



ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

**Plan de marketing para el posicionamiento de una empresa
Bazar, Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Matienzo Pisfil, Carlos Gabriel (ORCID: 0000-0002-5939-8880)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

Chiclayo – Perú

2021

Dedicatoria

A Dios por el regalo de vivir esta experiencia, que es un tesoro en mi corazón y a mis padres amados por su cariño que me acompaña siempre.

Agradecimiento

A las personas que donando su valioso tiempo hicieron posible que se llevase a cabo esta investigación

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización.....	17
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.5. Procedimientos.....	19
3.7. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES.....	50
VII. RECOMENDACIONES.....	52
VIII. PROPUESTA.....	52
REFERENCIAS	57
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relevancia de los atributos más importantes en la compañía y su competencia	22
Tabla 2. Fases de la propuesta.....	53
Tabla 3. Resultados esperados.....	54
Tabla 4. Presupuesto.....	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1. Estructura de un Plan de marketing	12
Figura 2. Modelo de perfiles de atributos por escalas semánticas.....	15
Figura 3. Escalado de perfiles basado en similitudes.	15
Figura 4. Mapa de percepción multidimensional con segmentos.....	16
Figura 5. Atributos más importantes de la compañía y su competencia bajo la percepción del cliente	21
Figura 6. Principales competidores de la compañía.....	23
Figura 7. Perfil de atributos de la compañía y su competencia	24
Figura 8. Distribución de valoraciones en atributos más importantes de la compañía.....	24
Figura 9. Distribución de valoraciones en atributos más importantes de la competencia..	25
Figura 10. Mapa perceptual de atributos principales.....	26
Figura 11. Atributos más relevantes para los segmentos C y D.....	27
Figura 12. Distribución etaria de los segmentos más atractivos.....	27
Figura 13. Redes sociales preferidas por los segmentos más atractivos para recibir información de empresas	28
Figura 14. Ventas de la compañía (2017 – 2020).....	29
Figura 15. Suavización Ventas desestacionalizadas (2017 – 2020).....	30
Figura 16. Ciclo de venta (2017 – 2020).....	30
Figura 17. Valor de compra y participación en ventas del primer segmento de mercado.	31
Figura 18. Valor de compra y participación en ventas del segundo segmento de mercado.	32
Figura 19. Valor de compra y participación en ventas del tercer segmento de mercado. .	32

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito elaborar un plan de marketing para mejorar el posicionamiento a una empresa de tipo Bazar en la ciudad de Chiclayo. Para ello se empleó el modelo 3C de posicionamiento basado en, Compañía, Competidores y Clientes. En la fase del diagnóstico, se realizó un muestreo no aleatorio de 152 clientes con más de un año de antigüedad para obtener datos del nicho de mercado, la empresa, sus competidores y los atributos por los cuales son valorados. Se procesaron los datos para comparar su distribución, promedios y desviación estándar obteniendo como resultados más relevantes los factores favorables para el posicionamiento tales como los atributos diferenciadores “atención personalizada y calidad en ropa”, el segmento “adulto mayor femenino del distrito”, el medio digital más adecuado a su realidad, la red social Facebook, entre otros. Luego del análisis y siguiendo con las etapas del plan de marketing, se establecieron estrategias que incluyen el uso de CRM, customización de productos, uso de producto paraguas y difusión de contenidos en redes, esperando alcanzar un ROI a tres años del 98% e IBC de 2 desde el cuarto año. Se recomienda ahondar en el análisis del perfil psicográfico del consumidor.

Palabras claves: Posicionamiento, Plan de Marketing, Modelo de las 3C

ABSTRACT

The purpose of the present research was elaborate a marketing plan to improve the positioning of a Bazar company in the city of Chiclayo. For that, was used the 3C model of positioning, based on Company, Competitors and Clients. In the diagnostic phase, was taken a non-random sampling of 152 customers with more than one year old on the company in order to obtain data related to the niche market, the company, its competitors and the attributes by which they are valued. The data was processed to compare its distribution, averages, and standard deviation. The more relevant results obtained were the favourable factors for positioning such as the differentiating attributes "personalized attention and quality in clothing", the segment "female older adult of the district", the most appropriate digital social network, Facebook, among others. After the analysis and continuing with the stages of the marketing plan, the established strategies include the use of CRM, product customization, umbrella product and dissemination of content on networks, a 98% ROI on tree years was estimated and a 2 annual IBC points thereafter. It is recommended to delve into the analysis of the psychographic profile of the consumer.

Keywords: Positioning, Marketing plan, 3C Model.

I. INTRODUCCIÓN

Conforme pasa el tiempo, es mayor el número de productos al alcance de los consumidores, así como la información que éste recibe sobre sus opciones de compra. Como señala Travéz (2018), las personas se enfrentan a un universo de opciones y la mejor ayuda que encuentran al comprar, es el nombre o marca de empresas que han escuchado, conocido, comprado y sobre todo disfrutado desde la más reciente vez. Por ello, la capacidad de una empresa para posicionar su marca en la mente del consumidor juega un rol verdaderamente importante en su competencia y permanencia en un mercado.

La marca, tal como señala el investigador peruano Ruidas (2016), se encuentra ligada a la percepción de la calidad de lo que ofrece una empresa, al estatus que genera al consumidor y hasta a las prácticas corporativas que esta tiene. Alcalde (2019) indica que hace mucho dejó de ser un logo que transmite beneficios funcionales, para ser una promesa de beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales. Estos conceptos juegan a favor o en contra de la empresa, cuando el consumidor se encuentra tomando la decisión de compra.

Por otro lado, lograr el posicionamiento en la mente del consumidor requiere del desarrollo de la dimensión estratégica de la organización, porque requiere direccionar todas las acciones de esta; no obstante, tal como señala Hernández (2018), “La dimensión estratégica no suele ser considerada por las MYPES latinoamericanas, debido la visión inmediatista de sus dueños...llevando al desentendimiento del protagonismo de la marca”.

Son muchos los ejemplos donde el posicionamiento ha jugado un rol crucial, Algunos casos internacionales son: The CocaCola Company, que a pesar ser relacionada a la diabetes, un producto para eliminar el óxido y un pesticida, ha logrado mantenerse como la empresa líder en la venta de bebidas, entre otras razones, gracias a invertir en campañas para relacionar su marca a ideas de optimismo, felicidad y tradiciones familiares, así como en programas de inmersión

intensiva en academias de marketing internas. Marlboro, dedicada a la venta de cigarros es otra marca que llegó a ostentar la mayor venta en el mundo en su rubro, posicionando su marca con la imagen masculina en un momento en que el resto de sus competidores optaba por atraer al público femenino; en el tiempo logró un mayor número de ventas incluso también entre el público femenino. Actualmente la marca se asocia a eventos de deportes motorizados como Grand Prix, Fórmula Uno, Indy Car y otros (Marketing91,2020).

Volkswagen, posicionado como el primer automóvil pequeño, mantiene un posicionamiento extraordinariamente sólido, al punto en que sus ventas descendieron al intentar migrar hacia modelos más grandes y volvieron a repuntar al regresar a los modelos pequeños. (Ries, 2002). Un claro ejemplo de la relación entre posicionamiento y aceptación del mercado.

En Perú existen grandes ejemplos de posicionamiento a través del marketing estratégico, tales como: “Mayonesa Alacena” de Alicorp, posicionada como la auténtica receta casera”; Inkacola posicionada por el atributo cultural y Grupo Gloria por acompañar a su público durante toda su vida. A nivel local, un ejemplo de marca posicionada es San Roque S.A. posicionado por su innovación en alfajores con el producto King Kong.

En este contexto se encuentra un bazar con más de 50 años de servicio, que presenta una cartera de clientes recurrentes con preferencia por la Ropa, juguetes y adornos para el hogar que ofrece la empresa, así como el trato personalizado de sus colaboradores. Se estima que la mayor parte de sus clientes tiene más de 5 años de relación comercial, habiéndolos con más de 10, 15 y 30 años.

La tienda ha cubierto con éxito las necesidades del cliente antiguo, pero no lleva a cabo de manera eficaz acciones dirigidas para atraer nuevos clientes. En 2012 la colocación de un segundo local a cargo de otra administración en el centro de la ciudad no mostró los resultados esperados. Una proposición de posicionamiento, así como un plan de marketing que la haga tangible, son instrumentos que permiten mantener y mostrar el valor ofrecido de una empresa en cada una de sus acciones

en el tiempo, para así poder tomar un lugar correcto en la mente del consumidor. Este concepto se hace aún más relevante en el contexto de pandemia, donde la plaza con la que cuenta este establecimiento deja de ser un elemento que ayude a la atracción de nuevos clientes y se vuelven más relevantes otros aspectos, “Los elementos materiales son menos relevantes y otros abstractos como la marca lo son más”, como señala Ipsos (2018) en el estudio “Diferencias en el comportamiento de consumidor online y presencial” y como indica ADEX (2020) en el estudio “Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19”, “las reglas de juego son diferentes”.

En base a lo sustentado, se plantea el siguiente problema, ¿De qué manera la implementación de un plan de marketing influirá en el posicionamiento de la empresa Bazar?

El presente trabajo se justifica en cuanto que añade al conocimiento científico un nuevo antecedente sobre cómo llevar a cabo un plan de marketing de posicionamiento y complementa la información existente con las particularidades propias del tipo de empresa, el contexto de pandemia en que se realiza el plan, las herramientas que se usarán en las etapas de recolección de datos y la forma en que se realiza el análisis, evaluación, selección de estrategias y estimación de resultados. Por otro lado, mejorar el posicionamiento de la empresa permitirá adecuar la oferta de esta a los requerimientos y necesidades del mercado, mejorando su rentabilidad y la satisfacción de sus clientes.

Para llevar a cabo la investigación se ha de elaborar un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Bazar de Chiclayo. Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa, así como recabar información de su posicionamiento actual basado en el consumidor y la competencia.

2. Definir el posicionamiento más adecuado y segmentar a los clientes en base a criterios demográficos, de consumo y de beneficios buscados.
3. Identificar y seleccionar las estrategias de marketing para el posicionamiento teniendo en cuenta estrategias de casos similares encontrados en la literatura, la estructura del plan de marketing y el Modelo de posicionamiento de las 3C.
4. Estimar los resultados esperados de la implementación de los planes de acción para llevar a cabo las estrategias seleccionadas abordando la dimensión económica del proyecto.

La hipótesis de la investigación es que el plan de marketing propuesto permitirá mejorar el posicionamiento de la empresa bazar.

II. MARCO TEÓRICO

Chacón, E. (2019), en su investigación relacionada a la interpretación del concepto de posicionamiento en el siglo XXI, cuyo objetivo general es realizar una interpretación adecuada del concepto de posicionamiento. Utilizó como métodos de contrastación entrevistas a autores reconocidos en la materia del ámbito docente y empresarial, así como revisión bibliográfica. Obtuvo como resultado, que debería reconocerse la presencia de un ciclo de vida del posicionamiento, debido a que este cambiará de acuerdo con las fluctuaciones cada vez mayores de la percepción de los consumidores, esto es, la forma en como interpretan los mensajes. La dimensión cambiante del consumidor recalcada por Chacón da énfasis a la importancia de realizar investigaciones de posicionamiento con más frecuencia dentro de las empresas y a tener presente los fenómenos sociales, aunque sean temporales ya que tendrán una gran incidencia en los resultados.

Buitrago, R. (2019), en su investigación relacionada a planes de marketing en PYMES del sector servicios, cuyo objetivo general es el diseño de un plan de marketing dirigido al sector servicios. Utilizó como método de contrastación

literatura académica diversa sobre el diseño de planes de marketing en este sector. Obteniendo como resultado una guía general para que pequeñas y medianas empresas lleven a cabo un plan de marketing, identificando acciones y resultados a medir en cada una de las etapas: análisis, diseño y planeación, ejecución e implementación, evaluación, control y mejora. Recomienda añadir a su contribución, información relativa al uso de herramientas digitales en planes de marketing. La investigación de Buitrago, como bien pretende, es una guía práctica y simple de entender para el diseño de un plan de marketing en empresas de servicios, tal como señala, esto no estaría completo si no se contempla el papel de las herramientas informáticas dentro del mismo ya que este momento de la historia las hace imprescindibles.

Gigauri, I. (2019), en su investigación relacionada al uso de mapas de percepción como herramienta para el posicionamiento de marca, cuyo objetivo general es identificar los diversos métodos de creación de mapas de percepción y la forma en que estos benefician la investigación orientada al posicionamiento. Utilizó como método de contrastación, literatura diversa. Concluyó que los mapas de percepción permiten encontrar oportunidades para nuevas marcas, así como para reposicionar marcas existentes. Señala que es una forma de conocer la posición de la marca en el mercado y que debe ser usado para desarrollar puntos de diferencia y decidir qué segmentos de mercado deberían tomarse como objetivo. Gigauri deja en claro el propósito e interpretación de las herramientas clave en el diseño del posicionamiento, es con el conocimiento de las potencialidades de las herramientas que pueden expandirse los horizontes en precisión y profundidad sobre lo que puede lograrse para obtener el mayor provecho de estas, en este caso, para generar un posicionamiento óptimo.

Roy, A. (2019), en su investigación relacionada al estudio del posicionamiento y reposicionamiento, cuyo objetivo general es definir el escalamiento multidimensional de posicionamiento de marcas y softwares para llevarlo a cabo e interpretarlo. Utilizó como método de contrastación diversos softwares y literatura académica. Concluyó que los softwares más comunes para desarrollar esta tarea son SPSS, SAS, Excel, MATLAB, R y Python. Así mismo indica fuentes web donde

se guía en el uso de estos softwares y en algunos casos lenguajes de programación para llevar a cabo este tipo de análisis. Recomiendo el uso de software por cuanto permite llevar a cabo un análisis complejo de forma simple. La investigación de Roy pone en manifiesto las ventajas del uso de software, para el posicionamiento, siendo la mayor ventaja el ser capaz de realizar cálculos completos de forma ágil, a ello hay que acotar que algunas de las opciones señaladas por Roy requieren de conocimientos en programación, tal como ocurre con R, Python, MATLAB, otro claro ejemplo de que el momento en el que vivimos demanda cada vez más de este tipo de conocimiento.

Hernández, C. et al. (2018), en su investigación relacionada al reposicionamiento de marca de pequeñas y medianas empresas, cuyo objetivo general es analizar cómo a través del reposicionamiento, las empresas pueden lograr mayor competitividad independientemente de su tamaño. Utilizó como método de contrastación el material bibliográfico de 54 documentos correspondientes a artículos científicos, libros y proyectos recuperados de bases de datos académicas. Obtuvo como resultado que el reposicionar una marca amerita el diseño e implementación de sistemas de planeación, comunicación y monitoreo. Finalmente concluye que, para lograr la competitividad en las PYMES a través del reposicionamiento, los tres caminos más importantes son la co-creación, la aplicación del trabajo por niveles funcionales del producto y la inclusión de la responsabilidad social dentro de la estrategia empresarial. El investigador Hernández, muestra tres enfoques a incluir dentro de la planificación estratégica de marketing enfocada al posicionamiento que favorecen a la competitividad de las MYPE dentro de su estudio; no obstante, es necesario recordar que el posicionamiento está íntimamente relacionado a la diferenciación y de ello está supeditado a las posiciones de la competencia y los segmentos de mercado. Estas deberían tomarse en cuenta añadiendo y sin alterar el posicionamiento que se obtiene como resultado del análisis realizado en cada caso particular.

Pérez, W. (2017), en su investigación relacionada a la innovación de productos como generador de posicionamiento en los jóvenes. Donde su objetivo general fue determinar el tipo de innovación que es más eficaz para lograr posicionamiento

entre los jóvenes. Utilizó como métodos de contrastación encuestas aplicativas en Villavicencio Colombia de forma personal a 384 jóvenes y jóvenes adultos. Obteniendo como resultado que, en el consumidor joven de ambos sexos, la innovación en el producto es el tipo de innovación que logra mayor posicionamiento, recalca que se trata de un consumidor con limitaciones de recursos, no se trata de un segmento compulsivo y su compra les permite reivindicarse a sí mismos dentro de su grupo etario y social. La investigación de Pérez reafirma a la innovación como uno de los elementos que rápidamente crean posicionamiento y además de ello la coloca en primer en un segmento no compulsivo, racional y joven; la importancia de esta investigación reside en que estas también son características del consumidor en la presente.

Chedraui, Lorraine. (2017), en su investigación relacionada al Caso de posicionamiento de una empresa ecuatoriana, cuyo objetivo principal es valorar la importancia de generar posicionamiento. Utilizó como método el estudio de caso de una empresa del mercado ecuatoriano. Concluyó que la empresa logró posicionarse por diferenciación de uno de los atributos funcionales del producto creando una marca paraguas y como resultado de dicha forma de posicionamiento pudo ingresar a diversos segmentos con gran facilidad. Recomienda la creación de estas marcas paraguas ya que permiten que las acciones de comunicación de la empresa sean eficaces para todos los demás productos de la empresa. Lorraine reafirma los resultados de Pérez (2017) y se enfoca en un tipo especial de innovación, en el cual esta pretende crear un producto denominado paraguas el cual por sus características logra dotar a la compañía de una ventaja en la comunicación. Este como otros enfoques identificados en la literatura, generan ventajas competitivas que suman al diseño del posicionamiento en el proceso de planificación de marketing.

A continuación, se citan las teorías y conceptos más relevantes para la investigación:

1. Definición de marketing. - Para Kotler (2018) el marketing entendido como una disciplina de negocio, es el arte y ciencia de diseñar y gestionar

intercambios de valor exitosos y su función principal es la de crear valor y maximizar el valor recibido por el mercado, colaboradores y las compañías. Para lograrse dentro del modelo de una empresa, son definidas estrategias y tácticas de marketing.

2. Plan de marketing. - Para Chernev (2020), el plan de marketing es el resultado tangible del proceso de planificación estratégica, este plan coloca por escrito tanto el objetivo identificado y las acciones decididas en la planificación estratégica de marketing
3. Planificación estratégica de marketing. –Consiste en identificar un objetivo y desarrollar un curso de acción para alcanzarlo; esto se consigue a través de la definición de estrategias y tácticas de marketing. (Chernev, 2020)
4. Estrategia de marketing. - Kotler (2018), señala que este término hace referencia a las decisiones que una compañía toma acerca del mercado en el cual competirá y el valor que intentará crear en ese mercado. Esta engloba dos componentes clave: El mercado objetivo y la proposición de valor.
5. Mercado objetivo. -El mercado donde la compañía desea crear valor se encuentra definido por 5 factores, “5C”: El cliente, los competidores, los colaboradores, la compañía y el contexto en el que la compañía opera.
 - a. Cliente. - Individuo o empresa que necesita a la compañía. Este tiene necesidades específicas y características propias:
 - i. Necesidades:
 - problemas específicos
 - beneficios que esperan recibir.
 - ii. Características:
 - Demográficas: edad, género, ingreso, ocupación, educación, religión, etnia, nacionalidad, empleo, ubicación geográfica, clase social, familia, intereses, hobbies.
 - Comportamiento: hábito de compra, frecuencia de compra, cantidad de compra, sensibilidad al precio, sensibilidad a las

promociones, fidelidad, actividades de ocio y actividades sociales.

- b. Competidores. - Entidades que intentan satisfacer la misma necesidad del mismo cliente que la compañía.
- c. Colaboradores. - Entidades que trabajan con la compañía para crear valor para el mercado objetivo. Son escogidos por la complementariedad de sus recursos para satisfacer las necesidades del cliente. Suelen ser:
 - i. Proveedores de bienes y servicios
 - ii. Distribuidores
 - iii. Representantes, fuerza de ventas y tiendas
 - iv. Agencias de publicidad
 - v. Entidades de desarrollo e investigación
- d. Compañía: Entidad que desarrolla y gestiona aquello que se ofrece al mercado. Los dos factores principales de la compañía para la creación del valor en el mercado son:
 - i. Perfil: Incluye ventajas en el negocio, proveedores, empleados, Know-How, productos con los que cuenta, servicios que brinda, marcas, canales de distribución y comunicación y acceso a capital.
 - ii. Objetivos: Aquello que busca conseguir, pueden ser nivel de ingresos, márgenes de utilidad, sinergias con otras compañías, creación de valor para la sociedad, entre otros.
- e. Contexto: El ambiente en que la compañía opera. Definido por 5 factores:
 - i. Sociocultural: Tendencias sociales y demográficas, sistemas de valores, religión, lenguaje, estilo de vida, actitudes y creencias.
 - ii. Tecnológico: Nuevas técnicas, habilidades, métodos, procesos de diseño, manufactura, comunicación y entrega de la oferta.

- iii. Legal: Impuestos, tarifas de importación, embargos, especificaciones de producto, precios, regulaciones en la comunicación y leyes de propiedad intelectual.
- iv. Económico: Crecimiento económico, acceso al capital, inflación e intereses.
- v. Físico: Recursos naturales, clima, ubicación geográfica y topografía.

6. Propuesta de valor (Principio de las 3 V). -

Es la definición del valor que se pretende crear para una entidad relevante del mercado. En este sentido. En principio, para que una compañía sobreviva en un entorno competitivo requiere entregar un valor superior al mercado, tanto a su cliente objetivo como a sus colaboradores en una forma que le permita conseguir sus objetivos.

- a. Valor para el cliente: Determinado por tres factores principales, necesidades, beneficios y costos de la oferta y beneficios y costos de otras alternativas.
- b. Valor para el colaborador: Determinado por la suma de todos los beneficios y costos de la oferta en cuanto que ésta le permita alcanzar sus objetivos mejor que otras alternativas.
- c. Valor para la compañía: Determinado por la suma de los beneficios y costos asociados a la alternativa de negocio de acuerdo con los objetivos de la empresa frente a otras alternativas.

7. Tácticas de marketing. -

También conocidas como “Marketing Mix”, son las actividades específicas que se emplean para ejecutar la estrategia, en ellas se reflejan todos los aspectos de una oferta específica: los beneficios creados, los costos de estos, el número de clientes que interactuarán con el beneficio, el número de clientes que lo adquirirán y la forma en como la compañía convertirá la estrategia de marketing en realidad. Son enmarcadas en siete atributos

- a. Producto: Bien tangible o intangible sobre el que tiene derecho el cliente que lo adquiere.
 - b. Servicio: Bien que crea valor sin otorgar al cliente derecho sobre él
 - c. Marca: Identifica a los productos y servicios de la compañía diferenciándolos de sus competidores.
 - d. Precio: Cantidad de dinero que la compañía carga al consumidor por los beneficios provistos.
 - e. Incentivos: herramientas que mejoran el valor de la oferta reduciendo el costo o incrementando el beneficio. Incluye descuentos, cupones, rebates, servicio premium, bonos, ofertas, concursos, felicitaciones.
 - f. Comunicaciones: Formas de informar a las entidades del mercado, colaboradores, clientes y a la misma compañía sobre la oferta.
 - g. Distribución: Canales empleados para entregar la oferta a los consumidores y colaboradores.
8. Etapas de la formulación de un plan de acción. –
- a. Identificación del objetivo que la compañía pretende alcanzar y sus 3 elementos: La métrica clave para medir el éxito de la implementación del plan, la cuantía de la métrica y la temporalidad
 - b. La estrategia, donde se define la forma en que se creará valor en el mercado objetivo. Depende de dos factores: El mercado objetivo y la proposición de valor
 - c. La Implementación, donde se definen las actividades para que la estrategia y tácticas se hagan realidad. Involucra: Desarrollo de la oferta y despliegue de la oferta en el mercado objetivo
 - d. El Control, el cual involucra: Evaluación del desempeño de la implementación y monitoreo del contexto para determinar cambios en el mercado

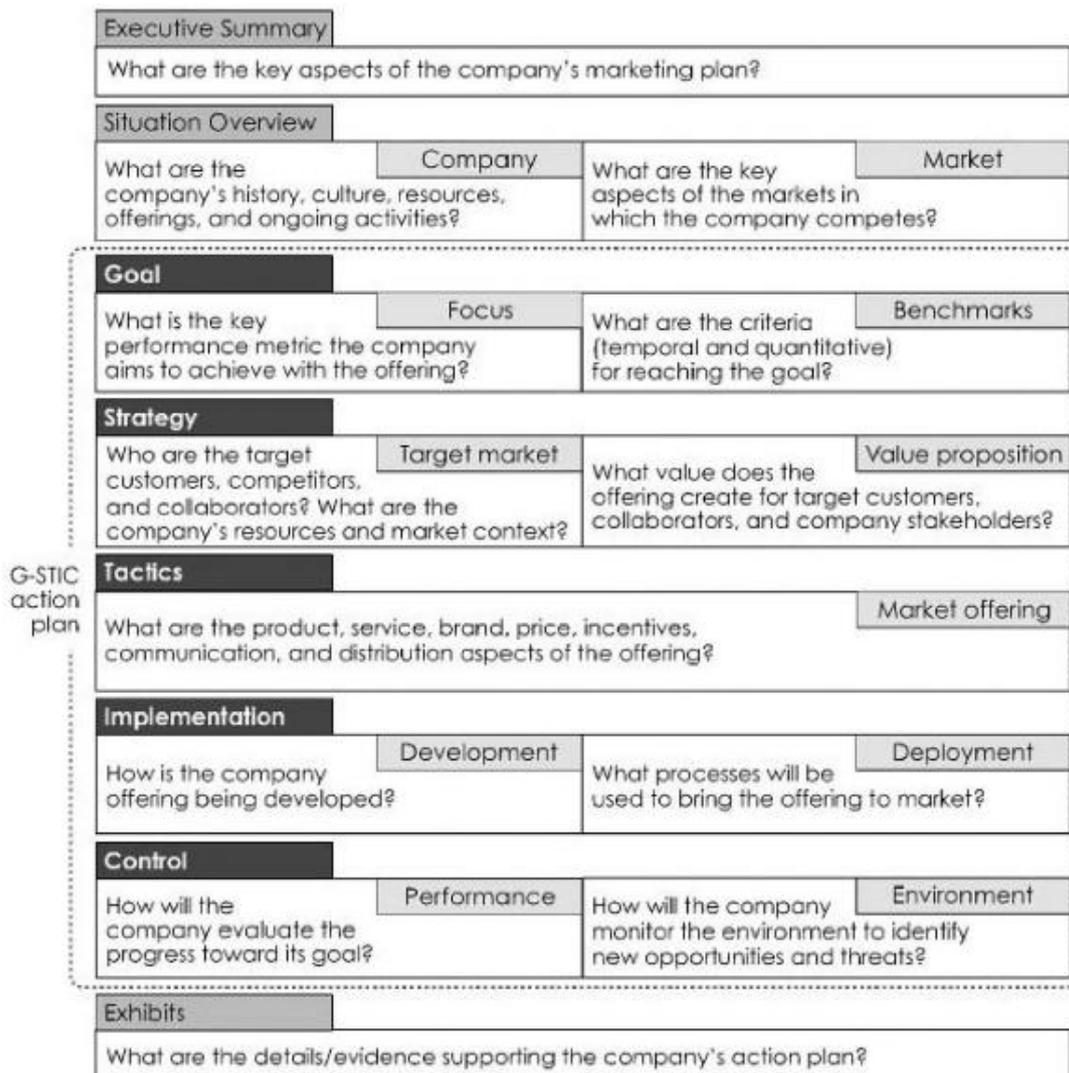


Figura 1. Estructura de un Plan de marketing

Fuente: Chernev (2020)

9. Posicionamiento. -

Para Kosteljik, (2020), el posicionamiento es la determinación de la posición que una marca debería tener con relación a las marcas competidoras en la mente del consumidor, en otras palabras, determinar que asociaciones debería tener el cliente hacia la marca.

10. Declaración de Posicionamiento. -

Según Avery, (2015), es un documento estratégico que informa sobre el valor único que ofrece la marca a un segmento concreto de mercado. Sus componentes son 4:

- a. ¿Para quién, cuando y donde?
- b. ¿Qué valor?
- c. ¿Por qué y cómo?
- d. ¿Relativo a quién?

Su estructura es la siguiente:

“Para [mercado objetivo], la Marca X es la única marca entre [grupo competitivo] que [declaración de valor único] porque [razones para creer]”.

11. Modelo de Posicionamiento de las 3C. -

Análisis de las dimensiones de la situación de la empresa con relación al consumidor, la competencia y a la compañía:

- a. Análisis con un enfoque al consumidor
 - i. Relevante: Aborda las necesidades fundamentales del consumidor y le ayuda a realizar los trabajos que debe llevar a cabo.
 - ii. Resonante: Contiene una narración significativa en lo personal. primero: Valores que el cliente considera importantes “Necesidad basada en valores”, luego: beneficios que busca el cliente “Necesidad basada en beneficios” y finalmente características que quiere el cliente “Necesidad basada en características del producto” (en ese orden de importancia). En síntesis, radica en ofrecer el significado requerido para vivir en el tiempo y el espacio cultural exclusivo de los consumidores.
 - iii. Realista: No exagera o resta credibilidad.
- b. Análisis con un enfoque hacia la competencia
 - i. Distintivo: Distinto de la competencia
 - ii. Defendible: Puede defender su posición ante cambios en los factores externos.
 - iii. Duradero: Puede mantenerse en el tiempo.

- c. Análisis con un enfoque a la compañía
 - i. Factible: Su propuesta es posible teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones
 - ii. Favorable: Su propuesta permite alcanzar un mercado tal que resulte rentable.
 - iii. Fiel: Los comportamientos de la empresa, afirmación y mensajes se encuentran alineados.

12. Planificación estratégica y posicionamiento

Para Hooley, (2020), las estrategias de una compañía se sostienen en la forma en cómo se encuentra posicionada. Así diferencia 4 estadios del posicionamiento:

- a. Sobre posicionamiento: Cuando el consumidor tiene una expectativa muy definida de la oferta de una compañía.
- b. Bajo posicionamiento: Cuando el consumidor tiene poco o nulo conocimiento de la compañía.
- c. Posicionamiento confuso: Cuando la compañía envía mensajes contradictorios al consumidor y éste no tiene claro que esperar
- d. Posicionamiento dudoso: Cuando lo que ofrece la compañía no es aceptado como real por el consumidor.

13. Proceso de investigación del posicionamiento. – El proceso de investigación del posicionamiento se lleva a cabo en el siguiente orden. primero se identifica a la competencia; luego se determinan sus dimensiones, las posiciones de cada competidor y la posición del consumidor, en base a ello es que puede definirse que posición adoptar y como monitorearla. Para realizar la investigación existen tanto métodos cuantitativos como cualitativos.

Métodos cuantitativos de investigación del posicionamiento. - Uno de ellos es el Método de creación de perfiles de atributos. En el que diversos atributos del producto, empresa o marca son rankeados por los consumidores tanto con respecto a la compañía como a los competidores de forma simultánea.

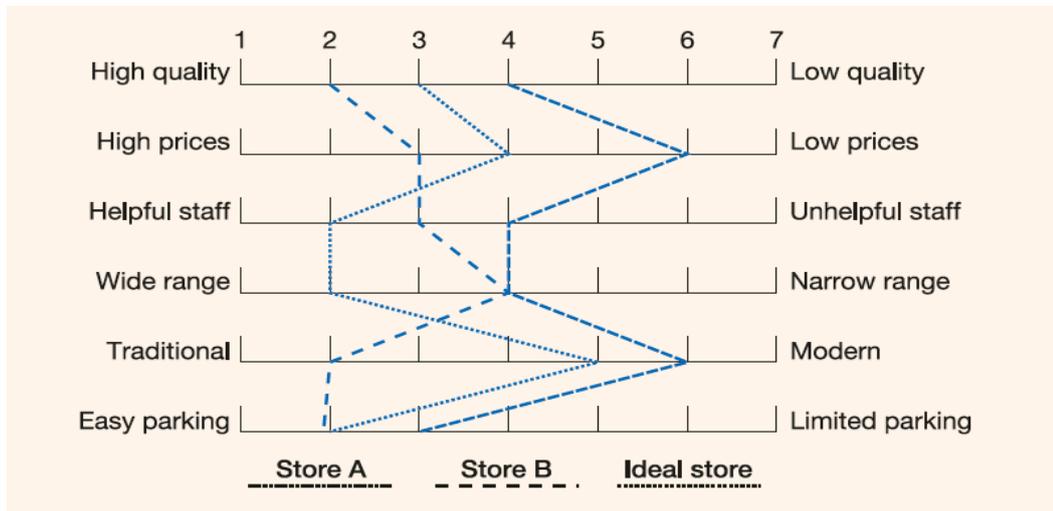


Figura 2. Modelo de perfiles de atributos por escalas semánticas

Fuente: Hooley, (2020)

Otra herramienta cuantitativa es el Análisis multidimensional de posicionamiento. Consiste en identificar la posición de los competidores, la compañía y el consumidor tomando en cuenta múltiples dimensiones. Los pasos para llevar a cabo este tipo de investigación son: La Identificación de las posiciones a través del escalamiento multidimensional basado en similitudes, en otras palabras, posicionar basándose en como el consumidor a las compañías relaciona comparando que tan similares son. De esta manera se obtiene la siguiente matriz de relaciones.

American Adventure (A)	-					
Alton Towers (T)	3	-				
Belton House (B)	4	11	-			
Chatsworth House (C)	15	13	2	-		
Warwick Castle (W)	5	12	7	8	-	
Woburn Safari Park (S)	6	10	1	14	9	-
	(A)	(T)	(B)	(C)	(W)	(S)

Figura 3. Escalado de perfiles basado en similitudes.

Fuente: Hooley, (2020)

El siguiente paso es descubrir las dimensiones de la percepción identificando diversos atributos que permiten diferenciar y relacionar a las empresas competidoras, Como resultado es posible obtener un mapa de percepciones

El tercer paso es la Identificación de los segmentos del mercado en el mapa de percepciones, que consiste en pedir al consumidor, calificar cada uno de los atributos más relevantes hallados, para cada uno de los competidores y la compañía, para luego determinar cómo están posicionados los segmentos de mercado con respecto al posicionamiento de las empresas y la compañía. El resultado es un mapa de percepción con segmentos.

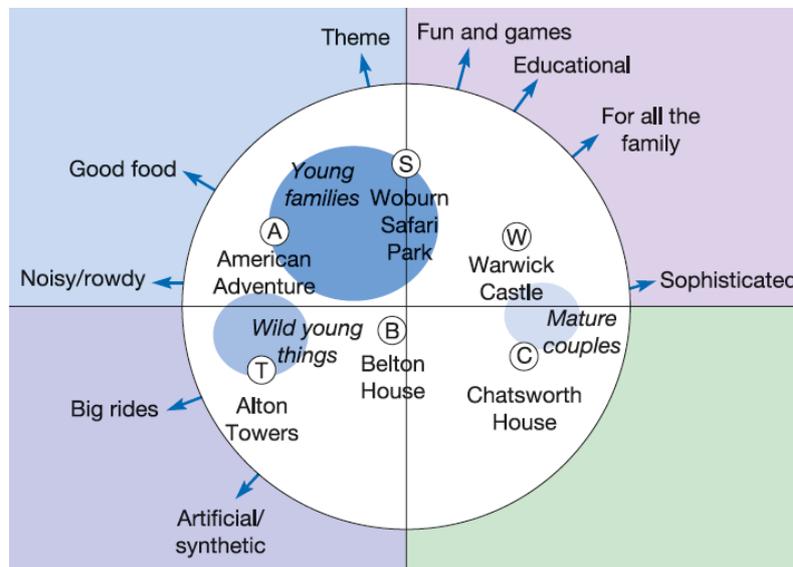


Figura 4. Mapa de percepción multidimensional con segmentos.

Fuente: Hooley, (2020)

III. METODOLOGÍA

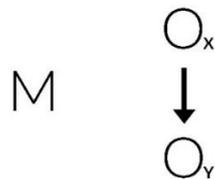
3.1. Tipo y diseño de investigación

Por el enfoque la presente investigación es de tipo Mixta ya que aborda una realidad intersubjetiva, (Hernández, 2014 p.23), tiene una parte objetiva ya que la investigación genera resultados cuantificables y tiene una parte subjetiva.

Por el propósito la investigación, es de tipo aplicada ya que en ella se aplican teorías especializadas relacionadas al tema de investigación.

Por el nivel de alcance esta investigación es de tipo explicativa debido a que busca explicar de qué manera la variable independiente influye en la dependiente.

El diseño de la investigación es no experimental - predictiva, dado que, para demostrar la hipótesis, ninguna variable es manipulada, sino que se llega a las conclusiones a través de métodos lógicos y resultados obtenidos a través de proyecciones. Esta es descriptiva y transeccional o transversal ya que estudia la relación de las variables en un momento dado (Hernández, 2014 p.127), el proyectado y no su comportamiento a lo largo del tiempo.



Dónde:

M: Muestras

Ox: Observación de la variable independiente

Oy: Observación de la variable dependiente

→: Influencia

3.2. Variables y operacionalización

La investigación tiene dos variables, el posicionamiento como variable dependiente y el plan de marketing como variable independiente. Se toma la definición conceptual de Kosteljik (2020), la cual señala que el posicionamiento es la determinación de la posición que una marca debería tener con relación a las marcas competidoras en la mente del consumidor. Para la operacionalización se emplea el modelo de las 3C Avery (2015), que lo estudia desde la percepción del cliente (mente del consumidor), la competencia (referencia a marcas competidoras) y la compañía en sus limitaciones y capacidades.

Para operacionalizar la variable independiente, se toma el concepto de Chernev (2020), que desarrolla el plan de marketing desde su estructura como documento de gestión. En esta estructura se encuentran señalados por una parte, la dimensión estratégica, que engloba el análisis del mercado objetivo y proposición de valor en función de los clientes, competidores, compañía y

contexto; seguidamente la dimensión táctica resumida en el despliegue de actividades para cada elemento del marketing Mix y finalmente la dimensión operativa donde se definen el presupuesto, cronograma, resultados, indicadores y elementos de control. (Ver Anexo 1)

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Las fuentes de información de la presente investigación son 2, el gerente de la empresa y sus clientes, de los cuales se toma una muestra empleando la siguiente fórmula:

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

Dónde:

Z (Valor Z a un nivel de confianza del 95%) = 1.96

p (Porcentaje de aceptación) = 50%

q (Porcentaje de rechazo) = 50%

e (porcentaje de error aceptado) = 5%

N (Población) = 250 clientes

n (Tamaño de muestra) = 152 clientes

Se realiza un muestreo por conveniencia, seleccionando a clientes con más de un año de relación comercial con la empresa y más de una compra dado que se requiere de ellos una opinión basada en la experiencia, un juicio de valor acerca de los atributos de esta y su competencia como lo sugiere Hooley (Pag.14). Hacerlo de esta manera también permite obtener el perfil de los segmentos con más potencial dado que se trata de clientes que han decidido realizar una transacción comercial más de una vez.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la unidad de análisis Clientes, se realiza una encuesta a la muestra de 152 personas para identificar, de acuerdo con su percepción, a la competencia de la compañía; conocer los beneficios buscados en empresas del rubro, así como atributos de diferenciación y similitud. Conocer la valoración que dan los clientes hacia cada atributo señalado, conocer cómo evalúa el cliente a la

compañía y a su competencia y finalmente Identificar las características demográficas, psicográficas y de consumo de los clientes.

Para la unidad de análisis Gerente, se hace uso de una entrevista que permita obtener información sobre la situación actual de la empresa en el formato de las herramientas de análisis acordes al plan de Marketing (FODA, elementos del marketing Mix y flujo económico)

3.4.1. Confiabilidad de los instrumentos

Para la medición de la confiabilidad del instrumento dirigido a los clientes de la compañía, se emplea el Alfa de Cronbach para las preguntas de múltiples alternativas en escala de Likert. Dado que es en esencia un estudio de percepción, las preguntas son esencialmente de opinión, se espera que la consistencia estadística no sea muy alta, pero si al menos media tomando en cuenta que esta opinión es sobre una misma realidad.

3.4.2. Validez de los instrumentos

Para asegurar la validez de los instrumentos se consulta a 3 expertos seleccionados en función de su experiencia en la actividad profesional.

3.5. Procedimientos

Los procedimientos para la recolección de datos son:

3.5.1. Redacción y validación de los instrumentos de recolección.

3.5.2. Implementación de instrumentos a través de redes sociales.

3.5.2. Procesamiento y tabulación de los datos estadísticos en tablas y gráficos adecuados para la interpretación en el marco del posicionamiento: mapas de percepción de segmentos, distribución de atributos y similitudes.

3.6. Método de análisis de datos

El análisis de datos tiene como primer objetivo la identificación de la competencia, de los atributos de diferenciación y semejanza entre esta y la compañía y los beneficios buscados por el cliente.

Para el análisis, se comparan los atributos en las empresas para identificar a aquellos que son “diferenciadores”, “irrelevantes” y “de paridad”. Posteriormente los resultados se representan en mapas de percepción donde cada eje corresponde a un atributo “diferenciador” específico. Se ubica a la compañía y a su competencia en el mapa y a los clientes para representar las posiciones de estos tres actores.

El segundo objetivo del análisis es segmentar a los clientes en función de su afinidad sobre los atributos más importantes de la empresa, luego identificar el perfil demográfico de los grupos más afines con su información básica y perfil de consumo obtenido de los registros de ventas.

El tercer objetivo del análisis es definir los segmentos de mercado más adecuados para la compañía en función de su posicionamiento.

Finalmente, el análisis tiene por objetivo identificar al segmento más atractivo, empleando la estadística descriptiva sobre las características demográficas y de consumo, con ello se procede a desarrollar el plan de marketing y finalmente proyectar los resultados esperados.

La fundamentación para la selección del método de análisis para el posicionamiento se encuentra en los trabajos previos, teorías y situación problemática. De ello puede decirse que se empleó el método deductivo, por el cual se aplican conceptos generales a un caso específico.

Las conclusiones, se obtienen a través del método inductivo, generalizando los resultados de la investigación que responden a cada objetivo específico.

3.7. Aspectos éticos

Confidencialidad. - La información presentada por la empresa investigada no es confidencial y su difusión está autorizada por un acta de aprobación.

Veracidad. - La información presentada sobre la empresa y los resultados de las encuestas aplicadas sobre sus clientes es verdadera.

Integridad. - La presente investigación no difunde ni da indicios de la identidad de las personas involucradas en la investigación.

IV. RESULTADOS

1. Posicionamiento

1.1. Con relación a la dimensión Relevancia

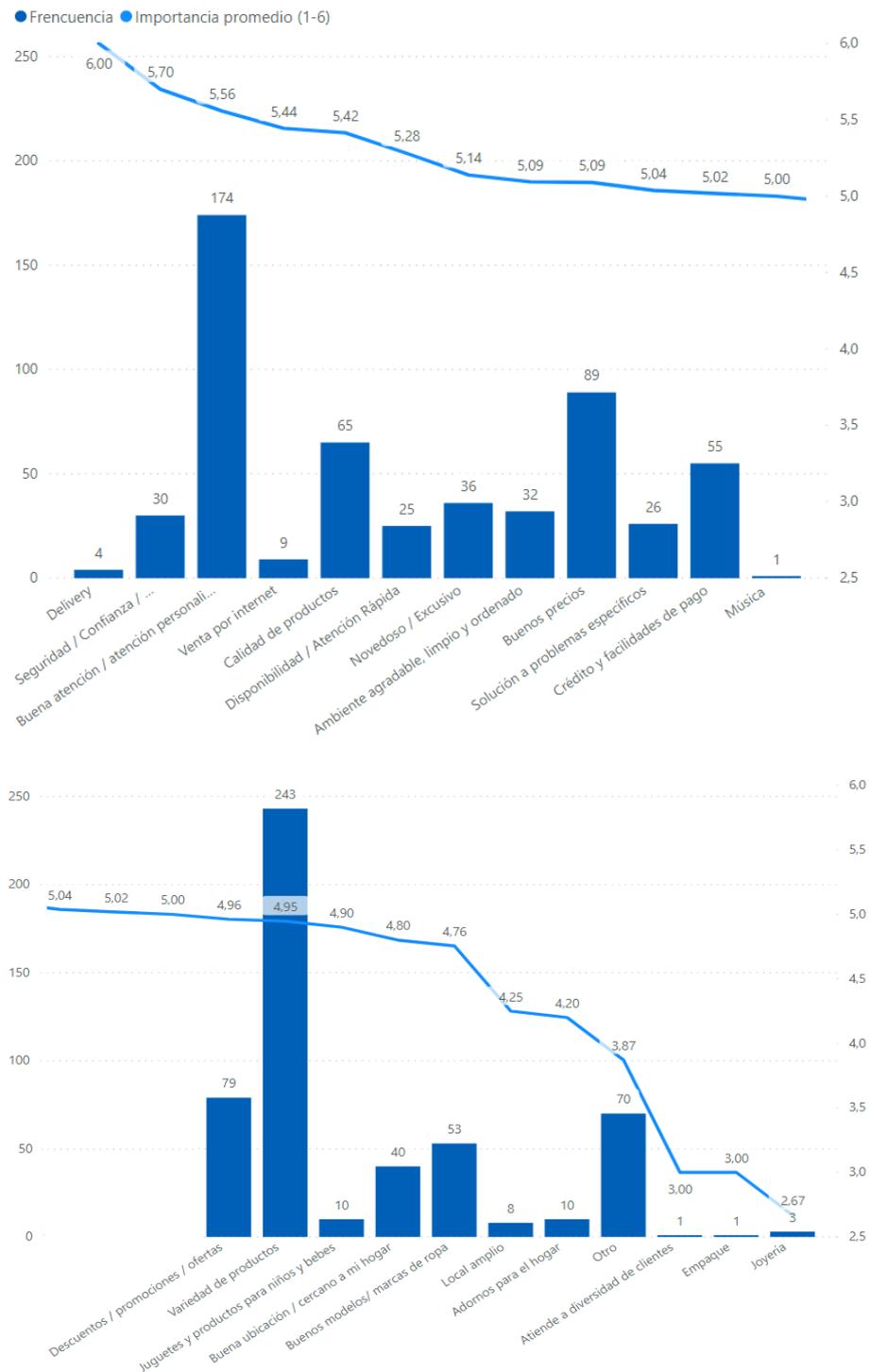


Figura 5. Atributos más importantes de la compañía y su competencia bajo la percepción del cliente

Fuente: Encuesta a clientes.

La figura 5 muestra los atributos más importantes de la compañía y su competencia, seleccionados y valorados por clientes de la compañía. Los clientes valoraron la importancia de los atributos con una escala del 1 al 6 cuyo promedio se muestra en forma de línea. Por otro lado, las barras de la figura muestran el número de veces que cada atributo fue seleccionado. Se aprecia que los más importantes no son necesariamente los más recordados; atributos como, ofrecer el servicio delivery, seguridad y venta por internet destacan por su importancia y sin embargo no son conceptos recordados entre los más importantes por la mayoría, como sí lo son, el contar con variedad de productos, la buena atención y los buenos precios, debido a ello, desde un enfoque en el posicionamiento se evalúa la relevancia tal como se muestra en la siguiente figura.

Tabla 1. Relevancia de los atributos más importantes en la compañía y su competencia

Atributos más importantes en la compañía y competidores (punto de vista del cliente)	Valuación	Recuento	Relevancia
Variedad de productos	4,95	243	1.202,12
Buena atención / atención personalizada	5,56	174	966,92
Buenos precios	5,09	89	453,01
Descuentos / promociones / ofertas	4,96	79	392,00
Calidad de productos	5,42	65	351,98
Crédito y facilidades de pago	5,02	55	275,99
Otro	3,87	70	270,97
Buenos modelos/ marcas de ropa	4,76	53	252,02
Buena ubicación / cercano a mi hogar	4,80	40	192,00
Novedoso / Exclusivo	5,14	36	185,00
Seguridad / Confianza / Garantía	5,70	30	171,00
Ambiente agradable, limpio y ordenado	5,09	32	163,01
Disponibilidad / Atención Rápida	5,28	25	132,00
Solución a problemas específicos	5,04	26	130,99
Juguetes y productos para niños y bebés	4,90	10	49,00
Venta por internet	5,44	9	49,00
Adornos para el hogar	4,20	10	42,00
Local amplio	4,25	8	34,00
Delivery	6,00	4	24,00
Joyería	2,67	3	8,00
Música relajante	5,00	1	5,00
Atiende a diversidad de clientes	3,00	1	3,00
Empaque	3,00	1	3,00

Fuente: Encuesta a clientes.

La relevancia, como producto de la importancia y la frecuencia, se concentra en la “Variedad”, “Atención”, “Precio”, “Descuentos”, “Calidad” y “Facilidades de pago” en ese orden.

1.2. Con relación a la dimensión Distintivo

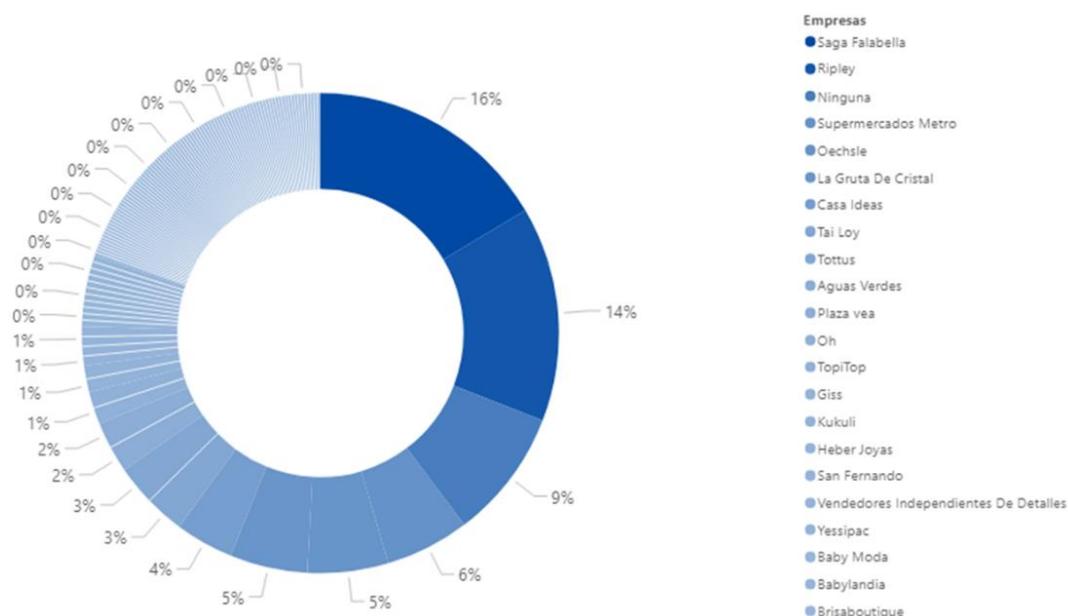


Figura 6. Principales competidores de la compañía desde el punto de vista del cliente

Fuente: Encuesta a clientes.

La figura muestra la frecuencia con que fueron recordadas las empresas consideradas competidoras del Bazar en forma de porcentaje. Del total, el 16% y 14% de los clientes mencionaron a Saga Falabella y Ripley respectivamente como competidores, juntos representan el 30% de menciones, detrás de ellas se encuentran Metro, Oeshcle, La Gruta de Cristal y Casa e Ideas; luego existe una gran dispersión de opiniones. Para el cliente promedio, la empresa compite con grandes cadenas retail de la provincia, no de forma incremental, pero si diferencial.

En la figura 7, se muestran los 6 atributos más relevantes de la compañía y la competencia. Puede verse la importancia que cada atributo tiene dentro de cada empresa, observándose que las empresas competidoras muestran una distribución de valoraciones prácticamente invertida con relación a la empresa bajo estudio con excepción de “La gruta de cristal”.

Atributos más importantes y empresas competidoras	Bazar	Casa Ideas	La Gruta De Cristal	Oechsle	Ripley	Saga Falabella	Supermercados Metro
Buena atención / atención personalizada	4,8	3,0	3,0	2,7	2,2	2,4	2,6
Buenos precios	4,1	3,1	2,8	3,1	3,2	3,3	4,1
Calidad de productos	4,4	3,6	3,7	3,4	3,3	3,4	3,2
Crédito y facilidades de pago	4,6	3,5	2,6	3,5	3,5	3,7	3,1
Descuentos / promociones / ofertas	3,5	3,7	2,2	3,8	3,9	4,1	3,9
Variedad de productos	4,1	4,0	3,9	3,7	3,7	4,0	3,8

Atributos más importantes y empresas competidoras	Bazar	Casa Ideas	La Gruta De Cristal	Oechsle	Ripley	Saga Falabella	Supermercados Metro
Buena atención / atención personalizada	18,7%	14,1%	16,4%	13,2%	11,1%	11,4%	12,6%
Buenos precios	16,1%	15,0%	15,4%	15,5%	16,1%	15,6%	20,0%
Calidad de productos	17,2%	17,3%	20,2%	16,8%	16,8%	16,4%	15,3%
Crédito y facilidades de pago	17,9%	16,7%	14,1%	17,2%	17,6%	17,6%	14,9%
Descuentos / promociones / ofertas	13,9%	17,5%	12,1%	19,1%	19,7%	19,7%	18,6%
Variedad de productos	16,2%	19,3%	21,7%	18,2%	18,7%	19,3%	18,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 7. Perfil de atributos de la compañía y su competencia

Fuente: Encuesta a clientes.

En la competencia juegan un rol importante, atributos como la “Variedad”, “Descuentos” y Créditos”, mientras que en la compañía los atributos que más destacan son la “Buena atención”, “Crédito” y “Calidad de los productos”.

1.3. Con relación a la dimensión Realista

Los atributos principales presentan distribuciones normales y exponenciales; distribuciones platicurtica o multimodal indicarían que la valoración del atributo se encuentra muy dispersa.

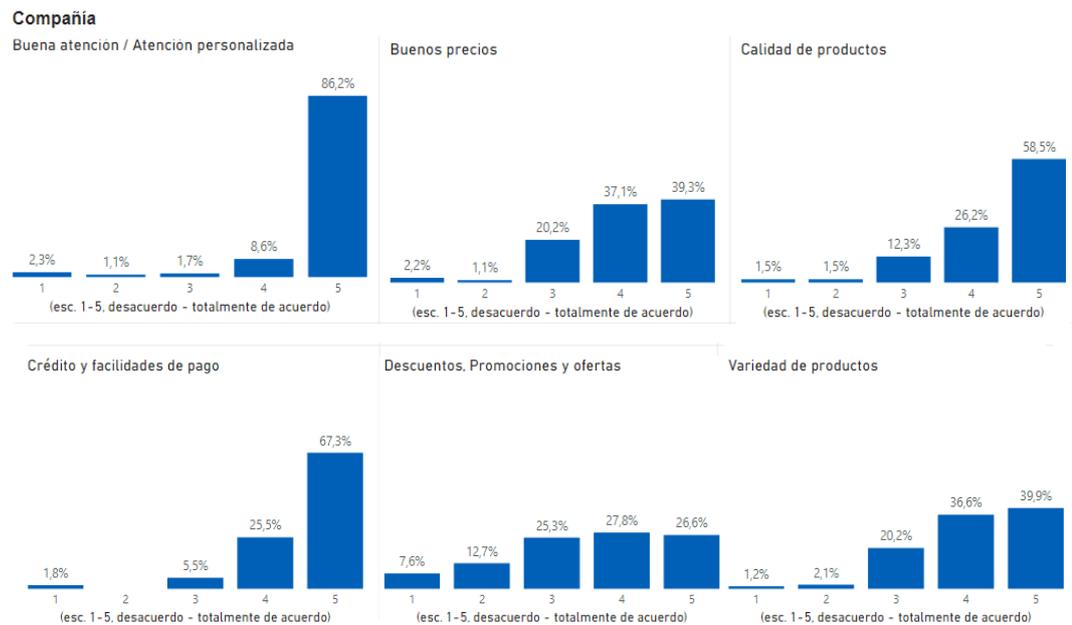


Figura 8. Distribución de valoraciones en atributos más importantes de la compañía

Fuente: Encuesta a clientes

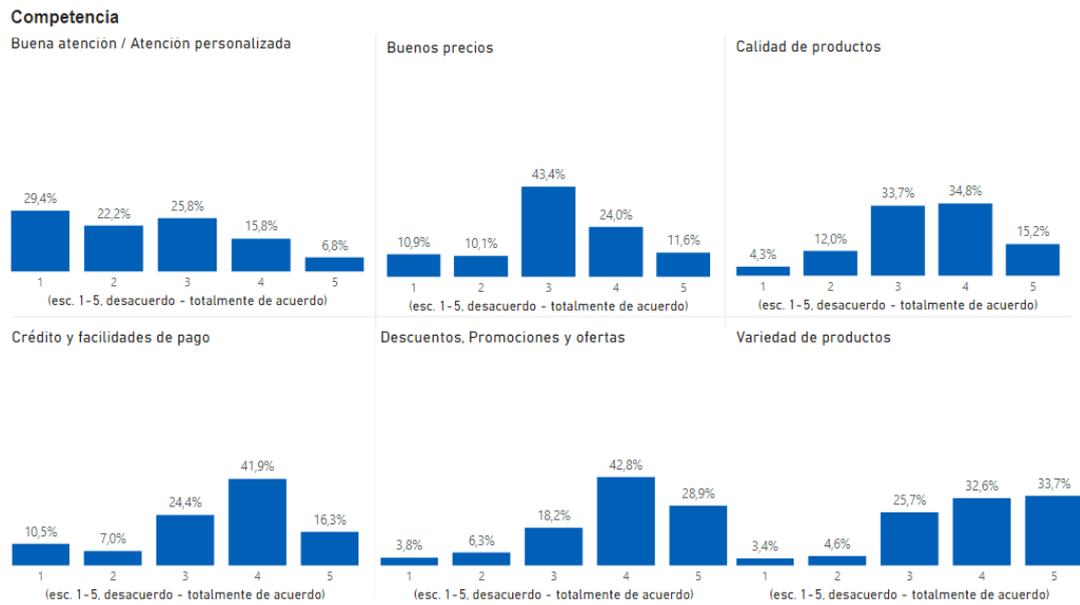


Figura 9. Distribución de valoraciones en atributos más importantes de la competencia

Fuente: Encuesta a clientes.

En esta figura se entiende qué tan dispersas son las opiniones de valoración. Puede verse una valoración firme en el atributo “Buena atención /Atención personalizada” en la compañía (86.2% de valoración máxima), Facilidades de pago (67,3% valoración máxima) y calidad de productos (58.5% de valoración máxima), por lo que sería realista proponer que la compañía pueda ser reconocida por este atributo. También se aprecia una valoración natural (distribución normal) en el atributo de la competencia “Descuentos, Promociones y Ofertas”.

1.4. Con relación a la dimensión Resonante

Existen segmentos compuestos por clientes que buscan los atributos de valor ofrecidos por la compañía; los hay quienes por el contrario tienen mayor afinidad por la competencia; se visualiza un grupo indistinto a ambas partes y uno que es atraído por ambos como se aprecia en la figura 11, donde la posición de la competencia se encuentra señalada con la letra X y la posición de la compañía se encuentra señalada con la letra Y.

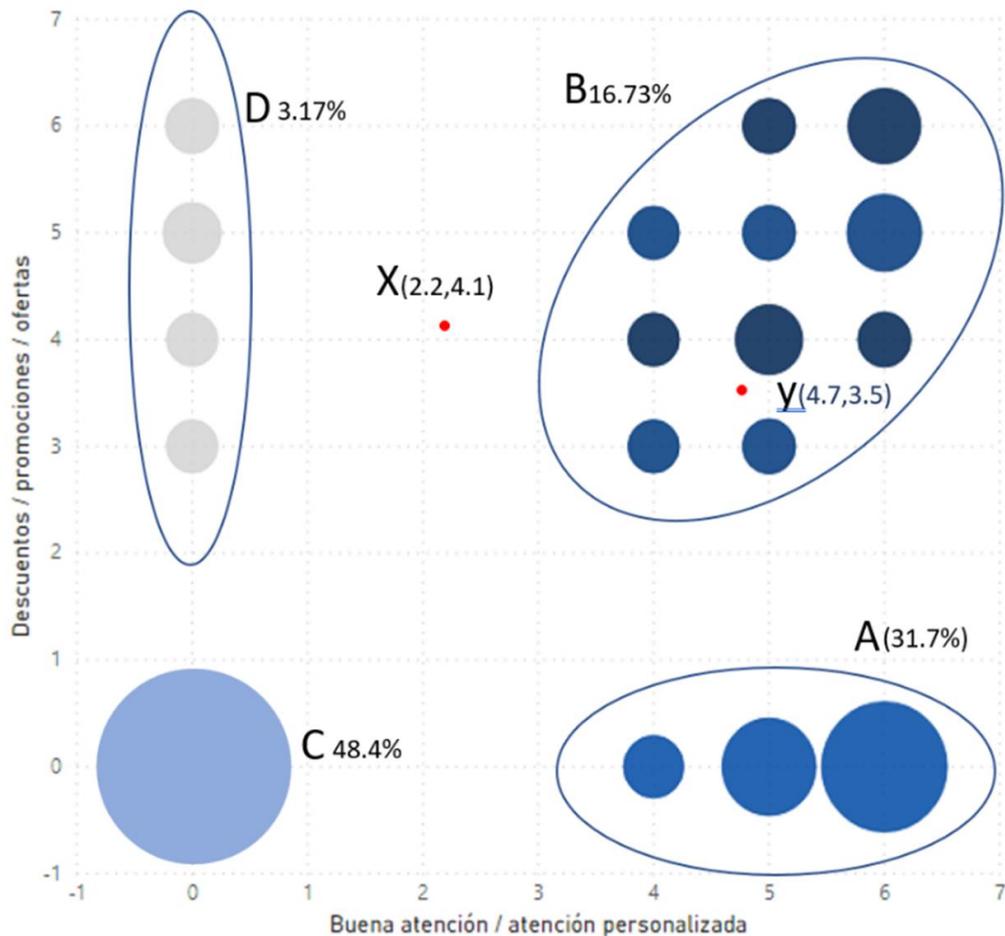


Figura 10. Mapa perceptual de atributos principales

Fuente: Encuesta a clientes.

Puede observarse que el 51.6% de los clientes no mencionaron al atributo “Buena atención / Atención personalizada” entre sus características más valoradas, pero casi un tercio, el 31,7% (en adelante segmento A), no solo la mencionó, sino que no incluyó entre las características más importantes al atributo principal de la competencia “Descuentos, promociones y ofertas”. El grupo que calificó a ambos atributos como importantes conforma el 16,8% de los clientes (en adelante, segmento B) y un 48,4% (en adelante, segmento C), le es indistinto ambas características. Los segmentos A y B son los más afines.

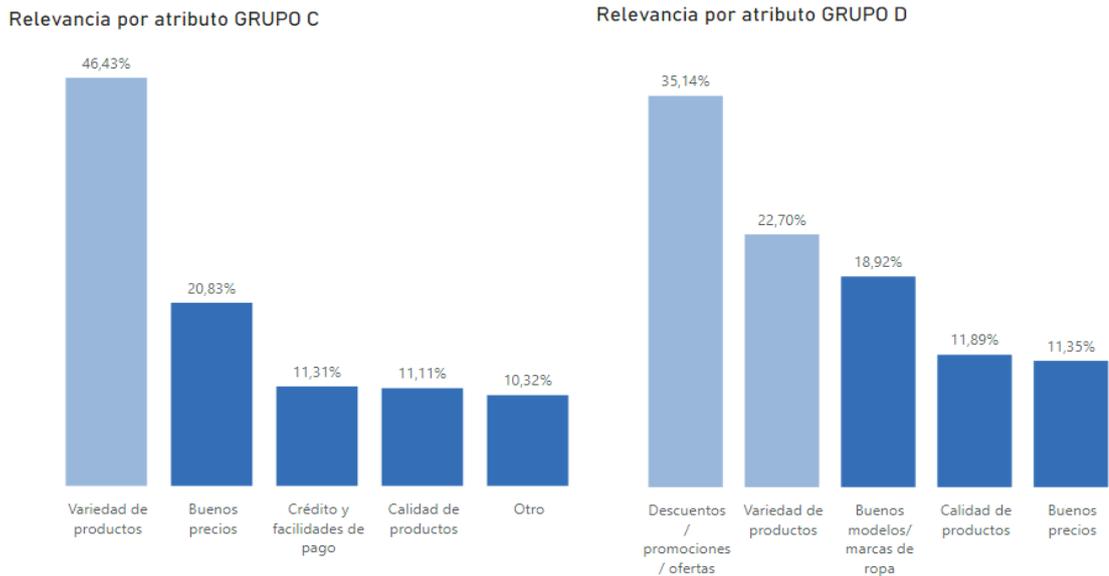


Figura 11. Atributos más relevantes para los segmentos C y D

Fuente: Encuesta a clientes.

Las gráficas muestran que, en el grupo C prima el atributo paritario y buenos precios, sin embargo, en el grupo D, prima el atributo de la competencia seguido del paritario el cual a su vez es seguido de otro atributo ajeno a la compañía. Aquello demuestra que los segmentos C y D no son apropiados para el posicionamiento debido a que sus intereses no logran conciliarse.

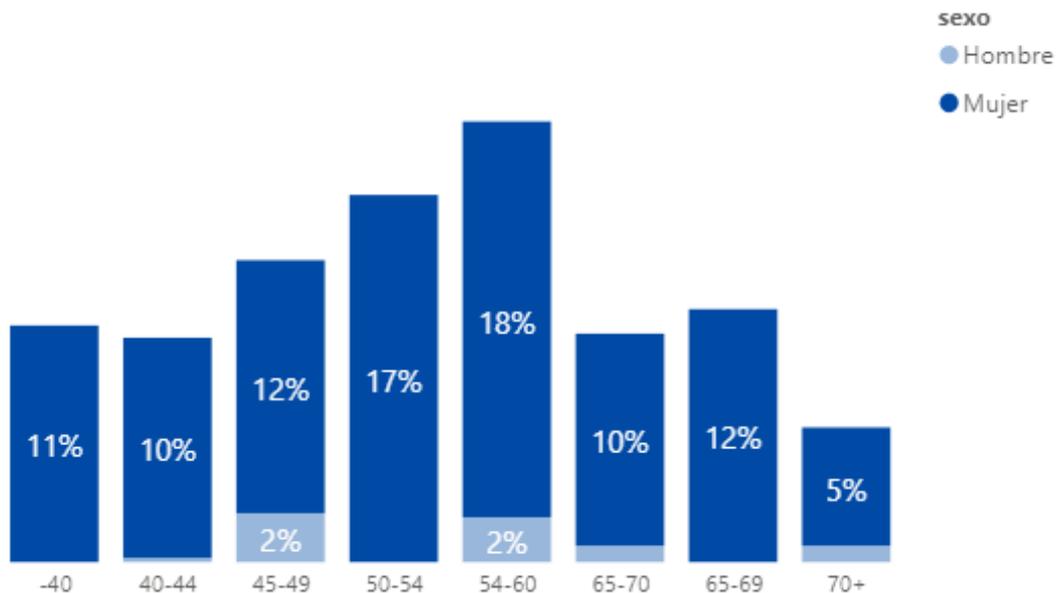


Figura 12. Distribución etaria de los segmentos más atractivos

Fuente: Encuesta a clientes.

La edad juega un rol crucial en este caso particular. De acuerdo con Izquierdo (2018), los compradores de mediana edad (40 y 70 años), se caracterizan por tener un poder adquisitivo mayor al del adulto joven y ser muy exigente en cuanto a calidad de la atención. De acuerdo con Gestión (2020), las marcas aún no prestan suficiente atención a este nicho que como producto del COVID-19 está incrementando su uso de herramientas digitales. Por otro lado, un estudio de WaveMaker realizado en 2020 concluyó, tras analizar el comportamiento del consumidor retail en 54 países, que es la edad el aspecto determinante de la personalidad del consumidor, incluso por encima del sexo. Otro dato relevante de este estudio muestra que mientras el público joven es un cazador de gangas, el consumidor mayor es leal a las marcas; mientras que los consumidores jóvenes en un 42% consideran a sus compras como un reflejo de su estilo de vida, en el consumidor mayor este porcentaje es de solo el 24%, lo que quiere decir que el perfil psicográfico del mercado de este rubro es fuertemente determinado por la edad.

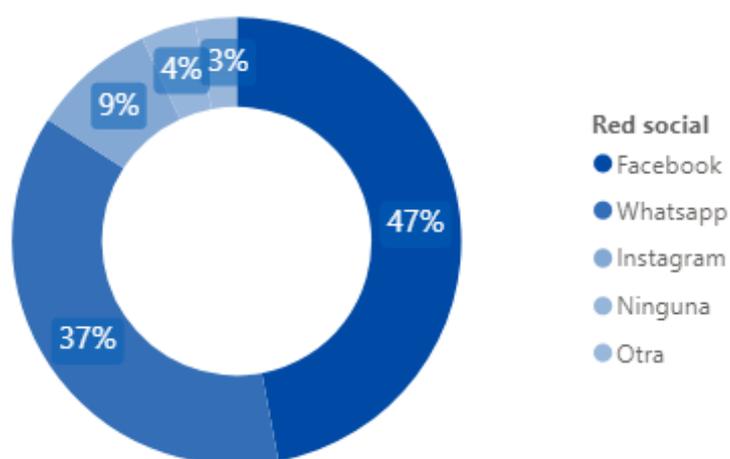


Figura 13. Redes sociales preferidas por los segmentos más atractivos para recibir información de empresas

Fuente: Encuesta a clientes.

El segmento más atractivo se encuentra conformado por individuos del sexo femenino en edad adulta. El 84% afirma tener una red social preferida para recibir mensajes de empresas, 47% través de Facebook y 37% a través de WhatsApp, descartando a Instagram la cual es una opción más juvenil.

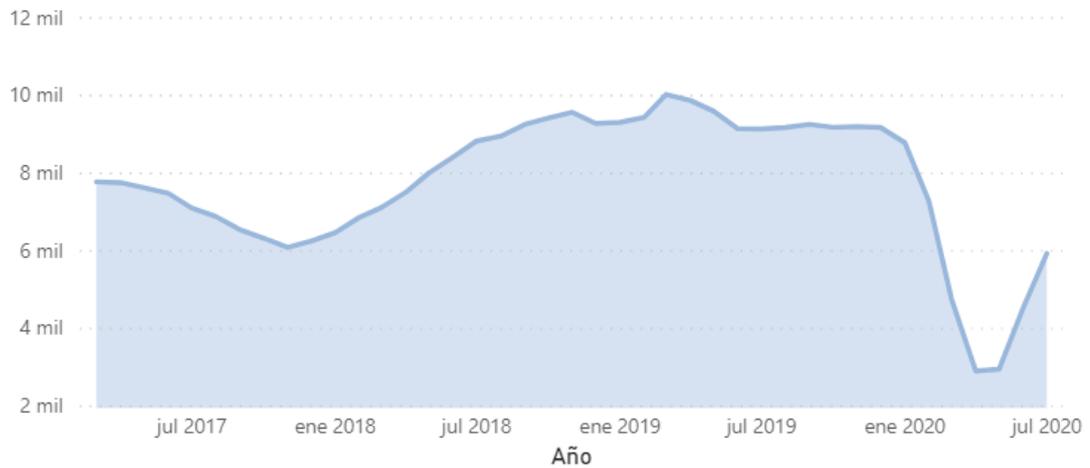


Figura 15. Suavización Ventas desestacionalizadas (2017 – 2020)

Fuente: Libros contables

Se observa un incremento del año 2017 al 2019, no obstante, desde julio del 2018 se aprecia un comportamiento estable seguido de un decaimiento como producto de la pandemia durante los primeros meses del 2020. Tras ello un rápido ascenso pero que no alcanza valores de años anteriores.



Figura 16. Ciclo de venta (2017 – 2020)

Fuente: Libros contables

Las ventas tienen ciclos anuales bien definidos con picos máximos en el mes de diciembre y valles en junio, incremento y decremento intercalado mes a mes. Experimentó un incremento del 23.7% entre 2018 y 2017 y 7.8% entre 2019 y 2018. Levantada la cuarentena las ventas incrementaron con valores entre junio y septiembre de 61% y 87% con respecto a los mismos periodos

el año 2019. De acuerdo con lo investigado, la empresa cuenta con nichos que guardan afinidad a su oferta de valor por lo que su falta de crecimiento podría darse por falta de difusión o saturación de nicho, falta de captación de segmentos afines o por captación de segmentos volátiles.

1.6. Con relación a la dimensión Favorable

Los segmentos más identificados con el atributo de diferenciación de la compañía presentan mayor frecuencia de compra del producto principal. Los consumos promedio de los dos principales segmentos también son los mayores.



Figura 17. Valor de compra y participación en ventas del primer segmento de mercado.

Fuente: Registro de ventas 2020

Este grupo tiene el 31.7% de participación en las ventas totales, alta frecuencia de compra principalmente consume ropa. El monto de compra en ropa y adornos es de 188 y 180 soles respectivamente.

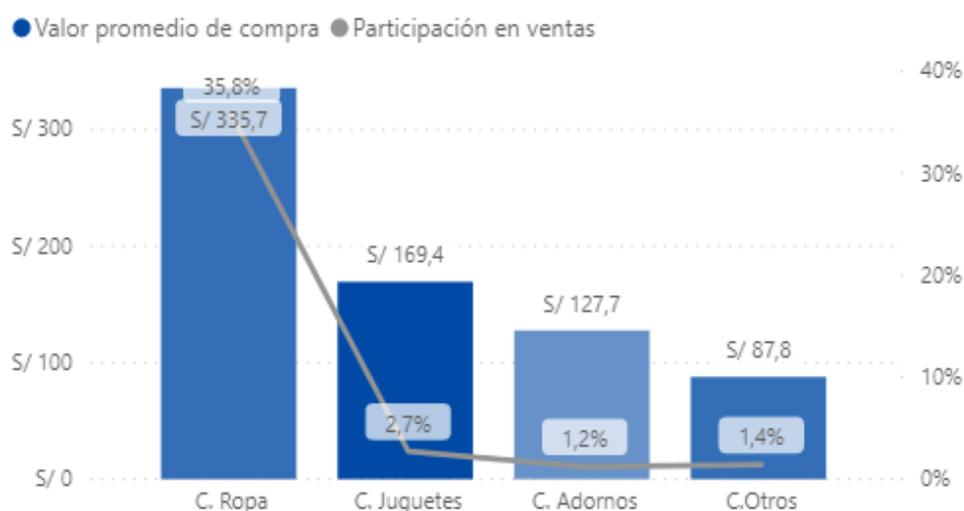


Figura 18. Valor de compra y participación en ventas del segundo segmento de mercado.

Fuente: Registro de ventas 2020

Este grupo tiene similar participación en las ventas, alto monto de compra en ropa 335,7 soles en promedio. Los clientes de este grupo que tiene preferencia por los atributos principales de la competencia y compañía.

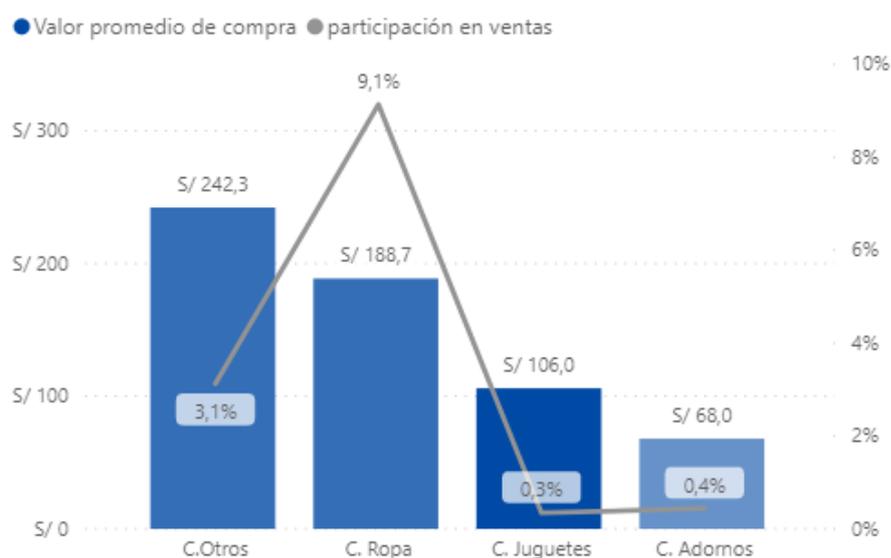


Figura 19. Valor de compra y participación en ventas del tercer segmento de mercado.

Fuente: Registro de ventas 2020

Finalmente, el tercer grupo tiene una frecuencia de compra bastante baja, principal motivo de compra “Ropa”, mayor monto de compra en el rubro “Otros”, incluye bisutería, carteras, perfumes y otros accesorios.

1.7. Con relación a la dimensión Defendible

La siguiente dimensión relacionada a como la empresa puede mantener su posicionamiento ante factores externos, se desarrolla a través del siguiente análisis PESTE. Que en síntesis muestra como la cualidad de defendible se ve fuertemente afectada por el factor social y tecnológico principalmente por los cambios en los hábitos de compra del consumidor como producto de la pandemia.

Análisis PESTE

Factor social:

Personas están más interesadas en consumir marcas empáticas por la situación de crisis (Conexión ESAN, 2020), No es tiempo de mostrar valores de auto valoración, sino aquellos que estén orientados al entendimiento de una sociedad en crisis.

El consumidor se acostumbra a grandes volúmenes de información a la que accede rápidamente. Este exige contenido autentico por parte de las empresas (ADEX, 2020). Los mensajes deben ser coherentes con los valores de la compañía, deben poder ser entendidos como parte de una personalidad auténtica y no meramente transaccional.

Investigación de Kantar Consulting, manifiesta que en general debido a la crisis la expectativa básica de los compradores es la conveniencia traducida en encontrar y comprar el artículo que desean, cuando lo desean y al mejor precio. Así mismo, estima que el 70% de las personas salen estrictamente para lo necesario y 57% dejó de ir a centros comerciales. (GS1 Perú, 2020). La reducción de afluencia hacia los grandes supermercados da la posibilidad a pequeños comercios de captar a clientes que estén dando por desatendida una necesidad antes cubierta.

Patrones de consumo que priorizan el bienestar propio y salud mental. Niveles de ansiedad elevados hacen que los consumidores requieran estabilizar emociones e interacción social (CIEN ADEX, 2020). Elementos

del servicio al cliente que incluyan interacción podrían ser más valorados. La atención al cliente no es bien percibida con relación a grandes establecimientos, pero ahora podría ser una debilidad y a la vez una ventaja de los pequeños negocios que la ofrezcan.

Factor económico:

Reducción de dinero circulante en grueso de la población por los recortes masivos de personal en la economía informal (CONEXIÓN ESAN 2020). La economía informal permite el despido masivo sin control reduciendo el gasto en la población y las prioridades, ahora orientadas a la supervivencia. No obstante, este aspecto afecta principalmente al sector informal, que, si bien es el grueso de la población, no es el mercado al que se encuentra dirigido la compañía.

Incremento de la inversión pública en los últimos meses supera récord de ejecución (6.6%) superando cifras de la última década. (MEF, 2020). La inversión pública permite el incremento de circulante en la población perteneciente al mercado formal dotándole de cierta estabilidad para continuar con su rutina.

La tasa de crecimiento de créditos al sector privado (14.1%), se convierte en una de las más altas expansiones del mundo (EE. UU., 6%, Alemania, 4.9%, Nueva Zelanda 3.2%, China 12.9%) y se redujeron las tasas de interés (BCR, 2020). La expansión del crédito a tasas de intereses manejables evita la ruptura de la cadena de pagos para sostener a la pequeña y mediana empresa; debido a esto la competencia de la compañía se mantiene operativa y se suma a los nuevos emprendedores que ven en el cierre temporal de los grandes establecimientos, la oportunidad de satisfacer las necesidades del consumidor.

Se espera una recuperación rápida de la economía peruana debido a su fortaleza macroeconómica (BVL, 2020). Esto no quita la importancia de plantear estrategias basadas en las circunstancias actuales debido a que, si bien la economía se recupera, los hábitos de consumo quedan modificados

por la prevalencia del virus en la comunidad, por ello, el impacto de la reactivación sería simplemente el incremento del circulante.

Factor político:

Mayoritaria popularidad hacia el ejecutivo y alta percepción de corrupción en el poder legislativo generan una percepción de continuidad democrática débil (Paredes, 2020). La inestabilidad política frena en general el consumo y la inversión privada, marcando un tiempo para no realizar inversiones importantes o riesgosas, no obstante, nos encontramos ante el fin del periodo, lo cual tiene el potencial de agravar o diluir la incertidumbre. El no realizar inversiones grandes, es también un elemento identificado por ADEX (2020) cuando señala que estas son relegadas por otras que generen estabilidad económica y que estén relacionadas a la protección y estabilidad emocional.

Factor tecnológico:

Pandemia genera auge de las tecnologías de la información. (Conexión ESAN, 2020). La presencia de la empresa en internet se hace común y este medio se hace incrementa su relevancia en la toma de decisiones del consumidor.

El E-comerse en Perú aumenta y registra el mayor crecimiento en la región, en mayo incrementó 240% respecto a abril, en junio se esperaba hasta un 80% de incremento con respecto a mayo. (CCL, 2020). La venta electrónica cobra una participación de tal importancia a nivel general que supondría que no vender por redes es sinónimo de reducir el alcance de las ventas.

Grupos de mayor edad adaptándose a usar tecnologías de comunicación ADEX (2020). Este fenómeno sería nuevo en Latinoamérica y abre campo a un nicho desatendido en cuanto a publicidad y contenido adaptado a su consumo. Mientras las generaciones jóvenes son cazadores de ofertas que buscan reafirmación social, el adulto es un comprador más fiel y solvente dispuesto a comprar aquello que necesita.

Factor ecológico:

Impuesto a las bolsas plásticas sigue en vigencia y está contemplado el incremento del monto impuesto de s/. 0.10 en 2019 a s/.0.5 en 2023 (artículo 12 de la Ley N°30884)

1.8. Con relación a la dimensión Fiel y Factible

La “Fidelidad” relacionada a la coherencia que los distintos elementos de la compañía guardan en relación con el posicionamiento y la “Factibilidad” se estudiaron a través del estudio de los factores internos de la empresa recabados a través de una entrevista al gerente tal como se muestra a continuación.

Caso: Entrevista a Gerente

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa.

Población: 1 persona

Preguntas:

1. Descripción breve de la historia de la empresa

La empresa se inició el año 1968, a cargo de la madre del actual gerente de la empresa, se atendía a puerta cerrada. En el año 1984, el negocio es traspasado al actual gerente y éste se apertura vendiendo al inicio una gran variedad de productos, tanto papelería como ropa, juguetes, adornos, joyas, telas, composturas, bordados, dulces, helados y otros. A través del tiempo se redujeron los productos principales ofrecidos a unos pocos rubros que más se vendían, adornos para el hogar, ropa y juguetes; manteniéndose los otros rubros para cubrir eventualidades. Los aspectos principalmente desarrollados por la empresa son la atención al cliente y la calidad de la ropa; como producto de ello, mantiene una satisfactoria relación con clientela de varias décadas de relación comercial y con sus sucesores.

De ello y en concordancia con Aguilar (2020), quien hace mención a factores que influyen en la toma de decisiones financieras en empresas de tipo familiar; Esta empresa se enfrentan a una doble realidad, por una parte se

requiere la maximización del valor del negocio y por otra, como empresa familiar, esta busca preservar y aumentar la riqueza socioemocional de la misma, esto es, ir de acuerdo a la cultura de la familia, valores, objetivos, idiosincrasia, sentimientos de la generación y sucesores ya que a través de ella existe la intención de representatividad y resguardo de la tradición. En este caso la base del aspecto estratégico empresarial, misión, visión y valores, se encuentran condicionados, lo que podría limitar o respaldar las estrategias planteadas desde el posicionamiento y el planeamiento de marketing.

Otro aspecto importante que destaca en la historia de la empresa es el decantar de la oferta en productos y atributos a la medida de grupos familiares que conservan relaciones comerciales con ella a través de varias décadas, lo mismo que ha permitido la identificación de productos clave y dos atributos de valor; la atención y un especial cuidado sobre la calidad en ropa.

2. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

La misión de la empresa es satisfacer las necesidades de sus clientes, su visión es llegar a más gente y a nuevos segmentos.

La misión y visión deben encausar el rumbo de las decisiones estratégicas porque de esa manera se genera la coherencia en las acciones que permite la consecución de objetivos en el tiempo. En el caso de la empresa se aprecia que la expansión en ventas y mercados es una prioridad, la falta de detalle en cuanto a los valores podría deberse a que éste en la práctica es reemplazado con los valores familiares como lo señala Aguilar (2020). En cuyo caso serían el trato amable y la honestidad.

3. ¿Qué es lo que conforma la identidad de su marca, valores defiende y sentimientos que busca generar?

El principal valor de la empresa es la pasión por lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, busca tomar en cuenta las peticiones particulares de cada persona, se centra en los detalles, busca generar el sentimiento de encontrar lo que uno busca y que se está llevando a casa

algo de calidad garantizada. El eslogan de la tienda es “Para clientes como usted, que buscan siempre lo mejor”.

En suma, la empresa defiende el valor de los detalles y la calidad, “buscando”, lo mejor para sus clientes de forma específica dentro de su rubro, aquello implica que la empresa conoce o al menos está enfocada en conocer a sus clientes de cerca para poder ofrecerles productos a su medida.

4. ¿Qué es lo que ofrece a sus clientes?

Si bien la empresa se encuentra principalmente avocada a la venta de ropa, juguetes y adornos, mantiene diversas líneas entre las que se encuentran perfumería, flores, platería, fantasía, carteras, peluches y artesanía.

De acuerdo con Kosteljik, E. (2020) uno de dos factores que definen la fuerza de una marca es el “Brand awareness”, que busca determinar qué tanto un cliente al oír de una marca puede reconocer que ésta es un proveedor de cierto bien o servicio. Bajo esta premisa, el transmitir la idea de que la oferta se encuentra dispersa en una amplia gama de productos no permitiría que la marca logre diferenciarse por productos estrella o bandera, lo cual es una alerta tomando en cuenta que, de acuerdo con la investigación, la empresa si cuenta con productos estrella (ropa de buena calidad). Por otra parte, como lo describe la gerencia, la variedad ayuda a cubrir eventualidades y le da la posibilidad de contar con detalles específicos para cada cliente.

5. ¿Quién es su competencia?

La percepción de la gerencia es que su competencia principal está conformada por tres empresas, Saga, Metro y Ripley. A continuación, una breve descripción de cada una de ellas extraída de las páginas web de dichos establecimientos.

Saga Falabella.

Visión: “Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que insertamos” (Saga Falabella, 2020)

Misión: “Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima productos, servicio, entorno y convivencia, logrando así su reiterada preferencia” (Saga Falabella, 2020)

Metro.

Misión: “Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores” (Cencosud, 2020)

Ripley.

Misión: Trabajamos para cumplir los sueños de la gente.

Brindamos a nuestros clientes el acceso a lo mejor de 5 continentes, logrando que su experiencia de compra sea realmente fascinante. (Ripley, 2020)

Las empresas señaladas son grandes cadenas retail que ofrecen una amplia variedad de productos de todo tipo, incluyendo rubros no ofrecidos por la empresa investigada. Además, cuentan con establecimientos de gran tamaño ubicados en zonas de alta afluencia de clientes. Son establecimientos populares debido a que atienden además a diversos segmentos, lo cual es posible gracias a los distintos rubros y gama de precios e incentivos que ofrecen. Generan contenido y publicidad en televisión y web. Es importante señalar que si los competidores de la empresa no están correctamente identificados podrían estarse destinando recursos de forma equivocada y por otro lado, identificar a una competencia distinta daría lugar a que sean liberados recursos que actualmente son empleados con el fin de mantener la competitividad.

6. ¿Qué lo diferencia de su competencia?

La percepción de la gerencia es que la atención personalizada, el buen trato y la atención rápida son tres atributos que diferencian a la empresa de su competencia.

Estos atributos llevan el nombre de “diferenciadores” ya que a diferencia de los atributos de “paridad”, estos se muestran notablemente superiores a los de la competencia, la cual en su mayoría es reconocida por tenerlos desarrollados a un nivel promedio. Comprobar a través del estudio de atributos aplicado a clientes, que en efecto estos son los atributos de diferenciación de la empresa, permite determinar si estrategias planteadas deben orientarse a mantener dichas condiciones o por el contrario, a desarrollar los atributos.

7. ¿Quiénes son sus clientes? Especifique un rango de edad, sexo (si hubiera prevalencia de uno), clase social, indicar si tienen características comunes, (ejem: ocupación, grado de instrucción, valores, ingreso estimado)

La mayor parte de sus clientes son recurrentes, muchos tienen más de 15 años de relación con la empresa, los hay con más de 40 años. Se suman a ellos, sus familiares, amigos y vecinos. Principalmente residen cerca al establecimiento. El modo en que nuevos clientes se enteran de la tienda son las referencias de otros clientes ya que la empresa no ha realizado campañas publicitarias de ningún tipo. Tampoco ha empleado medios de difusión o transmisión de mensajes con excepción de redes sociales en los últimos días como producto de la pandemia.

De acuerdo con lo señalado el cliente es una persona referida por otro cliente con una relación más estrecha con la compañía, ya sea por la cercanía geográfica o por la afinidad de los referidos y referentes, las relaciones interpersonales juegan un rol crucial en el modelo de negocio, lo cual deja ver la importancia de los atributos señalados como diferenciadores de acuerdo con la opinión del gerente. Si bien esto no prueba que los atributos sean diferenciadores, rescata su importancia para ese segmento de clientes,

más allá de que pueda o no llegar a ser realmente un atributo de diferenciación.

8. ¿Ha identificado sus fortalezas? ¿Cuáles son?

Las principales fortalezas de acuerdo con la gerencia son la solvencia moral con proveedores de productos y créditos, experiencia de 52 años en el mercado y buenas relaciones con sus clientes recurrentes.

9. ¿Ha identificado sus principales amenazas? ¿Cuáles son? (agentes externos a la empresa que podrían causar un impacto negativo en su negocio)

Para el gerente la principal amenaza es la apertura masiva de negocios dedicados a la venta de ropa y peluches, cerca del negocio y con actividad en las redes sociales. A ello se suma la llegada de competidores de lima, también en los mismos rubros, que solían ser sus proveedores y ahora ofrecen sus productos en provincia a precios de fábrica.

10. ¿Ha identificado sus debilidades? ¿Cuáles son?

El local es pequeño y no puede lucir muchos de sus productos, estos están guardados y deben mostrarse para motivar a la venta. Otra debilidad es que hace un tiempo perdió a sus principales proveedores de juguetes novedosos, por lo que en la actualidad se abastece de juguetes más populares, menos novedosos y más baratos.

Otra debilidad importante es que las personas que trabajan en la tienda, un socio y un empleado amigo, no se esfuerzan como se quisiera.

También se cuentan como debilidades, la falta de publicidad, no contar con asesoría y encontrarse limitado a vender en un solo local por el momento.

La falta de publicidad limita la comunicación de la empresa al grupo de clientes conocido y sus referidos. Este límite de mercado acompañado paradójicamente con una gran aceptación por parte de sus clientes alerta a la gerencia de la necesidad de tener más de un local para incrementar su alcance. Esto no es del todo necesario a menos que el atributo “cercanía del

establecimiento”, sea realmente necesario para conseguir fidelizar al cliente. Gracias a ello lo que se hace evidente, es la necesidad de emplear medios de comunicación dirigidos a sobre todo incrementar el número de clientes, más no necesariamente preocuparse de la fidelización.

11. ¿Ha identificado Oportunidades? (elementos fuera de la empresa que tienen un impacto positivo en su negocio)

Entre las principales oportunidades destacan el apoyo económico sin intereses por parte de familiares para invertir en cualquier momento, además de solvencia moral con sus proveedores de ropa, quienes le otorgan facilidades de pago, incluso en algunos casos trabajando a consignación.

¿Podía mencionar los principales retos que tiene que afrontar Bazar Bettylú? Tener en cuenta tendencias en el mercado y dificultades halladas.

El principal reto es adaptarse a vender y comunicarse por internet, emplear redes sociales y anuncios eficaces. Es difícil estar a la par de sus competidores más jóvenes que destacan por su emprendedurismo y creatividad para agregar valor a sus productos, algunos ejemplos de ello son los usos de bolsas con logotipo, empaques personalizados, stickers de la empresa, etc.

12. ¿Cuáles son sus productos más vendidos? ¿Cuáles son sus características?

Antes de la pandemia, los productos más vendidos solían ser juguetes y ropa, el primero principalmente como regalo y el segundo, principalmente, para uso personal. un atributo comúnmente buscado era “precio bajo”. No obstante, en el transcurso de la pandemia la ropa fue cobrando mayor importancia en las ventas totales, desplazando a los juguetes, el atributo más buscado fue “calidad”.

Claramente la pandemia impactó en las decisiones de los clientes al momento de comprar, de acuerdo con Ipsos (2020), este vino acompañada de la contracción del gasto, búsqueda de emplazamientos cercanos y

promociones. También se señala, reducción de eventos, mayor tiempo de estancia en casa e interacción con la familia.

13. ¿Cuáles son sus días de mayores ventas?

Antes de la pandemia los mejores días de ventas solían ser los viernes y sábado, donde se vendían tanto juguetes como regalos para fiestas infantiles, ropa para Baby Shower; la ropa de dama se vendía de forma regular entre semana. Ahora en la pandemia, todos los días se vende ropa por internet, buzos, pijamas y ropa cómoda para estar en casa, pero no juguetes.

14. ¿Qué servicios brinda a sus clientes para agregar valor a su oferta?

En el momento de la venta se ofrece papel de regalo de cortesía, se es atento con personas mayores y niños, se les alcanza un vaso con agua a las personas que lo necesitan y sillas a quienes acompañan a sus clientes para que se sienten si son muy mayores, es normal conversar un poco sobre las experiencias cotidianas de los clientes. Finalmente se obsequia un caramelo; estos también pueden comprarse.

Los servicios que brinda la empresa son en su mayoría detalles en el momento de la atención a la cliente previa a la compra. Estos no están estrictamente relacionados al rubro del negocio, sino que agregan valor a la experiencia de compra mostrando un interés especial por el cliente y sus acompañantes.

15. ¿De qué forma su marca se diferencia de otras marcas competidoras?
¿Qué imagen pretende transmitir su marca?

La gerencia no considera contar con una marca o elementos de marca que se esfuerce en transmitir, no obstante, señala que si se esfuerza por mantener una cualidad en especial. Siendo su prioridad número uno el garantizar la calidad de las prendas que ofrece, a través de tener especial cuidado con la selección de proveedores.

16. ¿Cuál es su estrategia con respecto a los precios de sus productos?
¿Como coloca el precio a distintos tipos de producto?

Algunos artículos vienen con precios sugeridos desde Lima, no obstante, se trabaja por debajo del precio sugerido ya que este es de acuerdo con la percepción del gerente, demasiado alto. El margen usado para productos que no tienen intermediador (de fábrica) es de 50%; de 30% cuando es adquirido a través de mayoristas y menos cuando es a través de artesanos especializados, lo cual es compensado por lo novedoso del producto.

Para fijar el precio, la empresa no se basa en la sugerencia del proveedor, tampoco en la demanda, sino que el margen es nivelado para no exceder el precio ofertado por sus competidores. Esto quiere decir que la estrategia para competir es mantener los precios bajos.

17. ¿Da incentivos a sus clientes para mejorar sus ventas? ¿Si es así, qué incentivos?

Dependiendo del cliente, la empresa da facilidades de pago. Cuando el cliente a realizado más de tres compras con pago en efectivo, se le permite pagar a 30 días sin intereses, como la mayoría de los clientes es recurrente, esta es la modalidad más empleada en las transacciones comerciales de esta empresa. Así mismo cuando el monto es mayor, ofrece más tiempo para realizar el pago.

Para la empresa es común realizar ventas al crédito a palabra, asumiendo el riesgo de no pago, esto es debido a que sus clientes suelen guardar vínculos duraderos con la empresa. Esta fidelización crea el contexto necesario para asumir ese tipo de riesgo y de ello poder generar valor al cliente. Este factor es crítico debido a que es tanto un riesgo como un atributo de valor.

18. ¿Cómo distribuye sus productos? ¿De qué forma su distribución le da una ventaja con relación a su competencia?

Por motivo de la pandemia, la distribución es a través del envío a domicilio tal como lo hacen otras empresas. En este caso, la distribución suele darse en áreas próximas a la ubicación de la empresa con algunas excepciones, por otro lado, la distribución suele programarse en horas posteriores a la venta y gracias a ello puede coordinarse y contratarse a un distribuidor local al costo de 3 soles por envió, el cual es pagado por el cliente. La empresa

ofrece la opción de devolver el producto luego de verlo presencialmente e invita al cambio luego de cerrada la venta.

El contratar un servicio de distribución a un costo menor del viaje promedio en movilidad particular es una ventaja tanto para la empresa como para el cliente. No obstante, esta ventaja es posible como producto de dos factores, la cercanía al establecimiento y la posibilidad de coordinar la hora de entrega incluso varias horas más tarde de realizada la compra.

19. ¿Suele medir la satisfacción de sus clientes? ¿Como?

El personal de la tienda anota todo lo que el cliente pide y no encuentra ya que seguidamente a la plática suele darse como ofrecimiento el intentar conseguir aquello que el cliente busca. El producto se busca, se compra y se avisa al cliente. Cada cliente tiene una bitácora con información sobre su talla y de sus hijos sin los tuviera, edades, sexo y una descripción de sus gustos.

Para la empresa es fundamental recabar información sobre los gustos de sus clientes porque su modo de trabajo involucra el conseguir aquello que el cliente vino a buscar y no encontró.

En síntesis, se muestra que las dimensiones Fidelidad y factibilidad no pueden considerarse alcanzadas debido a que, en la dimensión estratégica, se encuentran proposiciones demasiado generales y amplias para que puedan ser consideradas factibles o que permitan a los elementos de marketing mostrarse alineados y por ello fieles al posicionamiento de la empresa.

V. DISCUSIÓN

La posición de la compañía permite cubrir el 22.4%, 6.57% y 18.05% de la relevancia de atributos en un mercado no segmentado, a través de la “variedad”, “calidad” y “buena atención”. La propuesta busca incrementar esta participación con un target más específico cubriendo los mismos atributos con 23.6 %, 23.5% y 5.8% de relevancia en el segmento principal.

Al respecto López (2020) en su investigación para identificar los atributos más relevantes del comercio minorista concluye que en efecto, entre los atributos de diferenciación principales del comercio minorista se encuentran aquellos relacionados al trato con el cliente; la amabilidad, agilidad en la atención y disponibilidad de los equipos de ventas. Por otro lado, Hernández, (2018) señala que, desde un punto de vista estratégico, uno de 3 mejores caminos para diferenciar una Mype es la Co creación. El primer investigador formula su estudio desde la opinión del cliente y el segundo desde la revisión documentaria de diversos artículos sobre posicionamiento. Aunque ambos señalen caminos distintos al posicionamiento para los establecimientos pequeños, ambos casos tienen en común la importancia del trato personal, probablemente porque es un punto donde las grandes cadenas retail no son suficientemente competitivas.

En cuanto a la resonancia, la compañía cuenta con una visión general de los beneficios buscados por el cliente, tales como tallas especiales, regalos personalizados, facilidades de pago, conveniencia por cercanía y garantía, los cuales se encuentran en concordancia con las necesidades específicas del cliente. Si bien estos elementos ya eran considerados de forma empírica, identificarlos desde la investigación a permitido generar nuevas estrategias e incorporar información coyuntural para optimizar los esfuerzos de la compañía. La propuesta, mejora la resonancia integrando características del perfil de la Generación X y Baby Boomer, destacando conceptos como la garantía, la búsqueda de equilibrio emocional y el uso incremental de la red social Facebook, la menor importancia de la autoafirmación a través de los productos y la importancia de la calidad, así como la preocupación de este grupo por sus familiares.

Al respecto, Ramchandra (2016), señala que el camino hacia la resonancia en compañías de este sector radica en la afinidad del comportamiento del personal con el cliente, en otras palabras, el proceso hacia la lealtad con la marca se iniciaría con la creación de relaciones interpersonales. Los resultados de Ramchandra, dan luces sobre cómo de forma empírica, la compañía alcanza resonancia en base a las relaciones interpersonales del

cliente y el personal de venta, posiblemente por compartir con sus clientes, los rangos de edad, gustos y otros elementos de carácter personal. Por otro lado, Cunha (2020), quien aborda el tema de la resonancia en un sentido más amplio a través del modelo de resonancia de marca de Keller, señala que para que las marcas se hagan resonantes deben concretarse los siguientes pasos: desarrollar una identidad, tener significado, formar una reputación y finalmente encontrarse apto para entender la clase de relación que tiene con el cliente. Si bien el enfoque del primer investigador simplifica las causas y el segundo investigador habla de este elemento como producto de un proceso, ambos entienden a la resonancia como el producto de la creación de una relación.

En cuanto a la diferenciación, puede decirse que es una dimensión que se encuentra desarrollada en la empresa pero que no se conoce de forma clara. La empresa considera contar con diversos elementos diferenciadores, los cuales son la buena atención, la calidad de la ropa, la atención rápida, el envío a bajo costo, las facilidades de pago, su ubicación, su capacidad para dar soluciones a problemas específicos y la variedad.

A través de la investigación se determinó que en realidad es la “buena atención y atención personalizada” el elemento que verdaderamente diferencia a la compañía de su competencia, “La calidad”, cumple con esta función en menor medida y la “variedad” es un atributo de paridad al encontrarse bien valorados en todas las empresas competidoras, finalmente, todos los demás atributos entran en la categoría de irrelevantes desde el punto de vista de la diferenciación, aunque no por ello dejan de ser buenas estrategias. Gracias a esta aclaración, es posible plantear estrategias más coherentes que logren resultados óptimos.

Al respecto Hooley (2020) señala que los atributos diferenciadores deben encontrarse altamente valorados por un gran número de clientes y deben poder ser entregados de una manera superior al resto de la competencia, mientras que Kosteljik (2020) habla de ser único a través la incorporación de asociaciones correctas, lo que se conoce como redes asociativas, con lo cual se postula que un conjunto de ideas relacionadas entre sí puede dar lugar a

un concepto diferenciado. Ambos enfoques son distintos y tienen un sustento razonable, no obstante, también es conocido que los conceptos simples tienen mayor recordación con los complejos, por lo que una diferenciación basado en un solo atributo podría ser más afectivo que una basada en un nuevo concepto creado a partir de diversas asociaciones.

En cuanto al realismo, se encuentra una dimensión estratégica muy general y resumida en “satisfacer las necesidades del cliente”, el problema con ello es que no estaría permitiendo la comunicación clara del valor por cuanto las necesidades de los clientes son infinitas. Se considera una visión irreal por la falta de límites, la cual no permitiría comunicar una proposición de posicionamiento realista.

La proposición de posicionamiento propuesta se construye en base a los atributos diferenciadores y de paridad, para generar una estrategia bien definida que permita comunicar el valor al cliente, considerando a la competencia, el contexto y a la compañía. En este sentido la proposición es realista porque sus atributos son reales, y han sido identificados por el cliente.

Por un lado, Ewah (2019) sostiene que el ofrecimiento de propuestas irreales linda con la falta de ética y puede llevar al fracaso de las compañías en el largo plazo, mientras que lo opuesto permite generar una mayor participación en el mercado y mejorar el posicionamiento, el sustento de ello es que una promesa no cumplida lleva a la decepción y frustración del cliente. Por otro lado, la exageración de las propuestas de valor sobre todo en la publicidad, como señala Gómez, (2018) es una práctica común en el entorno digital, esta práctica considerada en otros contextos, ilegal, es disfrazada como opinión para generar ventas que eximen de responsabilidad a las marcas.

En cuanto a la dimensión defendible, la compañía no se ve especialmente afectada por los factores externos económico, ecológico o político, tal como se muestra en sus ventas, tras levantarse la pandemia y pese a que el país se encontrarse en crisis, la compañía recupera un buen porcentaje de sus ventas en los primeros dos meses, por otro lado, si se espera una afectación

por parte del factor social y tecnológico. En el aspecto positivo se espera que la tendencia a la personalización continúe; pero en el aspecto negativo se espera que los hábitos de compra cambien a un entorno que requiere del uso de tecnologías. La propuesta está enfocada a reducir la brecha tecnológica y asegurar una posición defendible de cara a dichos factores.

Sobre este tema, Buitrago (2019), en su investigación para definir una guía de elaboración de planes de marketing en pymes, señala ya en el 2019, que un plan de marketing para MYPES que no contemple herramientas tecnológicas se encontraría incompleto. Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado en 2020 sobre el uso de TICs, también en MYPES, el investigador Campos (2020), afirma que pocas veces las compañías acceden a capacitarse para aprender a usarlas dado principalmente a la edad de sus dueños, siendo más frecuente el uso entre empresarios jóvenes.

En referencia al factor Duradero, la empresa lleva trabajando de esta manera 52 años con los atributos principales, estos son un recurso intangible con tendencia a ser más valorado y se encuentra principalmente sostenido en las relaciones interpersonales por lo que se pensaría que la proposición de posicionamiento se mantendrá en el tiempo. No obstante, Chacón (2019), señala que la proposición de posicionamiento cada vez tiene menos durabilidad, en el siglo XXI, el concepto de posicionamiento debe ser replanteado teniendo en cuenta un ciclo de vida para el mismo porque el mercado cambia su forma de pensar con mayor rapidez que en el pasado. Por otro lado, existen múltiples ejemplos de posicionamiento que demuestran lo contrario, ocasionando el fenómeno denominado sobre posicionamiento, ejemplo de ello, la marca Volkswagen, tal como lo muestra Ries (2002).

En cuanto a la Factibilidad, se encontró como punto crítico a la dimensión operativa, y no en la comercial o económica pues la inversión es bastante baja y el ROI a tres años con el segmento seleccionado, favorable, así como el IBC a partir del cuarto año. Por otro lado, la dimensión operativa requiere adaptarse al uso de la tecnología, por ello existe un riesgo a la factibilidad.

Actualmente la distribución de ventas de la compañía es de 83.4% en ropa, 4.3% adornos, 4% juguetes y 8.3% otros sus montos de compra promedio son de s/.234.8, s/.133.9, s/122.2 y s/.112.5 respectivamente. Aun así, busca extenderse a nuevos segmentos, lo cual no es favorable cuando comparamos sus resultados con los de un mercado segmentado. La propuesta logra ser favorable manteniendo características similares de tipos de producto: 85.1% en ropa, 3.6% en adornos, 3.5% en juguetes y 6.2% en otros, con montos de compra promedio de s/.243.4, s/.157.6, s/.121 y s/. 96.1 respectivamente; promoviendo el crecimiento del segmento más afín, el cual actualmente genera el 40,05% con el 31.7% de clientes y el segundo segmento más afín, conformado por el 16.3% de los clientes pero que genera el 41.16% de las ventas. Como afirma Choque (2019), es más probable que una empresa tenga éxito con una estrategia que segmente porque de esa manera se optimizan los esfuerzos para fidelizar al cliente por tanto el posicionamiento es más favorable cuando el segmento es más homogéneo siempre que su volumen lo compense.

Finalmente, en la proposición, se pretende lograr a través de la coherencia de ésta en los distintos elementos del marketing mix, para lo cual se planteó trabajar principalmente sobre 3 elementos: marca, producto y servicio, e incluir a la distribución, precios e incentivos en las estrategias. Como señala Avery (2015), la fidelidad consiste en alinear a la proposición de posicionamiento, los mensajes, afirmaciones, comportamiento y otros; en otras palabras, tener coherencia, lo cual para Dussán (2017), es un resultado de la planeación estratégica y para Mayorca (2019) es el resultado del branding, un proceso estratégico que alinea a todas las acciones y elementos que dan forma a la marca a los ojos del consumidor.

VI. CONCLUSIONES

1. Al finalizar el diagnóstico situacional de la compañía se concluye que existen factores bastante favorables para su posicionamiento y a la vez, algunos que generan carencias que lo ponen en riesgo. En el lado favorable, la compañía cuenta con atributos diferenciadores que son percibidos como muy relevantes por buena parte del nicho de mercado

atendido; además estos atributos se encuentran más desarrollados en la compañía que en la competencia. En el lado opuesto, la compañía enfrenta principalmente tres factores internos y externos que afectan su posicionamiento, una brecha tecnológica agravada por la pandemia, el cambio en los hábitos de compra de sus consumidores y la falta de planes desde la dimensión estratégica para obtener un mejor provecho de sus esfuerzos.

2. Se identifica como el posicionamiento más adecuado, el ofrecer principalmente atención buena y personalizada, seguido de ropa de calidad, manteniendo en la medida de lo posible los estándares de variedad del sector, este último por tratarse de un atributo de paridad. Por otro lado, el segmento más favorable se identificó como aquel que reside dentro del distrito, de sexo femenino, con una edad de entre cuarenta y setenta años, que hace uso de la red social Facebook, de este segmento, se espera mayor afinidad a la proposición de posicionamiento de la empresa.
3. Las estrategias seleccionadas para alcanzar el posicionamiento a través del plan de marketing, son un CRM básico para el registro de información del cliente, el incremento de la capacidad para ofrecer variedad de productos, incrementando el stock y proveedores, la creación de un producto paraguas a través de ropa de calidad garantizada con logo de la marca, la customización de los productos in situ y el uso de Facebook como plataforma para mostrar su oferta de valor en internet y comunicarse con su nicho.
4. Al finalizar la investigación se estima que los resultados esperados de la implementación del plan de marketing serán un ROI del 98,8% al tercer año, a partir del cual se tenga un saldo positivo de s/.42, 190 sobre la utilidad bruta, debido a un posicionamiento correcto desde el enfoque del modelo de las 3C, lo cual se traduce en ser relevante, resonante y real

de cara al cliente, defendible, duradero y distintivo en su entorno, así como factible, favorable y fiel en relación con la compañía.

VII. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la entidad, la aprobación del presupuesto de la propuesta de solución y la realización de las actividades en los tiempos establecidos para cumplir con éxito lo ofrecido a sus clientes en su proposición de posicionamiento.
2. A los trabajadores, la disposición a la adopción de tecnologías de información, como parte de la labor diaria en la compañía, para mantener su presencia de forma digital bajo los lineamientos del plan de marketing y para conocer la valiosa información de sus clientes en aras de adelantarse a sus requerimientos y brindarles un servicio verdaderamente personalizado.
3. A otros investigadores, al realizar un trabajo de este tipo, ahondar en el análisis psicográfico del cliente.

VIII. PROPUESTA

1. Síntesis del problema identificado

De acuerdo con el análisis de resultados, el problema de posicionamiento reside en que pese a encontrarse diferenciado de la competencia con un atributo de gran relevancia, no se encuentra enfocado estratégicamente y busca abarcar más en oferta y segmentos, lo cual no permite alcanzar un posicionamiento óptimo. Junto a ello, enfrenta un cambio en los hábitos de compra de su nicho de mercado lo cual también crea carencias en algunas dimensiones de su posicionamiento.

2. Objetivo de la propuesta

Visto el problema identificado, el objetivo de la propuesta es mejorar el posicionamiento del Bazar.

3. Fases de la propuesta

Para llevar a cabo la mejora del posicionamiento del Bazar se requiere ejecutar un plan de marketing a través siguientes fases:

Tabla 2. Fases de la propuesta

N°	Fases	Objetivo	Actividades (Sub dimensiones de la variable)	Indicador	Meta	Período	Responsable
1	Mercado objetivo	Identificar las características de los actores del mercado	Análisis de las necesidades y características del Cliente	Segmento de clientes identificado	1 segmento principal y segmentos potenciales identificados	1 mes	Gerente
2			Identificación de Competidores y analizar de que forma son percibidos en el mercado	Competidores y atributos de diferenciación identificados	4	1 mes	Gerente
3			Análisis de la Compañía	Análisis de situación interna (FO y Mix de marketing)	1	1 semana	Gerente
4			Análisis a los Colaboradores	Descripción de lo colaboradores de la compañía	1	1 semana	Gerente
5			Análisis el Contexto	Análisis de situación externa PESTE	1	1 semana	Gerente
6	Proposición de valor	Definir la Proposición de valor	Identificación del valor más adecuado para el segmento seleccionado	Atributos más relevantes para el cliente	1	1 semana	Gerente
7			Identificación del Valor más adecuado para la compañía	Identificar la proposición de valor más adecuada para la compañía teniendo en cuenta todos los análisis previos.	1	1 semana	Gerente
8	Marketing Mix	Plantear estrategias relacionadas a cada elemento Marketing Mix	Determinación de estrategias relacionadas al producto	Análisis FODA y Estrategias definidas para cada elemento del marketing Mix	1 análisis FODA	1 semana	Gerente
9			Determinación de estrategias relacionadas al servicio				
10			Determinación de estrategias relacionadas a la marca				
11			Determinación de estrategias relacionadas al precio		1 estrategia como mínimo para cada	1 semana	Gerente

12			Determinación de estrategias relacionadas a los incentivos		elemento del marketing Mix,		
13			Determinación de estrategias relacionadas a la distribución				
14	Actividades	Definir las actividades para cada estrategia	Determinación de las Actividades	Actividades definidas	1 actividad como mínimo por estrategia	1 semana	Gerente
15	Indicadores	Definir indicadores para medir el progreso de las acciones	Determinación de los Indicadores para medir el progreso del plan	Indicadores para cada actividad	1 como mínimo por actividad,		
16	Tiempo	Programar las actividades en el tiempo	Calendarización el desarrollo de las actividades	Cronograma de actividades	1		
17	Presupuesto	Presupuestar las acciones	Elaboración del Presupuesto	Presupuesto	1		
18	Resultados	Estimar los resultados esperados	Estimación del tamaño de Mercado	Estimación del tamaño del mercado potencial	1	1 semana	Gerente
19			Estimación de la Rentabilidad	Estimación de retorno sobre la inversión	1		

Fuente: Elaboración de la propuesta

4. Resultados esperados

De la ejecución de la propuesta se esperan los siguientes resultados

Tabla 3. Resultados esperados

Ítem	Indicador	Meta	Período	Fundamentación
1	Grado en que la proposición de posicionamiento cubre las necesidades del segmento seleccionado (%)	Incremento de 6 % (Del 47% al 52.9%)	12 meses	Se puede mejorar el grado en que la proposición cubre las necesidades, enfocándose a un segmento que valore más los atributos que la compañía ofrece. Este nuevo nicho segmentado da mayor relevancia a los atributos principales de la compañía, de manera que la "atención, variedad y calidad" estarían cubriendo en mayor grado las necesidades del cliente. (52.9% contra 47%)

2	La proposición de posicionamiento cubre los valores, beneficios buscados y característica de productos que requiere el segmento seleccionado	Si
3	La proposición de posicionamiento no exagera la realidad y puede demostrarse de cara al cliente (Si / no)	Si. 86.2% Clientes afirman encuéntrase totalmente convencidos de que la empresa posee los atributos de posicionamiento
4	Atributo encontrado en mayor medida en la compañía que en la competencia (a más de 3 Desviaciones estándar con relación a la media)	3 desviaciones estándar del promedio
5	La empresa tiene la capacidad para mantener su posición ante factores externos (Si / No)	Si
6	Es posible mantener la oferta y declaraciones en el tiempo (Si / No)	Si
7	La propuesta de posicionamiento es posible teniendo en cuenta limitaciones de la empresa y colaboradores (Si / No)	Si

<p>La proposición es más resonante por que atiende "Necesidades basadas en valores" con el atributo principal "Atención buena", una necesidad propia de personas de 40 a 70 años. atiende "Necesidades basadas en características de producto y en beneficios buscados" con la estrategia de customización y la oferta de "calidad de la ropa" que se acompaña de una estrategia de dar garantías.</p>
<p>Se considera que el posicionarse por una buena atención/atención personalizada y calidad" es realista considerando que ya es percibida como considerablemente superior a su competencia en estos campos por haber obtenido una valoración máxima (5 de 5) en el primer atributo por parte del 86% de los encuestados contra 6.8% con relación a su competencia; así como valoración máxima en el segundo atributo de 58.8% contra 15.2% en relación con su competencia.</p>
<p>El atributo principal de la compañía "Buena atención / atención personalizada" tiene una valoración promedio de 2.15 puntos en una escala del 1 al 5 entre los 5 principales competidores de la compañía y desviación estándar de 0.36, contra 4.8 de la compañía colocándose a 3 S de distancia del promedio. La competencia se encuentra a menos de 1 S por lo que se encuentran dentro del estado normal de la variable. 3S se encuentra en el límite superior de la misma, estadísticamente atípico en relación con lo normal (Distinto).</p>
<p>Deben superarse las amenazas de los factores externos, en este caso particular el tecnológico y social a través de estrategias en internet y adecuación de la oferta al segmento seleccionado. Desarrollo en Anexo "Plan de marketing".</p>
<p>La durabilidad se estima posible dado que la proposición se basa en un atributo que es tendencia en el nicho seleccionado, el reto para la durabilidad se encuentra en mantener el liderazgo reformulando las estrategias de acuerdo con la coyuntura cambiante. En síntesis, el principal peligro para la durabilidad podría contenerse con un trabajo constante en la resonancia.</p>
<p>El punto crítico de factibilidad se encuentra en la dimensión operativa, debido a que diversos estudios demuestran que las personas mayores tienen menos apertura a emplear herramientas tecnológicas en sus negocios y por otro lado nos encontramos ante un fenómeno por el cual los clientes de este grupo se encuentran incorporando internet dentro del proceso de toma de decisiones como parte de sus hábitos de compra. Como respuesta la compañía se plantea incorporar plataforma de registro que mejore la gestión del cliente, Facebook empresarial para fortalecer su presencia y monitorear las características cambiantes de su nicho y uso de WhatsApp para estrategias de provisión contra pedido y servicio postventa, así como tomar información de coyuntura para adaptar la comunicación con sus prospectos</p>

8	El posicionamiento se realiza con un segmento y proposición de valor que son rentables para la compañía.	Si	No se toma el segmento más favorable debido a que no muestra especial interés por el valor ofrecido por la compañía, no obstante, se tiene al segundo segmento más favorable, el cual también tiene una importante participación en las ventas. El detalle es el siguiente: El segmento seleccionado está conformado por el 31.7% de los clientes, genera el 40% de las ventas y muestra preferencia por los atributos principales de la compañía sobre la competencia. El segundo segmento (más favorable) conformado por tan solo el 16.73% de los clientes genera el 41.1% de las ventas, pero no tiene especial interés por los atributos de la compañía, el segmento restante es principalmente atraído a la competencia.
9	Las acciones de la empresa guardan coherencia entre ellas y con la proposición de posicionamiento	Si	Todos los elementos del marketing mix de la compañía están alineados con la proposición de posicionamiento la cual ahora parte de la dimensión estratégica sintetizada en un plan de marketing.

Fuente: Elaboración de resultados

5. Síntesis del presupuesto

Dentro del presupuesto, se encuentran elementos que se requerirán de forma recurrente (personal, creación y difusión de contenidos), un elemento depreciable (equipos), intangibles (cursos y software) y otros que generarán un cambio en la forma de trabajo pero que luego serán absorbidos en el costo de producto (Accesorios, empaques y stock).

Tabla 4. Presupuesto

Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Sub Total
Personal	Personal de la empresa o equivalente que ejecuta las actividades todo el año medio tiempo	1	9,000	9,000
	Creador de contenido profesional (Fotografía y video)	1	3,800	4,100
Materiales	Excedente de stock	100	50	5,000
	Accesorios para customizar el producto (Lazos, cajas, bolsas, tarjetas, envolturas, golosinas)	500	3	1,500
	Caja especial para prendas con logo	1000	2	2,000
Equipos	Laptop (características básicas)	1	2,500	2,500
Servicios	Programación de plataforma y capacitación para su uso	1	2,000	2,000
	Curso en manejo de redes, para los 3 trabajadores	3	250	750
	Promoción de publicaciones en Facebook	12	150	7200
Total:				34,050

Fuente: Elaboración del presupuesto

REFERENCIAS

- Hooley, G., Nicoulaud, B., Rudd, J., & Lee, N. (2020). *Marketing Strategy and Competitive Positioning, 7th Edition*. Pearson.
- Kosteljik, E., & Alsem, K. J. (2020). *Brand Positioning: Connecting Marketing Strategy and Communications*. Routledge.
- Chernev, A. (2020). *The Marketing Plan Handbook (6th Edition)*. Cerebellum Press.
- Moura, L. R. C., Ferreira, P. R., Oliveira, A. D. D., & Cunha, N. R. D. S. (2019). *Test and validity of the Brand Resonance Model's*. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(1), 4–24. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i1.1466>
- Yousaf, A., Amin, I., & Gupta, A. (2017). *Conceptualising tourist based brand-equity pyramid: an application of Keller brand pyramid model to destinations*. *Tourism and hospitality management*, 23(1), 119–137. <https://doi.org/10.20867/thm.23.1.1>
- Rivera, L. P., Chamorro, R. V., Quispe, F. H., & Chamorro, R. V. (2020). *Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por Covid-19*. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. <https://www.cien.adexperu.org.pe/tendencias-y-habitos-del-consumidor-2020-y-su-impacto-por-covid-19/>
- Lopes, E. L., Garcia, E., Santos, V. M. D., & Schiavo, M. A. (2013). *O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes*. *Revista de Administração de Empresas*. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013005000002>
- Madrigal, A. L. C. (2020). *La edad como factor en el alto nivel de implementación de las tic's en las mype's de cuernavaca*. *Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*. <http://iquatroeditores.com>. <https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/221>

- Choque, R. (2019). *Segmentación de mercados y posicionamiento: elementos claves para el éxito de una estrategia de marketing*. Universidad Peruana Unión.
- Newberry, C. (2020). *33 estadísticas de Facebook que todo mercadólogo debe conocer en 2020*. Social Media Marketing & Management Dashboard. <https://blog.hootsuite.com/es/estadisticas-de-facebook/>
- López, M. (2020). *Estudios: La edad, y no el sexo, determina la personalidad del consumidor*. América Retail. <https://www.america-retail.com/estudios/shopper-experience-la-edad-y-no-el-sexo-determina-la-personalidad-del-consumidor/>
- Spadeto, F. P. (2019). *A estratégia das micro, pequenas e médias empresas para agregar valor ao produto no uso de novas marcas*. Seminário Científico do UNIFACIG. <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/866>
- Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Moravcikova, D. (2019). *The Use of Demographic and Psychographic Segmentation to Creating Marketing Strategy of Brand Loyalty*. Scientific Annals of Economics and Business, 66(1), 65–84. <https://doi.org/10.2478/saeb-2019-0005>
- Kotler, P. (2019). *Marketing Management, 4th Edition*. Pearson.
- Buitrago-Reyes, R. O., Hoyos-Estrada, S., Argumedo-Bossio, A., & Prieto-Flórez, J. (2019). *Plan de marketing para Pymes del sector servicios*. Revista científica anfibios, 2(2), 51–59. <https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n2.53>
- Gigauri, I. (2019). *Perceptual Mapping as a Marketing Research Tool for Brand Positioning*. International Journal of Economics and Management Studies, 6(4), 73–79. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i4p110>
- Roy, A. (2019). *Studying positioning and repositioning of brands using multidimensional scaling*. Journal of Education for Business, 95(1), 53–58. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1599795>
- Chacón Arenas, E. M. (2018). *El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del siglo XXI*. Ciencias Administrativas, 14, 045. <https://doi.org/10.24215/23143738e045>

- Mayorga Escalada, S. (2019). *Netflix, estrategia y gestión de marca en torno a la relevancia de los contenidos*. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 18, 219–244. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.11>
- Chernev, A. & Kotler. (2018). *Strategic Marketing Management (9th ed.)*. Cerebellum Press.
- Abratt, R. (2018). *Strategic Marketing: Concepts and Cases*. Routledge.
- Ríos, R. V. (2018). *Investigación de mercados. Aplicación al marketing estratégico empresarial (1st ed.)*. ESIC.
- Sánchez M. (2018). *Posicionamiento de marca comercial y reconocimiento del público de la botica FARMAISA*. Universidad Autónoma del Perú.
- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (2018). *Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(1), 33–46. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505>
- Gómez Nieto, B. (2018). *El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa*. *Methadodos Revista de Ciencias Sociales*, 6(1). <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.212>
- Ley N° 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables (31 de julio 2019). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- Dussán, C. y Serna, H. (2017). *Planeación estratégica para Mipymes*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/greylit.2085>.
- Torres, R. (2017). *La efectividad del uso del marketing digital como estrategia para el posicionamiento de las pymes para el sector comercio en la ciudad de Barranquilla*. Universidad Simón Bolívar. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/2947>

- Giraldo Pérez, W., & Otero Gómez, M. C. (2017). *La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 25(2). <https://doi.org/10.18359/rfce.3072>
- Chedraui, L. (2017). *El poder del posicionamiento. Caso Nirsa*. INNOVA Research Journal, 2(10.1), 36–41. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.1.2017.485>
- Vinasco, B. J. F. (2017, September 30). *Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra*. RIDUM. <http://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/3218>
- Camilleri, M. A. (2017, 1 diciembre). *Market Segmentation, Targeting and Positioning*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/319085560_Market_Segmentation_Targeting_and_Positioning
- Ramchandra, U. (2016). *Implication of Brand Resonance Model to Construct the Relationship in Retail: Conceptual Approach*. International Journal of Management Research & Review.
- Gestión, R. (2016, 26 diciembre). *La guerra entre lo emocional (el posicionamiento) y lo racional (el precio) de un producto*. Gestión. <https://gestion.pe/opinion/guerra-emocional-posicionamiento-racional-precio-producto-149631-noticia>
- Avery J., Gupta S. (2015). *Posicionamiento de marca*. Harvard Business School.
- Planellas M., Muni A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Penguin. Random House Grupo Editorial.
- Sampieri, H., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología De La Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1a ed.)*. McGraw-Hill.
- Kotler. (2016). *Fundamentos De Marketing 13E (13.a ed.)*. Pearson Educación.
- Ries, A. (2002). *Posicionamiento, la batalla por su mente*. MacGraw-Hill-Management.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES		CATEGORÍA	TÉCNICAS	FUENTE / INFORMANTE	ÍTEM
<p>Posicionamiento. Es la determinación de la posición que una marca debería tener con relación a las marcas competidoras en la mente del consumidor (Kosteljik, 2020). Para su operacionalización se tomó el modelo de posicionamiento de las 3C</p>	Con relación al consumidor	Relevancia	Cuantitativa continua. Grado en que la proposición de posicionamiento cubre las necesidades del segmento seleccionado (%)	Encuesta	Clientes	1
		Resonancia	Cualitativa nominal. La proposición de posicionamiento cubre los valores, beneficios buscados y característica de producto que requiere el segmento seleccionado. (Si / no).	Encuesta	Clientes	2
		Realismo	Cualitativa nominal. La proposición de valor no exagera la realidad y puede demostrarse de cara al cliente (Si / no).	Entrevista	Gerente	3
	En relación con la competencia	Distintivo	Cuantitativa continua. Atributo de diferenciación distinto al de la competencia (Desviaciones estándar de la media)	Encuesta	Clientes	4
		Defendible	Cualitativa nominal. La empresa tiene la capacidad para mantener su posición ante factores externos (Si / No).	Análisis de PESTE	Publicaciones especializadas	5
		Duradero	Cualitativa nominal. Es posible mantener la oferta y declaraciones en el tiempo (Si / No).	Análisis documental	Libros contables	6
	En relación con la compañía	Factible	Cualitativa nominal. La propuesta de posicionamiento es posible teniendo en cuenta limitaciones de la empresa y colaboradores (Si / No).	Entrevista	Gerente	7
		Favorable	Cuantitativa continua. El posicionamiento se realiza con un segmento y proposición de valor que son rentables para la compañía. (ROI, IBC)	Análisis documental	Registros de ventas	8
		Fiel	Cualitativa nominal. Las acciones de la empresa guardan coherencia entre ellas y con la proposición de posicionamiento.	Entrevista	Gerente	9

<p>Plan de marketing. Es el resultado tangible del proceso de planificación estratégica de marketing donde se coloca por escrito tanto el objetivo identificado como las acciones decididas para conseguirlo (Chernev, 2020).</p> <p>Para su operacionalización se tomó la estructura de un plan de marketing según el autor obviando la selección del objetivo del plan el cual es la variable dependiente de la investigación.</p>	<p>Estrategias (Análisis de información y planteamiento)</p>	<p>Mercado objetivo</p>	<p>Análisis del Cliente</p>	<p>Cualitativa. Características demográficas (edad, género, ingreso, ocupación, educación, religión, nacionalidad, empleo, ubicación geográfica, clase social, familia, intereses, hobbies) y de comportamiento (habito de compra, frecuencia de compra, cantidad de compra, sensibilidad al precio, sensibilidad a las promociones, fidelidad, actividades de ocio y actividades sociales)</p>	<p>Encuesta y revisión bibliográfica</p>	<p>Cientes y publicaciones especializadas</p>	<p>10</p>
			<p>Análisis de Competidores</p>	<p>Cualitativa. Identificación y ponderación de Atributos de diferenciación y similitud entre empresas del mismo rubro</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cientes</p>	<p>11</p>
			<p>Compañía</p>	<p>Cualitativa. Análisis de situación actual interna (Fortalezas y debilidades), Know-How, productos, servicios, elementos de Marketing Mix.</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p>	<p>12</p>
			<p>Colaboradores</p>	<p>Cualitativa. Descripción de empleados y proveedores</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p>	<p>13</p>
			<p>Contexto</p>	<p>Cualitativa. Análisis de situación actual externa (Oportunidades y Amenazas)</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p>	<p>14</p>
		<p>Proposición de valor</p>	<p>Valor para el cliente</p>	<p>Cualitativa. problemas específicos que pueden ser solucionados por empresa y beneficios esperados por el cliente</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cientes</p>	<p>15</p>
			<p>Valor para la compañía</p>	<p>Cuantitativa. Segmento más favorable, rentabilidad esperada, afinidad a la oferta y objetivos estratégicos</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Libros contables</p>	<p>16</p>
			<p>Producto</p>	<p>Cualitativa. Definición de características del Producto</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios</p>	<p>17</p>
			<p>Servicio</p>	<p>Cualitativa. Definición de características del Servicio</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios</p>	<p>18</p>
			<p>Marca</p>	<p>Cualitativa. Definición de características de la Marca</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios</p>	<p>19</p>
	<p>Tácticas</p>	<p>Marketing Mix</p>	<p>Precio</p>	<p>Cualitativa. Definición de características del Precio</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios</p>	<p>20</p>

			Incentivos	Cualitativa. Definición de características de los Incentivos	Revisión bibliográfica	Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios	21
			Distribución	Cualitativa. Definición de características de la Distribución	Revisión bibliográfica	Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios	22
	Implementación	Actividades		Cualitativa. Síntesis de actividades del marketing Mix	Revisión bibliográfica	Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios	23
		Presupuesto		Cuantitativa continua. Inversión para la implementación del plan.	Revisión de resultados	Resultados del plan de marketing	24
		Tiempo		Cuantitativa discreta. Cronograma de actividades para implementación del plan	Revisión de resultados	Resultados del plan de marketing	25
		Resultados	Mercado	Cuantitativa discreta. Tamaño del mercado segmentado	Revisión de resultados	Resultados del plan de marketing	26
			Rentabilidad	Cuantitativa continua. Estimación de rentabilidad del posicionamiento. VAN (<1, =1, >1), TIR (%)	Revisión de resultados	Resultados del plan de marketing	27
	Control	Indicadores		Cualitativa. Definición de indicadores de progreso del plan de acción	Revisión bibliográfica y de la oferta	Bibliografía / Ofertantes de productos y servicios	28

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento 1: Cuestionario sobre posicionamiento

El propósito de esta encuesta es conocer el posicionamiento de nuestra empresa. En agradecimiento por su tiempo, un cupón será generado al terminar su encuesta para añadir un detalle a su próxima compra. Las opciones en las preguntas de opción múltiple se hallaron con una prueba piloto con preguntas abiertas.

1. Indique Edad y Sexo
2. Mencione cuál es su red social preferida para enterarse de productos y promociones
3. Un bazar es una tienda en donde se encuentran diversos tipos de productos como juguetes, adornos, ropa, entre otros. Por favor mencione 3 empresas que considere buenas competidoras del Bazar.

Empresa 0: Empresa bajo estudio

Empresa 1: _____

Empresa 2: _____

Empresa 3: _____

4. A continuación, señale 7 características más importantes que agregan valor a las empresas mencionadas (se muestra lista de atributos referidas al precio, promoción, producto, plaza, distribución y servicio)

Criterio 1: _____

Criterio 2: _____

Criterio 3: _____

Criterio 4: _____

Criterio 5: _____

5. Indique del 1 al 5, la importancia que tiene cada criterio para usted, Siendo 1, poco importante y 5 muy importante.

Criterio 1: __1 __2 __3 __4 __5

Criterio 2:	__1	__2	__3	__4	__5
Criterio 3:	__1	__2	__3	__4	__5
Criterio 4:	__1	__2	__3	__4	__5
Criterio 5:	__1	__2	__3	__4	__5

6. Finalmente señale si está de acuerdo con que estas empresas cumplen con cada uno de los criterios señalados, marcando del 1 al 5, donde 1 significa que no está de acuerdo y 5 significa totalmente de acuerdo.

Empresa __ (Este bloque se repite una vez por empresa)

Característica 1:	__1	__2	__3	__4	__5
Característica 2:	__1	__2	__3	__4	__5
Característica 3:	__1	__2	__3	__4	__5
Característica 4:	__1	__2	__3	__4	__5
Característica 5:	__1	__2	__3	__4	__5

Instrumento 2: Cuestionario sobre situación actual de la empresa

El propósito de esta encuesta es conocer la situación actual de la empresa. Tome el tiempo necesario para asegurar la precisión de los datos. Estos un insumo importante para la elaboración de un plan de marketing a su medida.

ACERCA DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

1. Describa brevemente la historia de la empresa
2. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
3. ¿Qué es lo que conforma la identidad de su marca? ¿Qué valores defiende? ¿Qué sentimientos busca generar?
4. ¿Qué es lo que ofrece a sus clientes?
5. ¿Quién es su competencia?

6. ¿Qué lo diferencia de su competencia?
7. ¿Quiénes son sus clientes? Especifique un rango de edad, sexo (si hubiera prevalencia de uno), clase social, indicar si tienen características comunes, (ejem: ocupación, grado de instrucción, valores, ingreso estimado)
8. ¿Ha identificado sus fortalezas? ¿Cuáles son? (elementos internos de la empresa que le dan una ventaja)
9. ¿Ha identificado sus principales amenazas? ¿Cuáles son? (agentes externos a la empresa que podrían causar un impacto negativo en su negocio)
10. ¿Ha identificado debilidades? (cosas que forman parte de la empresa que no le favorecen)
11. ¿Ha identificado Oportunidades? (elementos fuera de la empresa que tienen un impacto positivo en su negocio)
12. ¿Podría mencionar los principales retos que tiene que afrontar Bazar Bettylú? Ejm: tendencias en el mercado, dificultades halladas.
13. ¿Cuáles son sus productos más vendidos? ¿Cuáles son sus características?
14. ¿Cuáles son sus días de mayor venta?
15. ¿Qué servicios brinda a sus clientes para agregar valor a su oferta?
16. ¿De qué forma su marca se diferencia de otras marcas competidoras?
¿Qué imagen pretende transmitir su marca?
17. ¿Cuál es su estrategia con respecto a los precios de sus productos?
¿Como coloca el precio a distintos tipos de producto?
18. ¿Da incentivos a sus clientes para mejorar sus ventas? ¿Qué incentivos?
¿Ofrece medios de pago?
19. ¿Cómo distribuye sus productos? ¿De qué forma su distribución le da una ventaja con relación a su competencia?
20. ¿Suele medir la satisfacción de sus clientes? ¿Como?

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

1. Aspectos clave de la empresa

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes ropa de calidad garantizada, brindando una atención altamente personalizada y variedad de regalos.

Visión:

Ser reconocido como el Bazar con la mejor atención y calidad en ropa.

Declaración de posicionamiento:

Para [Mujeres que buscan detalles para su familia y ropa de calidad garantizada], “la empresa”, es el único Bazar de Chiclayo que [brinda una atención realmente personalizada] porque [está preparada para responder a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes].

2. Situación actual

La situación actual se resume a continuación en los cuadrantes de la matriz FODA, la cual contiene los aspectos más relevantes de los factores externos identificados en análisis PESTE y los factores internos obtenidos de las unidades de estudio investigadas (Capítulo IV), se muestran a continuación a través de un análisis FODA centrado en el posicionamiento. Del cruce de los cuadrantes se obtuvieron estrategias que serán incluidas en el punto 4 del plan de marketing junto a otras que las complementen en aras de lograr coherencia entre los distintos elementos del marketing mix de la compañía.

Matriz de Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIAS FODA	<p>F1 Solvencia moral con proveedores de productos y créditos</p> <p>F2 Experiencia (52 años), clientes recurrentes y conocimiento de sus necesidades.</p> <p>F3 Atributos de valor acordes a segmento mayoritario (Femenino 40-60 años)</p> <p>F4 Relaciones con sus clientes con empatía, característica que ha incrementado su valor durante la pandemia.</p> <p>F5 Productos exclusivos, proveedores de otros departamentos y producto importado.</p> <p>F6 Buena ubicación: Zona adecuada para segmento clase media y urbanización en crecimiento por nuevos locales que no compiten en el mismo rubro pero que satisfacen las necesidades de la clase media.</p>	<p>D1 Sin publicidad o difusión en medios de comunicación. Pese a su tiempo en el mercado no es conocido.</p> <p>D2 Falta de conocimiento sobre redes sociales. El cliente requiere grandes volúmenes de información coherente como hábito de compra a través de internet y la compañía no lo tiene.</p> <p>D3 Dificultad para mostrar la variedad de productos que posee. Su atributo de paridad es desconocido al público nuevo. Esto crearía una diferencia al ser evaluada por clientes nuevos y antiguos, que no permite una estrategia más clara y coherente.</p> <p>D4 Negocio familiar, trabajadores son familia y amigos – dificultad para dirigir, acentuado por la falta de estrategias claras para la compañía.</p> <p>D5 Pérdida de principales proveedores de juguetes novedosos.</p>
	FO EXPLOTE	DO BUSQUE
OPORTUNIDADES	<p>O1; F2, F1, F5. Realizar pedidos de modelos exclusivos al fabricante su fabricante para ofrecer soluciones específicas en base a las necesidades particulares de clientes con mayor consumo.</p> <p>O3; F4. Enfatizar la interacción social para ofrecer una forma de satisfacer la necesidad de interacción y bienestar emocional causados por la crisis. Aprovechando la coherencia que este tiene con el atributo diferenciador de la compañía “buena atención y atención personalizada”.</p> <p>O6; F3. Contenido en redes enfocado en público femenino 40 - 60 años, da énfasis a los siguientes temas: regalos a familiares, decoración del hogar y atención inmejorable.</p> <p>O4. Brindar experiencia de compra ágil para diferenciarse aún más del problema de colas percibido por el consumidor en centros comerciales (competencia ante el consumidor adulto).</p> <p>O5. Unir a los productos, conceptos de bienestar físico y emocional tales como la comodidad de las prendas, el buen ambiente que generan los adornos para el hogar y el regalar productos de calidad a familiares.</p>	<p>O6; D1, D2, D3. Contratar a profesional para la creación de contenido en redes basado en “Buena atención” (Atributo de diferenciación), “variedad” (atributo de paridad), “atención a clase media adulto mayor” (segmento principal), “calidad de ropa” (producto principal) y “personalización e innovación” (mejor acercamiento a consumidor potencial joven).</p> <p>D4. Difundir el contenido del plan de marketing y los hallazgos de la investigación a los miembros del equipo de venta para generar un mayor entendimiento y compromiso con la tienda basada en el reconocimiento de la problemática de la tienda, las alternativas de solución, objetivos, estrategias y tácticas para conseguir el objetivo planteado.</p> <p>D5. Dar prioridad a la búsqueda y mantenimiento de proveedores diversos, especialmente a aquellos que puedan asegurar ropa de calidad y en el rubro de regalos tengan capacidad de respuesta en variedad y tiempos de entrega.</p>
	FA CONFRONTE	DA EVITE
AMENAZAS	<p>F6, A1. Incluir Garantía y experiencia, como valor añadido para hacer frente a la oferta de los nuevos empresarios. Si es necesario acercarse a mercados jóvenes, hacer énfasis a la innovación y co-creación.</p> <p>A2. Abastecerse de empaques, con diseños que permitan customizar, la cual es una parte débil de la atención personalizada.</p>	<p>A3. Evitar un contenido que muestre al producto como de lujo o mensajes de auto valoración ya que estos conceptos no son atractivos durante la crisis. Se requiere un enfoque a la conveniencia y a la empatía en relación con la situación actual.</p>

3. Objetivo del plan de marketing

i. Objetivo principal

Posicionar a la empresa en “atención personalizada” y “calidad de ropa”, manteniendo la característica “variedad de productos” la cuál es propia de las empresas de tipo Bazar.

ii. Objetivos específicos

- 1) Ofrecer una atención personalizada.
- 2) Garantizar la calidad de la ropa.
- 3) Mejorar la capacidad de respuesta ante requerimientos variados del rubro de regalos.
- 4) Tener presencia en internet acorde a la declaración de posicionamiento

4. Estrategias, Tácticas e indicadores

Habiendo definido la proposición de valor y segmento, junto al análisis FODA, a continuación, se definen estrategias, tácticas e indicadores desplegados en los distintos elementos del mix de marketing.

i. Ofrecer una atención personalizada

Con un enfoque a la personalización de la atención, de acuerdo a Pizzol (2019), se requiere recabar información del cliente, identificar sus necesidades, definir la mejor forma de comunicarse en venta, post venta y tener la capacidad de customizar la oferta para que sea más atractiva para el Cliente.

Elemento: Servicio

E1: Mapear necesidades específicas de productos y de comunicación del cliente en el tiempo

Táctica: Implementar una plataforma de registro que permita gestionar de forma óptima las relaciones con los clientes.

Acciones: diseñar plataforma, implementar y capacitar a todos en la tienda sobre su correcto uso.

Indicador: Clientes registrados en la plataforma.

Elemento: Producto

E2: Customizar los productos de acuerdo con los motivos de compra del cliente

Táctica: Abastecerse de productos accesorios como cajas, lazos, tarjetas, bolsas, papel de regalo y otros para customizar productos de acuerdo con las necesidades del cliente.

Acciones: Identificar tipos u ocasiones de compra e identificar proveedores de detalles y/o materiales para su elaboración, de modo que estos puedan adaptarse al tipo de compra; preparar stock de detalles listos para añadir a los productos seleccionados.

Indicador: Número de productos accesorios preparados según tipo y ocasión de compra.

ii. Garantizar la calidad de la ropa

Elemento: Producto

E3: Asegurar la adquisición de ropa de calidad

Táctica: Añadir proveedores y fabricantes con experiencia y productos probados que no destiñan, encojan, deterioren, con el material esperado, tallas correctas, capacidad de respuesta a nuevos pedidos en tiempo, volumen, precio y modelos.

Acciones: Definir condiciones para las relaciones comerciales con proveedores; luego identificar, evaluar y contratar proveedores, poner a prueba los productos antes de ofrecerlos.

Indicador: Número de proveedores que garantizan la calidad de las prendas de ropa, trabajando con el Bazar.

Elemento: Producto

E4: Dar garantía sobre la ropa ofrecida

Táctica: Definir garantía de 6 meses en el que se menciona todo lo que incluye la garantía (encogimiento, decoloración, bastas, botones y coceduras).

Acciones: Enlistar elementos garantizados en las prendas, difundir entre los vendedores como parte del protocolo de ventas.

Indicador: Prendas vendidas con garantía.

Elemento: Marca

E5: Mostrar confianza en la calidad de la ropa ofrecida

Táctica: Añadir logo de la marca a los vestuarios de fabricante.

Acciones: Identificar modelos y fabricantes que permitan acceder a ropa bajo esta modalidad. Definir condiciones para uso de marca del Bazar en prendas confeccionadas. Adquirir productos con marca. Crear contenido para la promoción de las prendas.

Indicador: Número de diseños con la marca del Bazar.

Elemento: Producto

E6: Adquirir nuevo empaque acorde al prestigio del producto.

Táctica: Empaque para prendas, diferenciado y que indique que se trata de una prenda de alta calidad.

Acciones: Diseñar empaque, imprimir lote de prueba e incorporar junto con las prendas más exclusivas de marca propia o fábrica.

Indicadores: Número de empaques especiales empleados en el total de prendas vendidas.

iii. Mejorar la capacidad de respuesta ante requerimientos variados del rubro de regalos

Elemento: Producto

E7: Mejorar capacidad de respuesta ante requerimiento de productos para regalo variados.

Táctica 1: Incrementar stock

Acciones: Identificar mix de productos con mayor potencial para la venta y designar espacio para almacenarlos

Indicadores: Número de ítems en inventario.

Táctica 2: Introducir trabajo contra pedido

Acciones: Identificar y seleccionar proveedores en base a criterios de variedad en precios y calidades, capacidad de respuestas y de mantener informado sobre el stock vía WhatsApp. Definir un pech de venta para productos sobre pedido que incluya beneficios, condiciones, días de entrega y costos de envío.

Indicadores: Número de ventas contra pedido.

Táctica 3: Generación de nuevas alternativas de regalo in situ

Acciones: Definir productos que puedan armarse in situ, combinaciones de peluches, flores, canastas, globos, golosinas, ropa y otros que puedan generar un nuevo producto adaptado a las necesidades del cliente.

Indicador: Número de regalos ensamblados in situ.

iv. Mejorar presencia en internet

Elemento: Marca

E8: Crear contenido en Facebook resaltando los elementos de la proposición de valor, manteniendo los elementos de paridad adecuando los mensajes al segmento y coyuntura, optimizando con el seguimiento del comportamiento de la audiencia y teniendo en cuenta las recomendaciones de Facebook para mejorar las ventas en la región LATAM.

Táctica 1: Crear contenidos en concordancia a la proposición de valor, el contexto y próximas fechas festivas, recomendaciones Facebook LATAM: “autorregalo”, “asequibilidad”, “autenticidad” y “acción”.

Indicador: Número de contenidos preparados para su publicación.

Táctica 3: Identificar socios para la difusión y difundir contenidos de acuerdo con las fechas más idóneas. En este aspecto deben tenerse en cuenta la jerarquía de efectos de comunicaciones de mercadeo y seguir el orden de contenido para generar un embudo de ventas: familiarización, Conocimiento, Apreciación, Preferencia, Convicción y Compra. Así mismo seguir el orden: Publicidad, mercadeo directo, promoción de ventas, venta personal.

Indicador: Porcentaje de contenidos implementados

Táctica 4: Monitorear resultados a través de cuenta comercial de Facebook, para ajuste continuo de contenidos.

Indicador: Número de ventas concretadas gracias al contenido, número de nuevos seguidores en fan page.

v. Otras consideraciones

Elementos: Distribución, Precio e Incentivos.

Si bien los elementos distribución, precio e incentivos no son mencionados en la proposición de posicionamiento, en aras de que guarden coherencia con esta se tomaron las siguientes consideraciones.

El precio del producto y la distribución puede incrementarse o mantenerse dado que no es un atributo principal y ya se muestra competitivo con relación a la competencia.

Los incentivos están entre los atributos más relevantes del sector más favorable (B), no obstante, no se puede competir en este atributo contra la competencia, por ello es un recurso que debe utilizarse en ocasiones donde sea crucial para fidelizar.

6. Presupuesto

Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Sub Total
Personal	Personal de la empresa o equivalente que ejecuta las actividades todo el año medio tiempo	1	S/ 9,000	S/ 9,000
	Creador de contenido profesional (Fotografía y video)	1	S/ 4,100	S/ 4,100
Materiales	Excedente de stock	100	S/ 50	S/ 5,000
	Accesorios para customizar el producto (Lazos, cajas, bolsas, tarjetas, envolturas, golosinas)	500	S/ 3	S/ 1,500
	Caja especial para prendas con logo	1000	S/ 2	S/ 2,000
Equipos	Laptop (características básicas)	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Servicios	Programación de plataforma	1	S/ 2,000	S/ 2,000
	Curso en manejo de redes, para los 3 trabajadores	3	S/ 250	S/ 750
	Promoción de publicaciones en Facebook	12	S/ 600	S/ 7,200
Total:				S/ 34,050

7. Resultados

Para la estimación de resultados se parte de las siguientes premisas:

1. Los segmentos más idóneos para la estrategia son el A y B conformados en un 67% por personas de entre 40 y 70 años (Adultos mayores).
2. El segmento A (31.7% del total encuestado) es el 65% del total seleccionado. El segmento B (16.73%), es el 35% restante.
3. El segmento A generó el 40% de las ventas en la población encuestada equivalente al 49% de las ventas entre los segmentos seleccionados y el segmento B sería responsable del 51%.
4. La proposición de posicionamiento incluye un segmento no alineado completamente a la propuesta de valor (Segmento B), por lo que se esperaría que su participación siga siendo reducida luego de implementar las estrategias de posicionamiento, por lo que se supondrán las mismas proporciones entre los nuevos clientes.

Estimación del mercado objetivo

Por cercanía y conveniencia se estaría considerando a la población del distrito de Chiclayo dentro de la provincia de Chiclayo: 294, 124 personas de 864, 302 (34% de la provincia) dado que éstas viven en zonas aledañas a la compañía y podrían tener mayor afinidad por posición socioeconómica.

Seguidamente el segmento se reduce por:

Rango edad: 40 y 70 años 104, 428 personas (Minsa, 2016).

Sexo femenino: 50.9% en promedio país (INEI, 2017).

Adultos mayores que trabajan (INEI, 2017): 54.4%. Este rango incluye personas con más de sesenta años, se toma este dato a falta de un indicador en un rango menor para evitar falsos positivos (estimación pesimista).

Tomando como referencia las proporciones halladas entre los clientes encuestados, el público más probable estaría conformado por el 31.7% fuertemente afín a los atributos de valor de la compañía y otro 16.73% que podría ser persuadido, de esa manera, el cliente potencial fuertemente afín a la proposición de valor está conformado por 9, 166 personas y el cliente potencial secundario, por 4, 838.

Alcance a través de Facebook.

Por otro lado, no todos los clientes potenciales, pueden ser alcanzados a través de redes sociales. La exposición a Facebook en adultos (mayores a 60 años) es de 42% (Ipsos, 2020), por otro lado, un nivel de interacción promedio considerado "bueno", es de 10% (Newberry, 2020), sobre ello se presumió una tasa de conversión de 50% para el público fuertemente afín y 25% para el público secundario dando como resultado una audiencia convertida en Facebook de 192 personas del sector A y 51 del sector B con un plan de mercadeo en el distrito de Chiclayo. Los restantes 8122 clientes potenciales no alcanzados a través de Facebook se excluyen del cálculo del ROI dado que en la propuesta solo se encuentra contemplado en uso de la red social mencionada.

Cálculo del ROI e IBC

Para la estimación del ROI se tomaron las siguientes premisas:

1. Las utilidades del 2019 entre los clientes registrados en dicho año dan una utilidad bruta estimada por cliente-mes de s/. 21.43.
2. Tanto la inversión para la captación de nuevos clientes en Facebook como las compras generadas por los mismos generan un flujo de caja.
3. El alcance de la audiencia se supondrá progresiva y lineal.
4. A partir del segundo año se mantiene la inversión en contenido, difusión y personal (s/. 20, 300).

$$\text{Flujo año 1} = \frac{m \cdot \left(\frac{p}{m} + p\right) \cdot U}{2}, \text{Flujo año 2} = I.U.12 - (I_2 + \text{saldo})$$

m: meses de difusión = 8 meses

p: personas alcanzadas = 243 personas

U: utilidad bruta / cliente-mes = S/. 21,43

I_1 : Inversión total primer año: S/. 34,050

I_2 : Inversión total segundo año en adelante: S/.20,300

Primer año: $23,434 - 34,050 = - \text{s/. } 10,616$ (saldo)

Segundo año: $(12)(21,43)(243) - (20,300 + 10,616) = \text{s/. } 31,573$

En adelante: $(12)(21,43)(243) - 20,300 = \text{s/. } 42,190$

$$ROI_{(3 \text{ años})} = \frac{42,190 + 31,573}{34,050 + 20,300 \times 2} = 98,8\%$$

$$BC_{(4to \text{ año en adelante})} = \frac{(12)(21,43)(243) - 20,300}{20,300} = 2,1$$

En base a los resultados, el ROI a tres años se estima en 98% y el índice de beneficio sobre la inversión a partir del cuarto año se calcula en 2,1 lo cual, sin tomar en cuenta el incremento del valor del dinero en el tiempo, se interpreta como que la relación entre la utilidad bruta y la inversión que la genera es de 2 a 1.