playa, etc.)
	Chica XYZ	Semanas 19 - 20	Premios por subir foto viviendo la experiencia XYZ
	Día de la Mujer	Semanas 21 - 22	Promociones al ir acompañada de 2 amigas
	Avance de Otoño-Invierno	Semanas 23 - 24	Promociones de la temporada Primavera-Verano
	Cierra puertas	Semanas 25 - 26	Cierre de temporada
Temporada Otoño-Invierno	Inicio de temporada	Semanas 1 - 2	Inicio de temporada
	La hora del planeta	Semanas 3 - 4	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Aniversario Kids	Semanas 5 - 6	Premios por contar historia de una canción que te recuerde a la marca XYZ
	Día de la Madre	Semanas 7 - 8	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Día de la familia	Semanas 9 - 10	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Eventos exclusivos	Semanas 11 - 12	Desfile de modas Subir foto viviendo la experiencia XYZ
	Día del Padre	Semanas 13 - 14	Promociones (monto mínimo de S/.200)
	Chica XYZ	Semanas 15 - 16	Promociones (monto mínimo de S/.200)

	Fiestas Patrias	Semanas 17 - 18	Eventos juveniles (Concierto, playa, etc.) Subir foto viviendo la experiencia XYZ
	XYZ Days	Semanas 19 - 20	Premios por subir foto viviendo la experiencia XYZ
	XYZ Days	Semanas 21 - 22	Promociones al ir acompañada de 2 amigas
	Avance de Primavera-Verano	Semanas 23 - 24	Promociones de la temporada Otoño-Invierno
	Cierra puertas	Semanas 25 - 26	Cierre de temporada



## ANEXO Y: Estrategias para el mantenimiento de la marca

Tabla Y1: Estrategias para el mantenimiento de la marca

Actividades	Estrategias propuestas
<b>Material Pop/Gráfico para cada campaña</b>	Comunicar promociones, novedades, entre otros, a partir de materiales publicitarios en función a cada campaña que realice la marca.
<b>E-mailing mensual</b>	Dar a conocer las promociones y nuevas colecciones en un boletín por tipo de cliente a partir de una base de datos por clienta frecuente y cliente fidelizada.
<b>Gestión de Redes sociales</b>	Gestionar las redes sociales a partir de un equipo de trabajo enfocado en diferentes tareas: responder a los comentarios y consultas, realizar las publicaciones de los productos, novedades y promociones, entre otros.
<b>Alertas al celular</b>	Gestionar las alertas vía celular a clientas frecuentes y fidelizadas de promociones, novedades, entre otros. y evaluar si conviene que los jefes de tienda sean los que realicen esta tarea u otro responsable que se encargue de centralizar estos mensajes del total de las clientas por zona.
<b>Gestión de Página Web</b>	Gestionar las publicaciones de los productos, novedades y promociones, etc. dentro de la página web y tienda online.

## **ANEXO Z: Programa de Fidelización**

### **Objetivos y Metas:**

- Presentar una base de datos de 3,000 clientas al final del primer año del programa.
- Incrementar el ticket promedio de las clientas incorporadas de s/.200 a s/220.
- Incrementar la frecuencia de compra mensual de clientas en 10%.

### **Estrategias:**

- Difundir por redes sociales y página web los beneficios de integrar XYZ Fans.
- Elaborar material pop para mostrar en las cajas registradoras.
- Capacitar e informar al personal de ventas sobre el programa.
- Incentivar la afiliación de las clientas mostrando los beneficios de XYZ Fans.

### **Proceso de afiliación**

Como requisito, se inicia con la compra de una prenda en la tienda física o virtual. Si la clienta gusta formar parte del club, realiza el registro de datos básicos. En caso de registro virtual, la clienta ya tendrá una cuenta en la tienda online, por lo cual solo se requerirá la aceptación de términos y condiciones, y la confirmación del número de DNI.

El registro incluye nombres completos, DNI, fecha de nacimiento, centro de estudios, distrito de donde vive, correo y teléfono. En el caso de menores de edad, el registro incluirá a los padres de familia.

Luego del registro, puede solicitar la tarjeta de la marca en los puntos de venta indicando sus datos que empezarán a figurar en el sistema como clienta fidelizada. Por otro lado, también puede registrar sus compras con su DNI.

La clienta empezará a generar un historial de compras, debido al nivel básico inicial. Posteriormente, las bases de datos permitirán que se conviertan en puntos acumulables con diferentes niveles de beneficios acorde a sus hábitos de compra. Además, las compras online también registrarán los puntos para el programa.

Luego del registro al club, la clienta recibirá un regalo especial como socia en la primera compra, que puede incluir desde accesorios y promociones en la siguiente compra.

## **ANEXO AA: Análisis de capacidades de XYZ**

A continuación se realizará el análisis de capacidades de la empresa. Se empezará por los recursos humanos para, luego, terminar en los procesos de la empresa.

### **Recursos Humanos**

Como ya se mencionó, la empresa cuenta con 200 colaboradores del cual, la gran parte, es parte del personal de atención en tiendas. Los demás son administrativos u operarios que trabajan en el proceso de calidad de las prendas.

En una de las entrevistas realizadas al gerente general (comunicación personal, 16 de agosto, 2017), comenta que actualmente 4 personas están encargadas del proceso de reclutamiento para el personal de tiendas. Este proceso empieza con una convocatoria en diferentes bolsas de trabajos y recolección de hojas de vida (Curriculum Vitae) a través de la página web de la marca. Luego de ello, se pasa por un filtro curricular, los que pasen este filtro, pasan a un proceso de selección masivo que consiste en realizar dinámicas grupales.

Actualmente, el personal de tienda tiene una remuneración promedio de S/. 1,200. Esto incluye una remuneración básica que es superior a la remuneración mínima vital y, además, tiene un programa de comisiones. Estas se consiguen con el cumplimiento de, al menos, el 90% del presupuesto asignado. Cada uno tiene un presupuesto mensual y diario que deben cumplir.

La empresa no cuenta con un plan de capacitación para las vendedoras de la tienda, en cuanto a temas de atención al cliente y asesorías de moda, ya que sostiene que el índice de rotación es de 40%. Por lo tanto, no sería conveniente invertir en programas de capacitación porque la permanencia de los vendedores en la empresa es muy baja. Actualmente, las capacitaciones al nuevo personal solo se dan en las tiendas y son dirigidas por la encargada de tienda.

### **Procesos**

El proceso productivo de la empresa está en su mayoría tercerizado. Ellos después de años en el negocio, decidieron enfocarse en lo que es estratégico para ellos como el diseño y el control de calidad. El proceso de confección de las empresas empieza con el diseño. En este paso, se hace un análisis de las tendencias que se ajusten a la marca, así como los colores pantone que se utilizarán.

Con ello listo, se procede a hacer los diseños de las prendas y las fichas técnicas. Una vez aprobadas estas, se realiza el proceso de compra de los insumos para confeccionar las prendas de vestir. Este proceso, se consulta con los proveedores y se hacen análisis de las muestras. Una vez concretado el pedido al proveedor, se realiza el proceso de confección, el cual, es encargado a un proveedor.

En cuanto a las telas, el gerente textil de Textil Sourcing Company (comunicación personal, 24 de agosto, 2017), uno de los proveedores de la marca sostiene que lo realizan a través de un servicio de outsourcing, ya que subcontratan tintorerías en Lima. Estas últimas producen las telas de acuerdo a la ficha técnica que envía la marca XYZ al proveedor que realiza la confección.

Antes de iniciar con el proceso de confección final, el proveedor envía una muestra a la marca XYZ y esta realiza una sesión de fitting para poder ajustar las tallas. Normalmente, las convocatorias para estas sesiones se hacen a través de sus redes sociales y con clientas de la marca. Una vez finalizado esto, se empieza a confeccionar las prendas de vestir.

Terminado este proceso de confección, pasa por un proceso de calidad en las instalaciones de la marca XYZ. Por último, el producto es empaquetado y enviado a un almacén de la empresa. De este almacén se distribuyen los productos a las diferentes tiendas de la marca.

Los procesos de distribución están a cargo de una empresa logística que se encarga de la entrega de los productos en las tiendas. Asimismo, la entrega de los pedidos online está tercerizado. Los pedidos salen en una base de datos que solicita la producción de las prendas. El tiempo de entrega máximo es de 4 días pero la empresa entrega los productos en un máximo de 48 horas.

## ANEXO AB: Propuesta de protocolo de atención

### Objetivo:

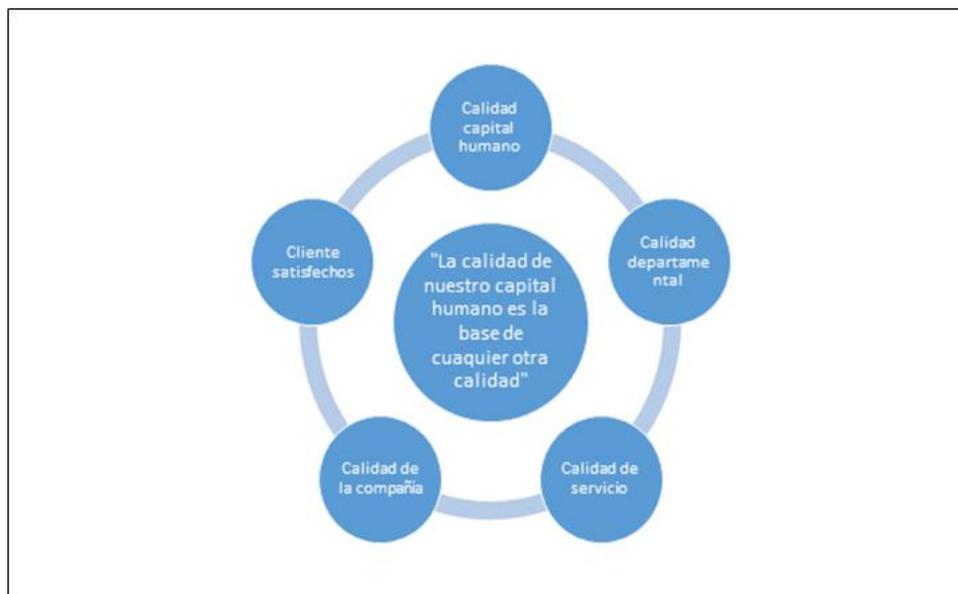
El objetivo de esta guía es dar pautas para la atención de los clientes en las tiendas de la marca, asegurando una excelente experiencia de compra para los clientes.

**Figura AB1: Efectos de la satisfacción del cliente**

EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
CLIENTE INSATISFECHO	CLIENTE SATISFECHO
	
<i>Descortés</i> <i>Negativo</i> <i>Impaciente</i> <i>No oye razones</i> <i>Hostil</i> <i>Infiel</i> <i>Enojado</i> <i>Critica</i>	<i>Cortés</i> <i>Positivo</i> <i>Paciente</i> <i>Dispuesto a escuchar</i> <i>Amigable</i> <i>Fiel</i> <i>Feliz</i> <i>Elogia</i>

Nuestra calidad de servicio debe ser nuestro foco de atención. Los clientes concederán mayor valor a la atención personalizada y a la calidad más elevada del producto que se ofrece, con lo cual estarán dispuestos a pagar mayores precios, alcanzando de esta manera el éxito económico. Para asegurar nuestra estrategia competitiva, debemos adoptar y diferenciar estándares de Calidad de Servicio.

**Figura AB2: Estrategia de atención**



### 1. **Bienvenida**

Este es el primer acercamiento al cliente, permite iniciar o continuar la relación de una manera amable, haciendo que la persona se sienta realmente bienvenida.

**Tabla AB1: Actividades de bienvenida**

ACTIVIDADES	ACCIONES
<b>RECEPCIÓN</b>	-Salude antes que el cliente lo salude -Preséntese con su nombre
<b>ESTABLECIENDO UN CLIMA POSITIVO</b>	-Sonría -Mire al cliente a los ojos -Use un tono de voz cálido y amistoso -Pregunte a la persona en qué puede ayudarla
<b>IDENTIFICAR EL TIPO DE CLIENTE</b>	-Observe qué tipo de cliente está frente a usted (detallista, indeciso, disperso, etc.). Ponga a funcionar su intuición y su creatividad en este descubrimiento.

### 2. **Sintonía**

Este es el proceso de centrarse en el cliente como persona, precisando sus necesidades específicas y humanas, manifiestas y latentes a fin de seleccionar la secuencia de respuestas más apropiada a cada situación.

**Tabla AB2: Actividades de sintonía**

ACTIVIDADES	ACCIONES
<b>ESCUCHAR ACTIVAMENTE</b>	-Escuche sin interrumpir la necesidad del cliente -Evite contradecirlo -Haga breves comentarios
<b>EMPATIZAR</b>	-Valorice frente a la frustración o descontento: "Comprendo", "Me doy cuenta" -Elogie si la persona expresa satisfacción: "Lo felicito", "Buena decisión" -Tranquilice si la persona expresa preocupación
<b>DETECTAR NECESIDADES</b>	-Identifique las necesidades manifiestas y latentes del cliente -Repita lo esencial del pedido a fin de demostrar/verificar la comprensión

### 3. Control de satisfacción

Este es el proceso a través del cual aseguramos la satisfacción del cliente con la calidad del servicio y producto recibido. Permite detectar oportunidades de mejora y atender necesidades que no fueron cubiertas.

**Tabla AB3: Actividades de control de satisfacción**

ACTIVIDADES	ACCIONES
<b>VERIFICAR SATISFACCIÓN</b>	-Verifique la satisfacción del cliente con el servicio/producto recibido. -Pregunte al cliente si hay alguna otra cosa en que pueda ayudarlo -Si resulta oportuno, inicie nueva secuencia de sintonía o de procesos comerciales -Reporte a la jefe de tienda oportunidades de mejora en el servicio/producto ofrecido actualmente
<b>MANTENER CLIMA POSITIVO</b>	-Sonría -Mire a la persona a los ojos -Use un tono de voz cálido y amistoso -Adopte una expresión facial y una postura corporal distendidas

### 4. Despedida

Es el proceso de cerrar un ciclo de servicio, de modo que, el cliente se lleve una imagen positiva de XYZ, y refuerce su vínculo con la marca.

**Tabla AB4: Actividades de despedida**

ACTIVIDADES	ACCIONES
<b>REFORZAR</b>	-Elogie al cliente por mantener/aumentar compras con XYZ -Agradezca la elección del cliente en nombre de XYZ
<b>SALUDAR</b>	-Salude, despidiéndose de manera amigable -Expresa su interés por un pronta visita

### 5. Resolución de problemas

Es el proceso de dar una respuesta positiva a una insatisfacción del cliente.

**Tabla AB5: Actividades de resolución de problemas**

ACTIVIDADES	ACCIONES
<b>OFRECER DISCULPAS</b>	-Pida disculpas diciendo: "Lo siento" "Lamento que..", etc. -Evite defenderse y/o justificarse -Evite criticar al cliente, a terceros, a otros empleados / sectores de la marca
<b>EMPATIZAR</b>	-Expresa a la otra persona que comprende su situación diciéndole, por ejemplo, "Comprendo", "Entiendo su situación", "Me doy cuenta" -Mantenga una actitud serena y paciente
<b>TRANQUILIZAR</b>	-Expresa palabras o frases tranquilizadoras, tales como: "No se preocupe", "Lo analizaremos y le daremos una respuesta" -Explique qué acciones va a tomar para resolver el problema -Utilice un lenguaje accesible para la persona
<b>ESPECIFICAR</b>	-Haga preguntas para establecer los hechos tal como fueron -Escuche y asienta con la cabeza -Repita lo esencial del relato del cliente para mostrar / confirmar que comprendió su mensaje
<b>ACTUAR</b>	Según corresponda: -Inicie la corrección del problema -Derive al cliente al sector o empleado correcto
<b>VERIFICAR</b>	Según corresponda: -Informe sobre la corrección del problema -Acuerde con el cliente la manera en que se hará el seguimiento del tema

## ANEXO AC: Perfiles propuestos de puestos de Colaboradores

### 1. Asistente de Tienda

<b>Puesto:</b>	<b>Asistente de tienda</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Encargado de tienda</b>

<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asegurarse de cumplir con estándares de calidad y atención al cliente</li><li>- Mantener el orden y el visual de la tienda</li><li>- Realizar reposición de mercadería según lineamientos de la marca</li></ul>
-------------------	---

<b>Estudios Requeridos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudios técnicos completos</li><li>- Conocimientos en técnicas de venta (Deseable)</li></ul>
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mínima de 1 año en atención al cliente.</li><li>- Experiencia en sector Retail</li></ul>
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entusiasmo</li><li>- Alto nivel de energía / carisma</li><li>- Enfoque en el cliente</li><li>- Vocación de servicio al cliente</li></ul>

### 2. Gerente de Tienda

<b>Puesto:</b>	<b>Gerente de tienda</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Jefe Comercial</b>

<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asegurarse de cumplir con estándares de calidad y atención al cliente</li><li>- Mantener el orden y el visual de la tienda</li><li>- Realizar reposición de mercadería según lineamientos de la marca</li></ul>
-------------------	---

<b>Estudios Requeridos:</b>	- Estudios técnicos completos - Conocimientos en técnicas de venta (Deseable)
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en atención al cliente. - Experiencia en sector Retail
<b>Competencias</b>	- Entusiasmo - Alto nivel de energía / carisma - Enfoque en el cliente - Vocación de servicio al cliente

### 3. Asistente de Trade Marketing

<b>Puesto:</b>	<b>Asistente de Trade Marketing</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Jefe Comercial</b>

<b>Funciones:</b>	- Ejecución e implementación de las campañas y actividades de marketing y trade marketing de forma oportuna y con los estándares esperados. - Visitas esporádicas a las tiendas para determinar necesidades e inquietudes - Consolidar datos de presupuestos, gastos, inversión, costos, etc. - Velar por el posicionamiento y recordación de la marca en el Trade.
-------------------	--

<b>Estudios Requeridos:</b>	- Estudios universitarios completos en administración o marketing - Cursos de Trade Marketing
<b>Experiencia:</b>	- Mínima de 2 años en cargos similares - Experiencia en sector Retail
<b>Competencias:</b>	- Entusiasmo - Alto nivel de energía / carisma - Creatividad - Vocación de servicio al cliente

#### 4. Analista de Branding

<b>Puesto:</b>	<b>Analista de Branding</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Gerente Comercial</b>

<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el correcto uso de la Marca en comunicación interna y externa</li> <li>- Acompañar la implementación y seguimiento del plan de Marketing, el cual consiste, entre otras tareas, en: Elaboración de propuestas, diseño de materiales, merchandising, etc</li> <li>- Acompañar la implementación y seguimiento del plan de marketing digital: redes sociales y contacto con agencias; seguimiento constante</li> <li>- Responsable de administrar de forma eficiente el presupuesto de Branding y Comunicación</li> </ul>
-------------------	---

<b>Estudios Requeridos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios universitarios completos</li> <li>- Conocimientos en técnicas de venta (Deseable)</li> <li>- Dominio Avanzado de MS Office sobre todo Excel y PPT</li> <li>- Dominio Avanzado de Programas de Diseño</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia laboral mínima de 02 años en el área de Marketing, Mercados y/o Comercial, desempeñando funciones similares.</li> <li>- Experiencia en sector Retail</li> </ul>
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entusiasmo</li> <li>- Alto nivel de energía / carisma</li> <li>- Enfoque en el cliente</li> <li>- Vocación de servicio al cliente</li> </ul>

## ANEXO AD: Presupuesto para reestructuración de remuneración

Tabla AD1: Valor incremental de la propuesta de nuevos sueldos

INCREMENTAL	Cant.	Sueldo	Essalud	CTS	Gratificación	Sueldo Anual
Gerente de tienda	10	S/. 400	S/. 36	S/. 400	S/. 800	S/. 22,504
Asistente de tienda	40	S/. 300	S/. 27	S/. 300	S/. 600	S/. 52,878
Asistente de Trade Marketing	1	S/. 2,500	S/. 225	S/. 2,500	S/. 5,000	S/. 50,650
Analista de Branding	1	S/. 3,000	S/. 270	S/. 3,000	S/. 6,000	S/. 60,780
Asistente de Visual	2	S/. 800	S/. 72	S/. 800	S/. 1,600	S/. 19,408
						S/. 126,032.00



## ANEXO AE: Cotizaciones

### 1. Cotizaciones cursos

**Figura AE1: Cotización seminario Cámara de Comercio de Lima**



**FICHA DE INSCRIPCIÓN – SEMINARIOS**

Sede: Jesús María 
Los Olivos 
Santa Anita 
Cajao

(Favor llenar en letra de imprenta)

**1. Información Personal**

Nombre y apellidos completos : \_\_\_\_\_

Domicilio : \_\_\_\_\_

Teléfono : \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento : Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ DNI \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_ CNI \_\_\_\_\_

**2. Nombre del Seminario que participará:**

\_\_\_\_\_

Fecha de inicio: / /

**3. Denominación de la Empresa:** \_\_\_\_\_

Cargo Actual : \_\_\_\_\_

RUC : \_\_\_\_\_

Dirección : \_\_\_\_\_

Teléfono : \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

**4. Inversión**

Seminario		
08 a 09 horas	12 a 16 horas	18 a 24 horas
Asociado S/. 200 <input type="checkbox"/>	Asociado S/. 300 <input type="checkbox"/>	Asociado S/. 400 <input type="checkbox"/>
No Asociado S/. 250 <input type="checkbox"/>	No Asociado S/. 370 <input type="checkbox"/>	No Asociado S/. 500 <input type="checkbox"/>

**5. Marque con una x, según corresponda: ¿Cómo se enteró de este evento?**

E-mail	Mediante ejecutivo	Redes sociales	Diaria y revistas
Página web	Información a su oficina	Por un amigo/collega	Radio
Otros medios:			

**6. Procedimiento de inscripción**

Envíe esta ficha con Atte. Srta. Aurea Cueva escaneada al email: [capacidad@cameralima.org.pe](mailto:capacidad@cameralima.org.pe), y cancele el monto en una de las siguientes formas:

- > El importe total o la cuota inicial se pueden pagar en efectivo, tarjeta de crédito, abono directo en la cuenta corriente en nuevos soles N° 0011-0100-0100000020 BBVA Banco Continental o cuenta N° 006-0000007180 Banco Interbank, o con cheque a nombre de Cámara de Comercio de Lima (RUC N° 20101266319). Enviar la boleta de depósito por correo electrónico. Luego del pago respectivo se les emitirá la factura o boleta según lo solicitado.
- > Sólo se aceptan retiros con 24 horas de anticipación.
- > Cabe indicar que el inicio de los seminarios dependerá del número de inscritos.

**7. Indicar si desea:** Factura  Boleta

Si usted es persona natural, no asociada a nuestra institución, y desea recibir más información sobre nuestros cursos marque una X en el siguiente recuadro:

De hacerlo, autoriza a que sus datos personales sean conservados y utilizados por la OCL, para fines estadísticos, administrativos y de gestión comercial, incluyendo, invitaciones a cursos, diplomados, talleres, charlas y otros eventos que la OCL organice, auspicie o participe. Sus datos serán conservados en un banco cuyo titular es la OCL, ubicado en Av. Giuseppe Garibaldi 396, Jesús María. Para revocar la presente autorización, así como tener acceso, rectificar o cancelar sus Datos, puede dirigirse a la dirección indicada al área de Capacitación.



#### 4. Cotización Community Manager

Figura AE3: Cotización Community Manager



**FEE DE AGENCIA Y MANTENIMIENTO MENSUAL FACEBOOK Y MONITOREO**

**Resumen**

CARGO	Nombre	Experiencia	SUELDO BRUTO MENSUAL	DEDICACIÓN S. BRUTO %	Horas	SUELDO BRUTO X TIEMPO DEDICADO	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)
							A	B	C	D	E	F	G
							CARGAS SOCIALES	TOTAL COSTO PERSONAL	GASTO ADM.	TOTAL GASTOS	MARGEN SOPORTE	TOTAL FEE	
							45.00%	38.00%	20%				
<b>Valor Agregado</b>													
1	Directora Creativa	Fernando Zamora	17 años	5%	42	250.00	10.50	362.50	108.75	471.25	94.25	565.50	
2	Supervisor de Cuentas	Solimar Dávila	10 años	2.5%	42	35.00	10.25	137.75	41.33	179.08	35.82	214.90	
3	Ejecutivo de Cuentas	José Antonio Zapata	4 años	5.0%	8.8	125.00	6.25	191.25	54.38	245.63	47.13	292.76	
4	Redactor	Ezequiel Ramos	2 años	5.0%	8.4	100.00	4.50	145.00	41.50	186.50	37.30	223.80	
5	Social Media Planner	Guadalupe Curi	5 años	5.0%	8.4	100.00	4.50	145.00	41.50	186.50	37.30	223.80	
6	Director de Arte	Alexandra Curi	5 años	5.0%	8.4	100.00	4.50	145.00	41.50	186.50	37.30	223.80	
7	Monitor	Yacquelina Reyes	2 años	25.0%	42.0	250.00	10.50	362.50	108.75	471.25	94.25	565.50	
8	Diseñador	Maria Chirina	4 años	5.0%	8	17.50	3.50	37.00	10.36	47.36	9.47	56.83	
<b>Total</b>						<b>88.8</b>	<b>1,373.88</b>	<b>476.38</b>	<b>1,850.26</b>	<b>412.16</b>	<b>2,262.42</b>	<b>452.48</b>	<b>2,714.90</b>
<b>PRECIO PROYECTO SIN IGV</b>												<b>S/ 2,714.90</b>	
<b>PRECIO PROYECTO CON IGV 18%</b>												<b>S/ 3,203.58</b>	





## ANEXO AF: Presupuesto del Plan Comercial

**Tabla AF1: Presupuesto del Plan Comercial**

Implementación (S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Página web</b>	30,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Mejoramiento página web y tienda virtual	25,000	-	-	-	-	-
Activación de lanzamiento	5,000	-	-	-	-	-
Mantenimiento	-	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>2. Pop-up store o tiendas especiales</b>	-	-	-	-	30,000	30,000
<b>3. Postventa</b>	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Videos Tips de moda	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Encuesta de satisfacción	-	-	-	-	-	-
<b>4. Eventos y promociones</b>	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Eventos y activaciones	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<b>5. Programa de fidelización</b>	26,000	51,000	56,000	56,000	56,000	56,000
Creación de tarjetas para clientes	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Regalos especiales por compras	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gift Cards	1,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Personalización de prendas	-	20,000	25,000	25,000	25,000	25,000
<b>6. Sistema de incentivos y nuevo</b>	126,032	126,032	126,032	126,032	126,032	126,032
Incremental de sueldos	126,032	126,032	126,032	126,032	126,032	126,032
<b>7. Actividades en Redes Sociales</b>	2,000	30,348	30,348	30,348	30,348	30,348
Servicio de Community Manager	2,000	30,348	30,348	30,348	30,348	30,348
<b>8. Actividades de Relaciones Públicas</b>	-	-	-	-	-	-
<b>9. Vitrinaje</b>	30,000	48,000	126,000	151,200	176,400	201,600
<b>10. Programa de capacitación</b>	-	23,290	38,290	38,290	38,290	38,290
Personal de ventas	-	15,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Personal comercial y marketing	-	2,220	2,220	2,220	2,220	2,220
Gerentes de tienda	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Personal RRHH	-	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480
Personal Visual Merchadising	-	1,590	1,590	1,590	1,590	1,590
<b>Inversión total</b>	<b>S/. 227,032</b>	<b>S/. 298,670</b>	<b>S/. 396,670</b>	<b>S/. 421,870</b>	<b>S/. 477,070</b>	<b>S/. 502,270</b>

## ANEXO AG: Proyección del crecimiento de ventas

Tabla AG1: Cálculo promedio del crecimiento de la población del NSE A y B

Crecimiento	2017	2016	2015	2014
# Población	10,190,922	10,012,437	10,269,613	10,090,714
Nse A	4.4%	4.8%	4.7%	4.4%
Nse B	24.5%	21.7%	19.7%	18.4%
Población Nse A y B	2,945,176	2,653,296	2,505,786	2,300,683
Variación anual	<b>11.00%</b>	<b>5.89%</b>	<b>8.91%</b>	-
Promedio Crecimiento	<b>8.60%</b>			



## ANEXO AH: Cálculo COK

Tabla AH1: Cálculo COK

CÁLCULO COK	
<b>Tasa de Impuestos</b>	27%
<b>Deuda</b>	No tiene
<b>Capital</b>	100%
<b>Rf</b>	5.18%
<b>BI</b>	0.67
<b>Rm</b>	11.42%
<b>RP</b>	1.44%
<b>COK</b>	10.80%

Fuente: Damodaran (2017) y BCRP (2017)

