



“PLAN DE MARKETING PARA TIENDAS BUBBLEGUMMERS”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Srta. Rosemary Asorza Nicho
Srta. Mayda Lizbeth Navarro Ramírez
Sr. Carlos Gustavo Llanos Vera**

Asesora: Profesora Carla Pennano

2016

La presente tesina está dedicada a nuestros familiares y amigos, quienes tuvieron palabras de apoyo durante nuestros estudios.

Un agradecimiento especial a quienes compartieron información valiosa y su experiencia profesional en cada una de las etapas de la elaboración de la tesis.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis es el desarrollo de un plan de entrada al mercado peruano para las tiendas BubbleGummers, marca infantil perteneciente a la empresa de calzado Bata, con experiencias exitosas de este formato en Chile y Colombia.

La oportunidad detectada se basa en la ausencia de participantes en el mercado con una propuesta integral de ropa, calzado y accesorios infantiles. Ante esta situación, la propuesta comercial de BubbleGummers se orienta a cubrir las necesidades de vestimenta infantil mediante productos de excelente calidad, con diseños innovadores y divertidos, además de su aroma a chicle como elemento diferenciador con respecto a las marcas competidoras.

Esta tesis se ha desarrollado de acuerdo con las pautas de la investigación exploratoria y de la investigación concluyente. La primera, nos proporcionó los datos cualitativos necesarios para comprender la situación del calzado y ropa infantil en el país. La segunda, nos ayudó a conocer las características, preferencias, hábitos de compra de los potenciales clientes y consumidores, así como la estimación de la demanda.

A través de la ejecución de cuatro *focus groups* (tres con madres de familia y uno con niños) y una encuesta a 398 madres, se estableció un mercado objetivo de mujeres de entre 28 y 45 años, con hijos de 1 a 8 años de edad, que vivan en Lima, pertenecientes a los segmentos B2 y C1. De acuerdo con la investigación de mercado se descubrió que los aspectos más valorados por las madres encuestadas eran la calidad de las prendas, así como su diseño y precio. Se debe resaltar, además, que el 86% de las madres encuestadas indicó su preferencia por realizar las compras de prendas y calzado en un solo lugar; el 87% conocía la marca BubbleGummers; y el 82% mostraba una predisposición favorable a comprar en una tienda de esta marca. El proyecto sugiere la implementación de 4 tiendas en Lima Metropolitana al final del primer año.

Luego del análisis de la demanda y las proyecciones de venta, contempladas en un período de 5 años, se obtiene que los indicadores económicos que ofrece el proyecto son atractivos, ya que se muestran resultados positivos desde el segundo año y un retorno de la inversión positivo desde el tercer año, de 4%, y al término de los primeros cinco años de 105%. El análisis del valor actual neto (S/ 289.802) supera las expectativas con una tasa de descuento alta (28%), lo que sustenta la viabilidad del proyecto.

Finalmente, la presente tesis sugiere que de considerarse la implementación del modelo, se deberán plantear futuras investigaciones respecto de los tres factores críticos de éxito: tendencias del mercado, nuevas ubicaciones y gestión del riesgo.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	4
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	4
2. Análisis del microentorno (Porter).....	6
2.1 Competidores potenciales: Medio bajo.....	6
2.2 Poder de negociación de los proveedores: Bajo.....	6
2.3 Poder de negociación de los consumidores: Alto.....	7
2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Medio.....	7
2.5 Rivalidad entre competidores: Alto.....	8
3. Misión y visión.....	10
4. Valores y filosofía.....	10
5. Organización y estructura.....	10
6. Productos y servicios.....	11
7. Matriz FODA.....	11
7.1 Fortalezas.....	11
7.2 Oportunidades.....	12
7.3 Debilidades.....	13
7.4 Amenazas.....	14
8. Diagnóstico situacional.....	14
Capítulo III. Investigación de mercados.....	15
1. Objetivos (general y específicos).....	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
2. Metodología.....	15
2.1 Investigación exploratoria.....	15
2.1.1 Investigación secundaria.....	15
2.1.2 Investigación primaria.....	17

3. Resultados y análisis	17
3.1 <i>Focus groups</i> madres.....	17
3.2 <i>Focus groups</i> niños.....	18
3.3 Entrevistas a expertos – Sector calzado.....	19
3.4 Encuestas.....	20
4. Investigación concluyente.....	20
5. Decisiones estratégicas	20
6. Estimación de la demanda	21
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	25
1. Estrategias genéricas.....	25
2. Estrategia de crecimiento.....	25
3. Objetivos de <i>marketing</i>	25
4. Estrategia de segmentación.....	26
4.1 Geográfica.....	26
4.2 Demográfica.....	26
4.3 Psicográfica.....	27
4.4 Por comportamiento.....	27
4.5 Según usuario y uso: usuario real y variables relativas al uso.....	27
5. Estrategia de posicionamiento	27
5.1 Identificación y análisis de la competencia (marco de referencia competitivo).	28
5.2 Propuesta de valor.....	29
5.3 Estrategia de diferenciación.....	29
5.4 <i>Branding</i> emocional.....	29
6. Estrategia de marca	30
6.1 Arquitectura de marca.....	30
6.2 Imagen de marca: Diversión y juego.....	30
6.3 Juicios de marca.....	30
6.4 Sentimientos de marca – Brand Ladder.....	31
7. Estrategia de clientes.....	31
Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>	32
1. Estrategia de producto.....	32
2. Estrategia de precio.....	32
2.1 Costo.....	33

2.2 Precio de la competencia.....	33
2.3 Valor dado por los clientes.....	34
3. Estrategia de plaza	35
3.1 Canales de <i>marketing</i>	35
3.2 Niveles de canal.....	35
3.3 Diseño del canal.....	35
3.4 Distribución.....	36
3.4.1 Atmósfera de la tienda.....	36
3.4.2 Actividades y experiencias en la tienda.....	37
4. Estrategia de promoción	37
4.1 Plan de estrategia <i>on-line</i> - Digital.....	37
4.2 Plan de estrategia <i>off-line</i>	38
5. Estrategia de personas.....	39
5.1 Reclutar.....	39
5.2 Entrenar.....	40
5.3 Compensaciones e incentivos.....	40
5.4 Iluminar.....	41
5.5 Entusiasmar.....	41
5.6 Controlar.....	41
6. Estrategia de procesos.....	42
7. Estrategia de proactividad (evidencias físicas).....	43
Capítulo VI. Implementación y control	45
1. Proyección de ventas.....	45
2. Proyección de capacidad instalada.....	47
3. Presupuesto de gastos	48
4. Presupuesto de inversiones para apertura de tienda BubbleGummers.....	49
5. Flujo de caja económico (tabla 21).....	50
6. Estado de pérdidas y ganancias (tabla 22)	51
7. Análisis de sensibilidad.....	52
8. Plan de contingencia	53
Conclusiones y recomendaciones	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones	54

Bibliografía.....	56
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis PESTEL.....	4
Tabla 2.	Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
Tabla 3.	Demanda de calzado en Perú por nivel socioeconómico de interés	21
Tabla 4.	Preferencias de calzado por perfil psicográfico.....	22
Tabla 5.	Filtros de la demanda.....	23
Tabla 6.	Análisis segmentado de la población, determinación del universo	23
Tabla 7.	Demanda para los siguientes cinco años - Universo	23
Tabla 8.	Objetivos	25
Tabla 9.	Proporción poblacional por zonas	26
Tabla 10.	Brand Ladder BubbleGummers.....	31
Tabla 11.	Precios por categoría de productos	33
Tabla 12.	Proyección de ventas	45
Tabla 13.	Proyección de ventas para la primera tienda	46
Tabla 14.	Proyección de ventas para el primer año	46
Tabla 15.	Proyección de ventas anual.....	47
Tabla 16.	Aforo de tienda	47
Tabla 17.	Ventas totales anuales en unidades.....	48
Tabla 18.	Presupuesto de gastos	48
Tabla 19.	Estructura física de la tienda, acondicionamiento interno y externo	49
Tabla 20.	Inversiones para el equipo experto y administrativo BubbleGummers	49
Tabla 21.	Flujo de caja	50
Tabla 22.	Estado de pérdidas y ganancias	51
Tabla 23.	Análisis del ROI del proyecto	52
Tabla 24.	Análisis de sensibilidad	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo K-Scheme.....	11
Gráfico 2.	Mapa perceptual hipotético de calzado, ropa y accesorios para niños	28
Gráfico 3.	Preferencias en estilos de ropa, accesorios y calzado.....	32
Gráfico 4.	Brand Ladder – Calzado.....	33
Gráfico 5.	Brand Ladder – Ropa.....	34
Gráfica 6.	Brand Ladder – Accesorios	34
Gráfico 7.	Precios de productos.....	34
Gráfico 8.	Niveles de <i>marketing</i> para bienes de consumo en tiendas BubbleGummers ..	35
Gráfico 9.	Proporción de preferencias de los clientes como atributos principales	36
Gráfico 10.	Sistema K-Scheme Bata para tiendas BubbleGummers.....	39
Gráfico 11.	Niveles de clasificación de vendedores	40
Gráfico 12.	Imagen modelo de la distribución de productos en tienda	42
Gráfico 13.	Diagrama de procesos de venta en tiendas	43
Gráfico 14.	Análisis de sensibilidad	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de la cadena de valor	62
Anexo 2.	Organigrama Bata.....	63
Anexo 3.	Marcas comercializadas por grupo en Bata	63
Anexo 4.	Lista de expertos entrevistados.....	64
Anexo 5.	Demanda de calzado en Perú.....	64
Anexo 6.	Cambios demográficos y psicográficos en el Perú e impacto en la demanda .	64
Anexo 7.	Ventajas y desafíos de la diferenciación.....	65
Anexo 8.	Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado	66
Anexo 9.	<i>Consumer Decision Journey</i>	66
Anexo 10.	Personajes de marca	67
Anexo 11.	Resonancia y valor de marca	67
Anexo 12.	Programa de fidelización BataClub	67
Anexo 13.	Niveles de producto	70
Anexo 14.	Empaquetado, etiquetado, garantía y devoluciones.....	71
Anexo 15.	Plaza: abastecimiento, precios, servicios, comunicaciones y ubicación.....	72
Anexo 16.	Sistema de ventas de Zoltners	73
Anexo 17.	Condiciones de alquiler en centro comercial.....	73
Anexo 18.	Presupuesto prelanzamiento	73
Anexo 19.	Resultados del estudio de mercados (encuesta).....	75

Capítulo I. Introducción

Por más de 40 años, BubbleGummers ha estado presente en la vida de los peruanos, aunque de manera discreta y siempre asociada con Bata, su marca propietaria.

Con una propuesta global y tradicionalmente orientada a ofrecer “un gran apoyo para los pies en crecimiento”¹, en el Perú ha destacado sobre todo por el estilo colorido en su amplia colección de zapatos y zapatillas para niños y niñas, y un característico olor a chicle, su indiscutible signo distintivo.

El calzado ergonómico de BubbleGummers maximiza el desarrollo sano del pie, con modelos concebidos sobre la base de estudios antropométricos y materiales transpirables, flexibles, ligeros, pero resistentes y duraderos, especialmente utilizados para las distintas etapas del crecimiento infantil, desde la estimulación temprana en el gateo y los primeros pasos, hasta las primeras aventuras exploratorias que marcarán su identidad y personalidad².

No obstante, BubbleGummers no es solamente calzado, posee también líneas de ropa y accesorios de calidad, basadas en las últimas tendencias de la moda y el estilo fresco y divertido de la marca. Una amplia propuesta que no se comercializa en Perú, aunque sí en mercados muy similares como Colombia y Chile a través de un modelo de tiendas propias BubbleGummers.

Bata analiza la posibilidad de traer al país esta propuesta, motivada por el actual 13% de participación de mercado de la marca en el segmento de niños hasta los 9 años de edad y el interés de ampliar su negocio *retail* a través de una propuesta mucho más amplia y, sobre todo, diferenciada, considerando que ahora mismo compite en mercados medianamente saturados y cada vez menos rentables. Proponemos el desarrollo de nuevos productos de la marca BubbleGummers, a través de tiendas propias bajo su nombre, con productos adicionales a los que se comercializan actualmente (es decir, además de calzado ofrecer ropa y accesorios de la marca para niños de 1 a 8 años). Se espera con ello incrementar la recordación de marca, ventas, *market share* y participación específica en la categoría de niños, además de la contribución de ingresos para Bata.

La propuesta de valor estará orientada a brindar a los padres la oportunidad de adquirir calzado, ropa y accesorios de calidad, novedosos y variados de la marca BubbleGummers, a precios

¹ Descripción de los productos BubbleGummers en el sitio web de Bata.

² Descripción de las fases de crecimiento del niño en el sitio web de BubbleGummers.

accesibles, en un solo lugar. Mientras que los niños encontrarán en las tiendas un espacio divertido y lúdico donde experimentar el mundo BubbleGummers.

En ese sentido, es condición necesaria para la validación de la viabilidad del proyecto desarrollar una estrategia y un plan de *marketing* que, tras captar las perspectivas comerciales de Bata, tenga en claro la segmentación más acertada, identifique las principales necesidades y expectativas del mercado objetivo, establezca la propuesta de valor y la oriente hacia el mercado, considerando la misión corporativa, las competencias actuales y los recursos disponibles.

En un primer momento, el plan de *go to market* de tiendas BubbleGummers identifica las oportunidades de mercado actualmente existentes a partir de un diagnóstico situacional del macroentorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Esto se analizará en el capítulo II.

Complementando lo anterior, analizaremos las cinco fuerzas del microentorno que marcan una tendencia en la dinámica del mercado y una previsión del escenario competitivo, poniendo en perspectiva el nivel de preparación de Bata para enfrentarlo. Para ello, aplicaremos inteligencia de *marketing* a través del FODA, fundamental para marcar el punto de partida.

Un mayor conocimiento del mercado meta será posible con un estudio de mercado en el capítulo III. Este buscará reafirmar el público objetivo y ahondar en su predisposición hacia la marca BubbleGummers, además de conocer sus principales motivaciones, preferencias y comportamientos de compra.

Una investigación exploratoria y otra concluyente serán necesarias para recopilar información, considerar recomendaciones y tomar decisiones. Con esto será factible pronosticar y calcular la demanda de mercado, la real y la futura.

A partir de esta instancia, se estaría en condiciones de planificar el lanzamiento al mercado de las tiendas BubbleGummers en el capítulo IV: desde la definición del marco general estratégico y los objetivos de *marketing*, pasando por el modelo de crecimiento a adoptar, la identificación de los segmentos de mercado y mercados meta. Asimismo, el desarrollo y establecimiento del posicionamiento de marca, la creación del *brand equity* y la estrategia de marca, además de la conexión con los clientes y la creación de relaciones de lealtad de largo plazo.

La planificación anterior decantará en tácticas de *marketing* en los diferentes frentes del *mix* desarrolladas en el capítulo V: producto (características y clasificaciones, diferenciación, diseño y relación con la marca), precio (fijación y variaciones), plaza (diseño, evidencias físicas y gestión del canal de venta, distribución) y promoción (diseño y gestión de la comunicación), además en cuanto a personas (fuerza de ventas) y procesos requeridos.

Luego, en el capítulo VI se propondrá un sistema de implementación y control del *marketing* que asegure, por un lado, el cumplimiento de la estrategia y por otro, la rentabilidad y eficacia del proyecto al inicio y durante su desarrollo, incluyendo medidas de contingencia frente a posibles riesgos previstos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado al término del plan de *marketing* que el grupo propone.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL permite revisar el contexto que rodea el proyecto y tener una visión clara de las circunstancias que atravesará, a fin de evaluar las condiciones externas. En detalle en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factor	Comentario	Impacto	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Político	<p>Fuerza Popular, principal partido de la oposición, tiene no solo la mayoría en el pleno congresal, sino también la superioridad para definir las votaciones en las 24 comisiones ordinarias.</p> <p>El Ejecutivo necesita convencer a la oposición sobre sus propuestas, generar alianzas y llevar adelante su plan de gobierno, de lo contrario deberá apelar a facultades legislativas para actuar vía decreto.</p> <p>Es importante que los titulares de los principales ministerios sean técnicos con amplia experiencia pública.</p> <p>En agosto último, el presidente Kuczynski registraba una aprobación de 70,49% y una desaprobación de solo 18,6%, según una encuesta realizada por CPI para el diario Correo (http://diariocorreo.pe/politica/cpi-kuczynski-inicia-su-gobierno-con-70-4-de-aprobacion-689533/).</p> <p>Por otro lado, la mayoría de los encuestados (26,5%) creía que la principal dificultad del presidente será afrontar la oposición del Congreso; en tanto, el 25,5% sostenía que la edad es el segundo problema del presidente. Asimismo, el 52,6% de encuestados pensaba que la mayoría absoluta de los fujimoristas en el Congreso será perjudicial para el país.</p>	<p>Oportunidad: Se vive un ambiente de optimismo expectante en cuanto a gobernabilidad y equilibrio de poderes.</p>	<p>Observar estabilidad en el contexto político.</p>
Económico	<p>La caída del precio de las materias primas golpeó la economía del país hacia la segunda mitad de 2015, siendo el principal factor de la desaceleración registrada. Con ello, un nuevo escenario internacional apareció con China creciendo y comprando menos, con un dólar más alto y precios de los minerales -de los cuales depende más de la mitad del Producto Bruto Interno (PBI)-, más bajos.</p> <p>Internamente, sin embargo, el Gobierno lleva a cabo medidas para dinamizar la economía mientras contrarresta esta situación internacional, como incrementar la recaudación fiscal, el gasto en infraestructura y la inversión pública.</p> <p>Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú creció 5,3% en promedio entre el 2001 y el 2015. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima en 3,9% el crecimiento del PBI del Perú para el 2016. Para el 2017, el consenso prevé un crecimiento de 4,1% (http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-cepal-economia-peruana-crecera-39-este-ano-y-4-el-2017-635032.aspx).</p> <p>Según la SUNAT, China es nuestro principal proveedor de prendas, representando el 70,3% del total de importaciones que entran al país. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), durante el segundo semestre de 2015, el volumen de las importaciones de confecciones complementos de vestir procedentes desde China se incrementaron hasta ocho veces (http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-hasta-mas-3000-noticia-1888772).</p> <p>La disminución en la producción textil en 2015 fue de 5,5% con respecto al 2014, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (http://rpp.pe/economia/economia/como-se-encuentra-la-economia-peruana-a-inicios-del-2016-noticia-934333). Se pronostica que el plan nacional de diversificación productiva incluya al sector textil, para contrarrestar la pérdida de competitividad en sus ventas al exterior³, y la tendencia cada vez más marcada de consumo de prendas sintéticas sobre las de algodón⁴.</p>	<p>Oportunidad: Principalmente mientras continúe la apertura a las importaciones de prendas provenientes de China y el Gobierno impulse la actividad productiva local, especialmente el algodón. No debería variar el statu quo.</p>	<p>Observar dinámica económica.</p>
Social	<p>Los consumidores han pasado de tener una actitud pasiva a convertirse en agentes activos, asumiendo sus propias decisiones, expresándose libremente y exigiendo en función de sus requerimientos e intereses. Esta evolución en su conducta, convierte al consumidor en un cliente más exigente, con más experiencia y conocedor de sus derechos.</p> <p>En el Perú de hoy se observa además una creciente clase media. Lima particularmente, es un rombo perfecto con una clase C dominante⁵.</p> <p>La expansión de centros comerciales en los últimos 12 años crea un ambiente para la economía y el consumo. Hemos pasado de 8 locales el 2004 a 78 locales el 2015.</p> <p>Se ha duplicado el sueldo promedio del peruano, en 10 años la pobreza ha disminuido de 55% a 22%; y 1 de cada 3 peruanos ha entrado en el consumo (http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2016/06/el-nuevo-consumidor-peruano-y-el-desafio-del-marketing-hoy.html).</p> <p>El creciente protagonismo de la mujer como consumidora y decisora de compra. Que lo sea en más de un 80%, de los productos para el hogar⁶, es sin duda un buen indicador de referencia para todos aquellos negocios orientados al público femenino. La mujer tiene más poder, economía y control de su vida. Sin embargo, está llena de culpas e inseguridades. La mujer “moderna” no quiere ser vista como la que descuida su familia por el trabajo; mientras que la mujer “conservadora” no quiere ser vista como la empleada del hogar.</p> <p>Los niños, por otro lado, también influyen en las compras. Según un estudio elaborado por la consultora CCR para El Comercio en 2014, en el 62% de los hogares limeños los niños influyen en las decisiones de compra. Esto es más fuerte entre mujeres que trabajan (71% de estas mencionó que dejan que sus hijos</p>	<p>Oportunidad: Un consumidor con mayor poder adquisitivo, además de su diversificación y empoderamiento, abren nuevas opciones y retan a las marcas a ser más eficaces.</p>	<p>Aprovechar <i>momentum</i>, sacar partido.</p>

³ US\$ 487,2 millones fue el monto exportado del sector textil peruano entre enero y mayo de 2016, lo que representó una caída del 12,4% con respecto al mismo periodo del 2015, según la SUNAT.

⁴ Según cifras de Comtrade, las importaciones de textiles hechos de algodón por parte de EE.UU., principal comprador mundial, pasaron de US\$ 39.000 millones a US\$ 41.000 millones entre 2009 y 2015, mientras que las de textiles sintéticos pasaron de US\$ 19.700 millones a US\$ 39.000 millones, un aumento del 98%.

⁵ Resumen de la conferencia magistral “El consumidor peruano: presente y futuro” de Rolando Arellano, publicado en el diario Gestión

⁶ Artículo sobre el perfil de la consumidora peruana de hoy publicado en El Comercio.

	influyen como un mecanismo de compensación ante su ausencia). Además, al tener mayor solvencia, pueden darles ese gusto. En el otro lado están las amas de casa: el 52% dice que cede ante los pedidos de sus hijos (solo el 4% lo hace siempre). Por último, la mayor exposición a medios de comunicación tradicionales y redes sociales ocasiona que los niños se informen más y argumenten mejor sus decisiones. CCR identificó que la decisión de compra en ropa y calzado es la más fuerte (con el 28% de las menciones). Al respecto, según un estudio de Divercity de 2016, el 71% de los padres peruanos encuestados señaló que sus hijos prefieren ciertos productos y/o servicios influenciados por la publicidad que los rodea.		
Tecnológico	Según la última Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones, la conexión a internet es el servicio más dinámico en Perú ya que, comparado con la telefonía móvil y fija y el cable, presenta el mayor crecimiento en cobertura, al haber pasado de 33,7% al 56,4% entre 2013 y 2015. Lima concentra 55.804 puntos de acceso público a internet, los que representan un 63% del total (Revista Negocios Internacionales 2016). De acuerdo con los últimos resultados de la Agenda de Competitividad 2014-2018, a junio de 2016, el avance es del 38%, debido principalmente a la implementación de la Red Dorsal de Fibra Óptica, que logró conectar a 180 de las 196 capitales de provincias del país a servicio de internet de alta velocidad. Las tendencias digitales actuales comprenden el énfasis en las redes sociales y la presencia en entornos móviles que modifican los puntos de contacto de los canales físicos. La penetración de <i>smartphones</i> ha pasado del 21% al 85% en todo el país, siendo el dispositivo de comunicación más popular, superando a la radio y la televisión ⁷ . A nivel de desempeño logístico, el índice 2016 elaborado por el Banco Mundial, señala que el Perú se encuentra en el puesto 69 de 160 países evaluados, por detrás de Chile, México, Argentina y Brasil, que ocupan las posiciones 46, 54, 66 y 55. Esto es debido a elevados costos e ineficiencias logísticas, ausencia de soluciones tecnológicas o <i>software</i> para atender las necesidades o requerimientos específicos modernos.	Oportunidad: De adecuación a las nuevas facilidades que ofrece el país y de adopción de las ofertas comerciales a lo que ello supone.	Aprovechar y sacar partido a las nuevas plataformas.
Ecológico	Existe una tendencia a optar por empresas que realizan sus procesos de producción de manera ecoamigable, empleando insumos alternativos y llevando a cabo prácticas de comercio justo con sus proveedores. El criterio de “prendas sostenibles” está difundiendo ampliamente y engloba aspectos que van desde la forma de cultivo del algodón, incluyendo la cantidad de pesticidas y sustancias químicas empleados, hasta la mano de obra encargada de recolectar la producción de estas fibras, la distancia que las prendas recorren hasta los puntos de venta, o la proporción de tejido sintético que se emplea en ellas.	Oportunidad: El consumidor muestra hoy mayor predisposición hacia marcas/compañías con políticas claras y definidas, y conductas medioambientales coherentes.	Tomar la delantera, diferenciarse adoptando iniciativas y tendencias globales localmente.
Legal	Eliminación gradual del Multi-Fibre Arrangement – MFA (acuerdo comercial internacional sobre productos textiles y prendas de vestir, activo desde 1974 hasta 2004). El acuerdo imponía cuotas sobre la cantidad que los países en desarrollo podrían exportar en forma de hilados, tejidos y prendas de vestir a los países desarrollados. En 2005 se benefició a economías en desarrollo, principalmente de países asiáticos como China, Bangladesh, Vietnam e India, que desplazaron a los productores tradicionales provenientes de Italia, España, México, Portugal, que enfrentaron la peor parte del cambio en la cadena de aprovisionamiento global. Indecopi aplicó en diciembre de 2013 medidas antidumping a cinco tipos de prendas chinas para un total de 34 partidas, no obstante, anuló las medidas en junio de 2015, en medio de una serie de críticas por parte de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), ADEX y la CCL pues se habría descartado una afectación importante en volumen. La CCL ha solicitado a la SUNAT a que preste mayor atención a delitos aduaneros como la subvaluación, contrabando y falsificación de productos, ya que golpean más fuerte a la industria; asimismo, que se garantice el ingreso de productos importados a precios reales.	Oportunidad: Principalmente mientras continúe la apertura a las importaciones de prendas provenientes de Asia y China en particular, y se enfrente la falsificación de prendas de vestir.	Observar medidas de apertura de mercados y libre comercio.

Conclusión del macroentorno: El Perú ofrece un atractivo ambiente de negocios tanto para inversión nacional como internacional. Tiene un marco legal propicio para recibir capitales, así como un trato no discriminatorio del inversor extranjero, y acceso sin restricciones a la mayoría de los sectores económicos, entre ellos el de consumo.

⁷ Perfil del usuario móvil 2015, realizado por Futuro Labs. Revista Negocios Internacionales (2016).

2. Análisis del microentorno (Porter)

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinarán las condiciones del mercado, evaluando los objetivos y recursos del proyecto con relación a los cinco factores que rigen su competitividad.

El análisis, si bien se realiza desde la perspectiva de Bata (siendo la compañía que hoy contiene la oferta de BubbleGummers), considera también elementos del escenario del *go to market* de esta marca en un formato de tienda propia (aunque en buena medida aún dependiente de Bata).

2.1 Competidores potenciales: Medio Bajo

- De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), existen muy pocas barreras de entrada al sector de comercialización de calzado en el país, por lo que cualquier empresa tendría posibilidades de ingresar en este sin ningún problema, con productos locales o importados.⁸
- La apertura de una tienda involucra costos de inversión medios, principalmente de infraestructura y comercialización (productos y servicios) que se utilizan para obtener el impacto deseado en el público objetivo (ventas y margen esperados).
- No se conoce que haya marcas en proceso de expansión, es decir, con próximas aperturas de tiendas propias, más allá de que el mercado peruano no se encuentra aún saturado; por el contrario, tiene espacio de crecimiento.
- El país cuenta con tiendas con marca propia que comercializan ropa y calzado, sin embargo, muy pocas están dirigidas al rango de edad que se quiere atacar específicamente.
- Para la apertura de tiendas dirigidas a niños, se debe considerar:
Que el producto ofrecido posea un valor agregado que actualmente no tienen los competidores potenciales.
Estar alertas, pues si bien la capacidad de reacción en las empresas que ofrecen productos de vestir para niños no es inmediata, no habría que confiarse frente a esta posibilidad.

2.2 Poder de negociación de los proveedores: Bajo

- Los proveedores importados pertenecen, a modo de asociación, a la Bata Shoe Organization y definen los precios de acuerdo con el volumen solicitado y las condiciones en los países que comparten la colección. Se genera reducción de costos al compartir productos con otros países (por economía de escala), y por lo tanto es posible alcanzar mayor margen comercial en cada producto vendido.

⁸ Declaraciones de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERÚ) a Diario Gestión.

- Los proveedores locales, trabajan con moneda local, donde es posible la negociación de costos por volumen y formas de pago. El margen comercial no es tan alto como en los productos importados, sin embargo en el *mix* de productos, explicado en el punto de productos y servicios, el margen total es superior.
- Los productos son diseñados en la casa matriz, que para el caso de Latinoamérica se encuentra en Santiago de Chile. Los miembros del Shoe Innovation Centre (SIC)⁹ – Latam, para todas las marcas propias de la corporación, realizan investigaciones de mercado (observación directa) en Latinoamérica y Europa a fin de determinar las tendencias que arribarán a cada país en campañas futuras, y las cruzan con la realidad actual de cada mercado. Esto contribuye a tener acceso a productos de la nueva colección que anticipen las nuevas corrientes respecto principalmente a moda.

2.3 Poder de negociación de los consumidores: Alto

- Existe una oferta variada de productos en el mercado que depende del crecimiento económico, debido a que los productos de la categoría son *commodities*.
- Los compradores tienen el poder sobre el comportamiento que desarrolle el mercado; es necesario conocer las necesidades de los clientes para atacarlas lo más pronto posible, evitando la migración de estos hacia otras opciones.¹⁰
- El consumidor espera una alta relación entre la calidad y precio del calzado y la ropa que consume, así como una constante innovación en diseño y moda.
- El consumidor es bastante exigente respecto a los productos dirigidos a los niños. Estos tienen que brindar seguridad, confort y satisfacción, por lo cual tienen un alto poder de negociación, donde prima la economía y la calidad de los productos.
- De acuerdo con estudios realizados por Pro Chile y la Asociación Brasileña de Empresas de Componentes para Cuero y Calzado, el volumen de compra del cliente es medio: un peruano consume alrededor de 2,2 pares al año en todos los NSE, y dedica el 8% de sus ingresos a ropa y calzado.
- Los cambios demográficos, de estilo de vida, cultural y/o tecnológico, podrían ocasionar en el consumidor cambios significativos en sus hábitos de compra que modificarían la demanda del producto.

2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Medio

- Existen tiendas que comercializan calzado de estilos distintos al ofrecido actualmente en el mercado.

⁹ Unidad de Investigación y Desarrollo de Bata.

¹⁰ Entrevista realizada por el diario Gestión a Flavia Amado, manager de Shopper & Retail Insights de Kantar World Panel.

- La competencia se rige hoy en función de productos de calidad, estilos únicos, mejores servicios y otros factores que ayudan a reducir el efecto de los sustitutos. También ofreciendo una nutrida gama de líneas de producto o marca.
- La competencia puede lanzar al mercado productos físicamente similares, debido a que las industrias de calzado, ropa y accesorios son muy explotadas de manera independiente, por lo cual es fácil que imiten los productos.
- Todos los productos están destinados a un mismo uso (vestimenta del niño), por tanto, será necesario brindar una diferenciación y preferencia hacia los productos que se ofrezcan en la tienda.
- Analizando el surtido que se ofrecerá en la tienda (calzado, ropa y accesorios), algunos productos tendrían mayor sustitución, debido principalmente a ser productos que tienen permanente contacto con las nuevas tendencias de moda, entre ellos:
 - Productos con altos márgenes comerciales.
 - Productos en evolución (nueva colección) con mejor relación calidad/precio.
 - Productos de campaña o con ciclos de vida cortos, como las botas en la campaña de otoño-invierno y/o las sandalias en la campaña de primavera-verano.
- Para abrir una tienda nueva la inversión en instalación es relativamente baja, dependiendo de su complejidad. Las posibilidades de reacción de los competidores son mínimas.
- Si se considera la creación de una tienda para niños se tendría que tomar en cuenta que:
- Las preferencias de estilo decantan hacia lo casual principalmente.
- Son tiendas complejas debido al carácter lúdico que requieren.

2.5 Rivalidad entre competidores: Alto

- Las barreras de logística son bajas, principalmente debido a las condiciones de mercado para los productos provenientes de países de Europa y Asia.
 - No existen barreras directas de entrada pues cualquier empresa es libre de ingresar al mercado y vender calzado. Sin embargo, existen ciertas reglas que apoyan la producción nacional como los derechos *antidumping*¹¹.
 - En los últimos años, la importación de calzado de Vietnam y China ha venido creciendo fuertemente, superando los US\$ 35 millones anuales. Esto ha influido en una disminución en la producción nacional del orden del 30%, ocasionando también el cierre y quiebre de muchas fábricas, según el Comité de Fabricantes de Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias. Esto se ve traducido en pérdidas de más de tres mil empleos anuales.

¹¹ Resolución N° 001-2000/CDS-INDECOPI vigente hasta el 30/11/2016.

- Para contrarrestar todo ello, la Comisión de Fiscalización de Dumping y Subsidios de INDECOPI ha implantado una tasa adicional, dependiendo del tipo de calzado a todas las importaciones de origen chino o indonesio¹².
- Los productos no tienen fecha de vencimiento, excepto el cambio de moda/colección y/o campaña, por lo cual los costos de almacenamiento son bajos.
- El abastecimiento es principalmente de importación debido a los costes altos de fabricación en la industria local.
- Las posibilidades de reacción de los competidores son relativamente tardías, debido a la complejidad que involucra una tienda dedicada a niños, a pesar de que la inversión en instalación es medio-baja.
- La oferta es amplia y diversificada.
 - Existen marcas que poseen tiendas propias con una oferta integral para NSE altos.
 - Las tiendas por departamento tienen estas mismas marcas además de otras también con una oferta integral.
 - Competidores con alta participación en el mercado de ropa de adultos que extienden sus distintas marcas y conceptos de tienda al mercado infantil.
- Existe la posibilidad que con el ingreso de tiendas de otras marcas bajo formatos similares la demanda disminuya, es decir, sea compartida entre todos.

Tabla 2. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Competidores potenciales	Medio Bajo	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Baja
Poder de negociación de los consumidores	Alto	Baja
Amenaza de productos sustitutos	Medio	Alta
Rivalidad entre los competidores	Alto	Alta

Fuente: Elaboración propia 2016.

Conclusión del microentorno: Del resumen ubicado en la tabla 2, de acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el grado de competencia que existe en la comercialización de productos de vestir para niños, en el que se considera diseño, calidad, precio, infraestructura, inversión, entre otros, es medio con una rentabilidad alta, por lo que es posible sostener que el negocio de poseer tiendas dedicadas a productos para niños es atractivo (ver el anexo 1. Análisis de la cadena de valor).

¹² Resolución del INDECOPI acerca de derechos antidumping sobre importaciones de calzado.

3. Misión y visión

La misión de Bata está definida en el siguiente párrafo: “Comercializar calzado y ropa con una permanente innovación en términos de diseño y confort, que satisfaga las necesidades de todos nuestros fieles clientes, pudiendo así entregarles productos de calidad a un precio realmente accesible”¹³.

Mientras que su visión, se establece en las siguientes líneas:

“Ser la marca líder de calzado y ropa para niños en Latinoamérica y el mundo”.

“Hacer excelente calzado accesible para todo el mundo. El valor de los negocios en la sociedad incluye la riqueza y el empleo que genera, además de los productos y servicios que brinda a los consumidores”.

“Nuestra meta común es continuar mejorando la vida de todos nuestros consumidores, empleados, proveedores y comunidades, mientras protegemos el medio ambiente para las generaciones actuales y venideras”.

4. Valores y filosofía

Bata describe sus valores y filosofía del siguiente modo: “Estamos inspirados por la filosofía de servicio y la responsabilidad corporativa, creyendo que nuestra compañía tiene un importante papel que jugar en el mejoramiento de las vidas de todos nuestros consumidores, empleados, proveedores y comunidades. Al perseguir nuestros objetivos de negocio, debemos tomar en cuenta los intereses de estos grupos, mientras respetamos las aspiraciones sociales, económicas y ambientales de las comunidades en las que operamos”.

5. Organización y estructura

De acuerdo con Enrique B. Franklin (2009), en su libro “Organización de Empresas”, la clasificación del organigrama por el tipo de naturaleza sería meso-administrativo, debido a que las empresas (diferentes en cada país) reportan a un Gerente Regional, dividido por zonas, en este caso LatAm, Asia-Pacífico, Europa, que a su vez reportan a la central ubicada en República Checa; y por su finalidad sería formal, pues todas las sedes mantienen la misma estructura establecida en la central.

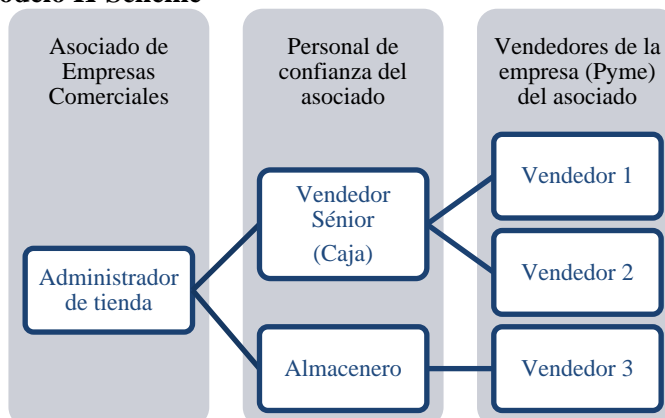
Todas las empresas locales tienen su propia gestión, pero cada una de ellas se beneficia de su relación con la organización multinacional y de sus sistemas de información, la innovación de productos, o de compra¹⁴. (ver el anexo 2. Organigrama de Bata).

¹³ Bata Sustainability Review 2013-2018.

¹⁴ Descripción de la actividad global de la compañía.

Todas las tiendas funcionan a través del modelo de asociación K-Scheme (gráfico 1), un contrato de Bata con pequeñas empresas para que administren las tiendas de la compañía. A través de este, Bata efectúa el montaje de todo el establecimiento (arquitectura, *stock*) y el asociado se encarga de contratar a su propio personal para la venta, la administración del *stock* y la caja de la tienda.

Gráfico 1. Modelo K-Scheme



Fuente: Bata Perú, Elaboración propia 2016.

6. Productos y servicios

Bata comercializa calzado hecho en Perú (30%) pero también proveniente del exterior (70%), específicamente de países como China, Indonesia, Malasia, Bolivia, Colombia, India; de acuerdo con los resultados de Bata Perú (2015). Lo hace bajo sus propias marcas: Bata, BubbleGummers, Power, Weinbrenner, North Star, Sparx, PataPata, Verlon y Sandak.

Distribuye las marcas por cada grupo de productos dirigido a un grupo de clientes, que a su vez está dividido principalmente por edades. En los grupos de caballeros, damas y accesorios, la marca más representativa o con mayor proporción de venta es Bata, mientras que en niños lo es BubbleGummers, y en deportivo, North-Star (ver el anexo 3. Marcas comercializadas por grupo en Bata).

Para la postventa, Bata mantiene una política de atención de reclamos vigente por 30 días calendarios, únicamente cuando se trata de fallas de calidad del producto comprobadas.

7. Matriz FODA

7.1 Fortalezas

- Solidez de Bata Corporation, presencia en 60 países y amplia experiencia en el rubro del calzado.
- Cobertura a nivel nacional con 146 tiendas en 20 departamentos del país.
- Líder del mercado con un *market share* del 35% y en el NSE C con el 85%¹⁵.

¹⁵ Estudio de mercado, realización propia.

- Recordación de marca del 74% a nivel nacional¹⁶.
- Amplio surtido de productos (4 colecciones al año / 23 categorías).
- Diseños globales acordes con las tendencias actuales del mercado.
- Precios competitivos, heredados como estrategia de Bata dirigida a los NSE B y C, actualmente en crecimiento.
- *Know-how* de Bata Perú (77 años), amplio conocimiento del mercado de calzado en todos sus aspectos, desde el diseño hasta la puesta en venta.
- Base fidelizada de clientes actuales que asocian la marca con calidad, tradición y buenos precios^{17 18}.
- Fortalezas de BubbleGummers:

BubbleGummers es la marca infantil de Bata con amplia presencia en Europa, Asia y América Latina. Ofrece calzado de excelente calidad con diseños innovadores y divertidos, su aroma a chicle constituye un elemento diferenciador con respecto a las marcas competidoras.

Sus productos se adaptan a las necesidades específicas de los niños, clasificadas en fases de crecimiento.

Su rango de precios medios refuerza su propuesta frente a la competencia, al constituir una opción atractiva por encima de las tiendas por departamento.

Cuenta con amplia recordación de marca (85%)¹⁹.

7.2 Oportunidades

- Hacia el 2021, la clase media alcanzará el 52% de los hogares, afectando positivamente a los patrones de consumo, ya que este nivel le destina mayor parte de su presupuesto.
- El 70% de las ventas del sector *retail* alcanzan al NSE C²⁰.
- Expectativas de crecimiento del sector *retail* entre 6 y 8% anual²¹.
- Segmentos en crecimiento, A, B y C (en Lima Metropolitana)²²:
 - El NSE A ha pasado de 4,9 a 5,2%, es decir un crecimiento de 106,1%.
 - El NSE B ha pasado de 18,8 a 20%, es decir un crecimiento de 106,3%.
 - El NSE C ha pasado de 40,8 a 40,4%, es decir se ha mantenido estable.
- Expansión del *retail* en provincias, mediante el desarrollo de centros comerciales en zonas anteriormente desatendidas, constituyendo nuevos mercados potenciales.

¹⁶ Estudio de Arellano Marketing acerca de la recordación y preferencia por operadores en centros comerciales.

¹⁷ Encuesta Campaña Escolar – Marzo 2016.

¹⁸ Resultados Programa Bata Club Bata Perú – Mayo 2016.

¹⁹ Estudio de mercado, realización propia.

²⁰ Sobre la base del análisis del sector *retail* realizado por la clasificadora de riesgo Equilibrium en julio de 2015.

²¹ Perspectivas de crecimiento del sector *retail* según estudio de Apoyo Consultoría.

²² Según la Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM) en su estudio de Niveles Socioeconómicos 2015.

- Falta de plataformas en línea, canales en donde la competencia empieza a participar cada vez más activamente (presencia de un 13% de los establecimientos del sector ropa, calzado y accesorios)²³.
- Alta rentabilidad de la empresa que le permite incursionar en nuevos canales de venta (crecimiento esperado del 8% para el año 2016)²⁴.
- Firma de tratados de libre comercio, que constituyen un impulso para la economía y a la vez fomentan la actividad comercial con nuevos mercados.
- Ampliación de la actual base de clientes, con estrategias de captación y registro.
- El gasto promedio en ropa y calzado en los NSE B y C varía entre S/ 102 y S/ 172.
- Oportunidades para BubbleGummers:

Ausencia de una oferta integral para toda la familia en el mercado. Se ofrecen categorías distintas en establecimientos que compiten entre sí.

La frecuencia de compra de ropa y calzado infantil varía entre uno a tres meses²⁵.

Creciente interés de los clientes y consumidores acerca de las tendencias de moda.

Preferencia por diseños exclusivos a través de los cuales se busca transmitir la personalidad por medio de un estilo propio que se diferencie del resto.

7.3 Debilidades

- Decisiones de diseño centralizadas, Bata Perú debe realizar las compras sobre las colecciones que impone Bata Shoe Organization a través del Shoe Innovation Centre (SIC) de cada continente.
- Ausencia de posicionamiento de la marca, aunque se encuentra bastante consolidada en los niveles C y D, aún carece de presencia en el nivel B.
- Baja rotación de inventarios que ocasiona problemas de sobre *stock* en temporadas altas.
- Relación calidad/precio ajustada con respecto a los precios de la competencia.
- Procesos de compra engorrosos, que toman demasiado tiempo para su aprobación, pasando por diferentes etapas desde la aprobación de las muestras de confirmación de los productos hasta la confirmación de la orden de compra final con la conformidad de la gerencia.
- Debilidades de BubbleGummers:

Hoy en día el consumidor asocia la marca BubbleGummers únicamente dentro de una tienda Bata (su exhibición es limitada en cuanto a espacio y diseño) o en un *cóner* de una tienda por departamentos.

Poca difusión de sus productos adecuados a las fases de crecimiento del pie. La marca sigue asociándose a los modelos tradicionales (básicos y más funcionales).

En Perú, la marca se asocia únicamente a calzado, lo que genera incertidumbre acerca de la aceptación de los clientes en los rubros de ropa y accesorios.

²³ Retos que afronta el comercio electrónico en el Perú según estudio de Futuro Labs.

²⁴ Información interna.

²⁵ Estudio de mercado, realización propia.

7.4 Amenazas

- Riesgo de *comoditización* en las categorías de ropa y calzado. La diferenciación debe buscarse en los aspectos de calidad, diseño y precios atractivos.
- Poca aceptación de las tendencias de moda global en el mercado local, al tratarse de un mercado que aún es conservador en comparación con otros países de la región²⁶.
- Diversificación de marcas ya consolidadas en el mercado. En los últimos años se han visto ejemplos de marcas grandes, diversificando su oferta hacia mercados específicos que no estaban siendo cubiertos (ejemplo: tiendas Adidas Kids, Hush Puppies Kids y DoIt Kids).
- Variaciones del tipo de cambio (mayor cotización del dólar), debido a la dependencia de productos importados y ventas en moneda nacional.
- Amenazas para BubbleGummers:

BubbleGummers constituye una propuesta fácilmente imitable, como consecuencia de la capacidad de los competidores más grandes de implementar nuevos formatos.

Creciente presencia de marcas infantiles locales e independientes, alentadas por políticas de protección a la producción local, así como la expansión de marcas con larga presencia en el mercado.

Dificultad de adaptación de los trabajadores de Bata a un nuevo modelo comercial (nuevos formatos de tiendas).

Preocupación por parte de los clientes acerca de los materiales de los productos, especialmente en el rubro ropa, debido a la conocida preferencia por el algodón en las prendas infantiles.

8. Diagnóstico situacional

Las condiciones externas son auspiciosas para el desarrollo de un nuevo emprendimiento empresarial que implique la importación de productos de confección, una nueva alternativa de consumo -especialmente para la mujer, pero en la que el niño tenga también protagonismo-, y que, además, pueda verse optimizado por la tecnología. La clave, sin embargo, estará en la diferenciación, dada la condición de *commodities* de los productos de vestir en el sector donde se desea ingresar -sin mayores riesgos de sustitutos-, y en la capacidad de atraer a un cliente y consumidor (madres y niños, respectivamente) hoy rodeados de una oferta variada, altamente competitiva y comercialmente agresiva. En ese sentido, sorteando las pocas debilidades detectadas -todas superables con ajustes en la gestión-, las capacidades y el modelo de negocio de Bata además de las fortalezas de la propia BubbleGummers, deberían facilitar la propuesta de una oferta mucho más amplia en el mercado donde las oportunidades son mayores que las amenazas.

²⁶ Estudio sobre el comportamiento del consumidor infantil realizado por Privalia y la Asociación Empresarial de Productos para la Infancia (Asepri – España).

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos (general y específicos)

1.1 General

Validar el público objetivo planteado y su predisposición de compra hacia la marca BubbleGummers.

1.2 Específicos

Audiencia madres

- Conocer las preferencias y hábitos de compra de las madres de familia con respecto al rubro ropa y calzado infantil.

Audiencia niños

- Conocer las preferencias de los niños en cuanto a moda y las tiendas de este sector.

Audiencia expertos

- Identificar las variables clave de la industria del calzado.
- Obtener información clave acerca del perfil de los consumidores de los NSE B y C.
- Estimar la demanda.

2. Metodología

Para nuestra investigación hemos realizado dos tipos de investigación: exploratoria, que nos proveerá de los datos cualitativos necesarios para comprender la situación del calzado y ropa infantil en el país; y concluyente, que nos ayudará a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción para la oportunidad de negocio que estamos analizando, así como la estimación de su demanda.

2.1 Investigación exploratoria

2.1.1 Investigación secundaria

2.1.1.1 Estadística de población / proporción APEIM 2015

- Se observa que en Lima se encuentra el 33,3% de la población del Perú (10.269.613 personas).
- Los niveles socioeconómicos A, B y C concentran en Lima Metropolitana el 66,4% y en el Callao el 67%, constituyendo un total aproximado de 6.819.023 y 6.172.200 en cada provincia, en general 12.991.223 personas.
- Los NSE A, B y C de Lima Metropolitana destinan aproximadamente el 5% de los gastos del hogar en vestido y calzado, mientras que la proporción nacional es de 6%.

- Los NSE A, B y C concentran el 14,93% de su población menor a 12 años en Lima Metropolitana; la proporción nacional asciende a 16,5%.
- Perfil del niño 2014 / IPSOS Perú: 90% de los niños acompaña a sus padres en las compras del hogar.
- Estudio nacional del consumidor peruano 2015 – Arellano Marketing.
El consumidor peruano destina 8% de sus ingresos a la compra de ropa.
La penetración de las tiendas de ropa para niños en los centros comerciales es de 41%.
- Hábitos de compra de ropa y calzados en festividades Agosto 2016 – Arellano Marketing.
Las categorías que registran el mayor número de compras en festividades son: ropa (51%) y calzado (45%).
Los principales lugares de compra de ropa y calzado son las tiendas dentro de los centros comerciales con un 86% de preferencia.
30% de los encuestados suele comprar ropa para sus hijos además de para ellos mismos, siendo las mujeres las que registran un mayor porcentaje (34%) con respecto a los hombres (19%).

2.1.1.2 Estudios de factibilidad internos de Bata Perú

- Reconocimiento de marca BubbleGummers en los clientes de Bata Perú: Con base en encuestas de campañas escolares del 2015 y 2016, un 85% de los encuestados prefieren Bata como tienda de calzado para sus hijos porque consideran el producto resistente y económico.
- Análisis de zonas con mejores resultados de ventas y crecimiento de los últimos 2 años, 10% y 7% versus los años anteriores, respectivamente.
- Resultados positivos de la marca en los últimos años, crecimiento de 12% contra el año anterior.

2.1.1.3 Resultados de la corporación Bata de los últimos 3 años

- Experiencia de éxito comprobada en Chile (6 años) y Colombia (2 años) con tiendas BubbleGummers.
- Proporción de venta por categoría de producto (calzado, ropa y accesorios: 70%, 25% y 5%, respectivamente).

2.1.1.4 Scouting Bata Corporación

- Desarrollo de productos del Shoe Innovation Centre (SIC) de LatAm ubicado en Santiago de Chile.
- Visita a Europa de los diseñadores del SIC LatAm a fin de determinar las tendencias que arribarán a cada país en campañas futuras, y las cruzan con la realidad actual de cada mercado.

2.1.2 Investigación primaria

- Realización de 4 *focus groups*: 3 con madres de familia y 1 con niños de 6 a 8 años de edad.
- Características de las madres:
 - Edades entre 28 y 45 años.
 - Del distrito de Los Olivos.
 - NSE B2 y C.
 - Decisoras de la compra de ropa de sus hijos.
 - Con hijos de entre 2 y 10 años de edad.
 - Que compren ropa para sus hijos en centros comerciales mínimo una vez cada 6 meses.
- Características de los niños:
 - Edades entre 5 y 10 años.
 - Del distrito de Los Olivos.
 - NSE B2 y C.
 - Que suelen acompañar a sus madres en la compra de sus prendas de vestir y calzado.
- Observación en tiendas propias y de la competencia.
Colloky, Hush Puppies Kids, Adidas Kids, DoIt Kids, Baby Club, EPK, Miguelito, Saga Falabella, Ripley, Paris, Oeschle, Zara, H&M.
- Entrevistas a expertos de la empresa y del sector calzado (gerencias o jefaturas de áreas comerciales):
Saga Falabella, Ripley, Viale, Bata Perú, Bata Colombia, Baby Club, Payless. (Ver el anexo 4. Lista de expertos entrevistados).

3. Resultados y análisis

3.1 *Focus groups* madres

Los principales hallazgos de los *focus groups* con madres fueron:

- Con respecto a los hábitos de compra: Pueden distinguirse claramente tres tipos de compra: ocasiones especiales, paseo y temporada/necesidad.
- En las compras por ocasiones especiales suelen gastar más y buscar prendas con mejores diseños. Por lo general, se da en tiendas por departamento.
- El tipo de compra más frecuente es el de las compras de paseo. Normalmente las quincenas y fines de mes visitan y compran en el área de ropa. Muchas veces compran prendas en oferta.
- Sobre las compras por temporada o por necesidad, se dan en menos ocasiones, comprando varias prendas a precios más bajos de lo normal, lo que les permite armar una colección entera.
- Los atributos que consideran más importantes al momento de realizar las compras de ropa y calzado son: calidad, diseño y ahorro.

- La madre generalmente ofrece opciones de prendas, luego el hijo elige entre estas y ella toma la decisión final con respecto a la compra o no de ellas.
- En general se prefiere el estilo casual tanto en ropa como en calzado.
- Cabe resaltar que la moda no debería implicar incomodidad.
- Las madres en general buscan calidad, sobre todo por la comodidad de sus hijos y para que no haya problemas cuando suden. Además, estaría también la durabilidad de la prenda frente al lavado.
- Aunque no se suele leer la etiqueta o discriminar la compra por procedencia, las prendas de algodón peruano son altamente valoradas.
- Normalmente las madres se fijan en el precio de las prendas. Muchas veces compran en oferta, aunque frente a una prenda que les gusta mucho podrían “darse un gusto”.
- La compra no es solo racional, algunas veces las madres “se dejan llevar” por sus gustos.
- Sin embargo, las ofertas son importantes para la compra recurrente y más aún cuando cuenta con ofertas especiales por ser tarjeta-habientes de las tiendas por departamento.
- Generalmente la madre va acompañada de sus hijos al punto de venta, en algunos casos el niño la acompaña a ver ropa, en otros se queda viendo juguetes mientras la madre elige prendas que según ella son del “estilo” de sus hijos.
- Las madres señalan que necesitan de sus hijos para la elección de la talla, ya que muchas veces esta puede variar según la confección o procedencia de la prenda.
- Indican que principalmente los menores de 8 años serían quienes no colaborarían con la compra.

3.2 Focus group niños

El *focus group* con niños se enfocó en las expectativas que ellos tenían acerca de su “tienda ideal” de ropa y calzado. Los principales hallazgos fueron:

- Infraestructura. Una tienda amplia que les permita correr con los nuevos “amigos” que encuentren en el punto de venta y con un área especialmente para ellos.
- Zona verde. Los niños consideran necesaria la presencia de árboles, plantas y flores. Reforzaría la sensación de amplitud para poder desplazarse libremente en el lugar. Esta área debería ser espaciosa.
- Decoración. Tanto niños como niñas buscan lo relacionado a su género: niños (cohetes, héroes de acción) y niñas (muñecas, flores, estrellas, etc.).
- Juguetes. Muñecos de acción, súper héroes, muñecas, peluches, juegos armables, robots, carritos. Todos ellos deberán de estar limpios y en buen estado.
- Juegos. Se espera encontrar máquinas para lograr premios (*atrapadoras* de algún objeto), *play station*, *pin ball*, mesas para pintar, piscina de pelotas e inflables.
- Comida. *Snacks*, bocaditos y bebidas que puedan disfrutar durante su permanencia en la tienda.

3.3 Entrevistas a expertos - Sector calzado

Los principales hallazgos de las entrevistas a expertos fueron:

- Principales competidores en la categoría con una oferta integral
Tiendas por departamento, Tiendas especializadas, Supermercados, Pequeñas cadenas con presencia en provincias, Emporio comercial de Gamarra. Cabe mencionar que la aparición de nuevos formatos contribuye a la atomización del sector.
- Principales barreras de entrada del mercado
 - Políticas *antidumping*, ya que la mayoría de productos son importados.
 - Alta inversión inicial para la implementación de tiendas.
- Factores externos que influyen en la categoría
 - Crecimiento económico del país, ya que se trata de un rubro sensible si el consumo se desacelera.
 - Clima, la venta de calzado en el Perú está estrechamente relacionada a la estacionalidad.
 - Informalidad en gran parte del sector.
 - Agresiva guerra de precios entre los competidores, especialmente las tiendas por departamento.
- Principales oportunidades y amenazas del mercado actual
 - **Oportunidades:**
 - * Consumidor más informado y con mayor poder adquisitivo.
 - * Ingreso de nuevas marcas al mercado, posibilidad de trabajar con ellas bajo la modalidad de licencias.
 - **Amenazas:**
 - * Creciente número de importadores en el sector textil y calzado.
 - * Aparición de nuevos formatos de venta, especialmente el comercio electrónico.
 - * Cultura de liquidación constante de la mercadería, con precios agresivos.
- Expectativas de los consumidores
 - Propuesta atractiva donde prime la relación precio-calidad.
 - Diseños modernos y novedosos.
 - Materiales de primera calidad, especialmente algodón y cuero para el sector textil y calzado, respectivamente.
 - Ofertas y promociones constantes.
- Principales tendencias del mercado
 - Colecciones atractivas y de rápida rotación (*fast fashion*).
 - Sensibilidad al precio.
 - Estrategias agresivas de precios y promociones.
 - Preferencia por marcas reconocidas.
 - Inclusión de materiales y procesos amigables con el planeta.

- Comportamiento del consumidor
 - Consumidor más informado, exigente y con mayor poder adquisitivo.
 - Preferencia por las compras en tiendas especializadas y/o tiendas por departamento.
 - Estilo casual es el más elegido tanto en ropa como en calzado.
 - Incremento en la frecuencia de compra de ropa y calzado.
 - Creciente tendencia a comprar por nuevos canales, especialmente el electrónico.
- Influencia de los niños en la compra
 - A partir de los 5 años, los niños manifiestan sus preferencias y gustos en cuanto a ropa y calzado, influenciados en gran medida por los programas y personajes favoritos.
- Necesidades no cubiertas por la categoría
 - La subcategoría de bebés no está totalmente cubierta y en su mayoría es aprovechada por competidores especializados en este segmento específico.

3.4 Encuestas

Se obtuvo los siguientes hallazgos:

- 47% de los encuestados compraron solo prendas para sus hijos la última vez que fueron de compras.
- El 60% realiza las compras de ropa y calzado cuando lo estima conveniente (funcionalidad).
- El estilo casual es el preferido en cuanto a ropa (88%) y calzado (62%).
- 49% de los encuestados suele comprar ropa infantil una vez al mes y 71% suele comprar calzado infantil cada trimestre.
- El 53% realiza sus compras de ropa y calzado en infantil en tiendas por departamento.
- El 86% indica que preferiría realizar este tipo de compras en un solo lugar y 62% indica que no conoce ninguna marca con una propuesta integral de ropa y calzado.
- 87% de los encuestados ha escuchado hablar de la marca BubbleGummers y 82% indica que estaría dispuesto a comprar en una tienda BubbleGummers.
- Los atributos más valorados en este tipo de tienda serían calidad de los productos (19%), precio económico (19%) y promociones (18%).

4. Investigación concluyente

El análisis cuantitativo se basó en la realización de encuestas con madres de niños entre 1 y 8 años de edad, obteniendo una muestra representativa de 398 madres encuestadas.

5. Decisiones estratégicas

Sobre la base de los hallazgos de la investigación de mercado, se plantean las siguientes decisiones estratégicas:

- Ubicación de la tienda: Centro comercial.
- Rotación y actualización de las colecciones de prendas y calzado.
- Personal capacitado en ropa infantil.
- Fijación de precios y promociones similares a la competencia. Ejemplo: descuentos por apertura, promociones 2x1, *packs* de prendas, etc.
- Difusión por medio de redes sociales.

6. Estimación de la demanda

Con el objetivo de obtener una visión realista de hasta dónde puede llegar la propuesta de tiendas BubbleGummers, se estimará la demanda para los próximos cinco años.

En el 2011, ProChile marcaba una tendencia en el mercado: «La demanda por calzados en el Perú difícilmente decrecerá, más bien tenderá al aumento, debido al uso diario de estos y al aumento de los estándares de vida, recordemos que se trata de una economía que mantiene un crecimiento sostenido y uno de los mayores en la región»²⁷.

De lo indicado por Assintecal (Brasil), el consumo anual promedio de calzado en Perú es de 2,17 pares por persona. Tomando en cuenta que, según el INEI, la población del país actualmente es de 31 millones de personas, es posible inferir que durante el 2016 este consumo llegará a aproximadamente 67,6 millones de pares de zapatos (ver el anexo 5. Demanda de Calzado en Perú).

Analizando la demanda por nivel socioeconómico podríamos distribuirlo en función al gasto, como se muestra en la tabla 3. El foco estaría puesto en los segmentos B2, C1 y C2.

Tabla 3. Demanda de calzados en Perú por nivel socioeconómico de interés

NSE	B2	C1	C2	TOTAL
Población	2.056.055	4.641.700	3.052.930	31.152.350
% Población	7%	15%	10%	100%
Consumo de calzado anual	5,2	3,56	2,74	2,17
Demanda Total Pares	10.683.262	16.505.886	8.368.693	67.600.600
% Demanda	16%	24%	12%	100%
Gasto promedio en calzado (S/)	150	105	85	78
Demanda Total Moneda (S/)	308.408.265	487.378.516	259.499.076	2.440.786.623
% Demanda	13%	20%	11%	100%

Fuente: Niveles socioeconómicos APEIM (2015). Elaboración propia 2016.

²⁷ Estudio del mercado de calzado peruano realizado por ProChile (2011: 1).

Analizando el mercado con la posible demanda, con los perfiles establecidos por Rolando Arellano, se observa el calzado que busca cada segmento psicográfico en la tabla 4:

Tabla 4. Preferencias de calzado por perfil psicográfico

	Datos demográficos	Actitudes - Mercado calzado
Sofisticados	<ul style="list-style-type: none"> • 6% • Hombres y Mujeres • Jóvenes y de mediana edad • NSE A/B/C (25%) • Mayor nivel de instrucción 	Buscan zapatos de alta calidad, no necesariamente que expongan la marca pero que sí les den estatus. El factor precio no es muy relevante para ellos, prefieren productos extranjeros ya que los perciben como de mayor calidad.
Modernas	<ul style="list-style-type: none"> • 26% • Mujeres • Todos los NSE C • Jóvenes y mediana edad 	Buscan zapatos que las mantengan actualizadas en cuanto a moda y estilo. La marca es muy importante, ya que desean ser reconocidas, además la calidad del calzado es prioridad frente al precio.

Fuente: Arellano Marketing (2014). Elaboración: propia 2016.

(Ver el anexo 6. Cambios demográficos y psicográficos en el Perú e impacto en la demanda).

La estimación discriminada por los factores básicos de segmentación sería:

- Características demográficas: Madres de familia con niños de 1 a 8 años de edad, de niveles socioeconómicos B2 y C1.
- Características psicográficas: Madres modernas (26%) y medianamente sofisticadas (6%).
- Ubicación geográfica: Principalmente en Lima que concentra el 32% del país, Lima Norte, Lima Sur y Lima Este, donde se concentra mayor población de niños.

Sobre la base de las encuestas realizadas a madres de niños entre 1 y 8 años de edad, 398 madres encuestadas, de los niveles socioeconómicos B2 y C1, ubicadas principalmente en Lima Sur y Lima Norte. Los resultados obtenidos en la encuesta son:

- El 49% de los encuestados suele comprar ropa infantil una vez al mes y 71% suele comprar calzado infantil cada trimestre.
- El 87% de los encuestados ha escuchado hablar de la marca BubbleGummers, el 82% indica que sí estaría dispuesto a comprar en la tienda y un 8% que tal vez lo haría, es decir un total de 90,8%.
- Los atributos más valorados en este tipo de tienda serían calidad de los productos (19%), precio económico (19%), promociones (18%), variedad (15%) y todo en un mismo lugar (10%).
- De acuerdo con el rango de precios que se estiman ofrecer en la tienda, se tendría que el 24% de los encuestados coincidirían con los precios de calzado y un 22% con el precio de la ropa y accesorios.

Analizando los datos mencionados anteriormente, tenemos el análisis discriminado de la población en las siguientes tres tablas (5, 6 y 7):

Tabla 5. Filtros de la demanda

	% asignado	% total	Total		% asignado	% total	Total
Filtro predisposición de compra				Filtro atributos			
Sí	82%	91%		Calidad	19%	10	67%
Tal vez	8%			Precio	19%	9	
Filtro precio				Promociones	18%	8	
Calzado	85%	24%	24%	Variedad / Novedades	15%	7	
Ropa	15%	22%		Todo en un mismo lugar	10%	6	
Filtro Total				14,5%			

Fuente: Encuestas del Estudio. Elaboración propia 2016.

Tabla 6. Análisis segmentado de la población, determinación del universo

Descripción	Universo	Filtro
En el NSE (31%) y Perfil psicográfico (6%+26%) x (14.5%)	149.207	21.629
Promedio de hijos x madre	2,3	
Madres	64.873	9.404
Compra de calzado cada trimestre (71%)	2,84	
Demanda anual de calzados para niños	423.748	61.426
Compra de ropa cada mensual (49%)	5,88	
Demanda anual de ropa para niños	877.337	127.179

Fuente: INEI (2015), Arellano Marketing (2015), APEIM (2015), Encuestas del Estudio. Elaboración propia 2016.

Tabla 7. Demanda para los siguientes cinco años - Universo

	2017	2018	2019	2020	2021
Ropa (crec. 7%)	877.337	938.751	1.004.464	1.074.776	1.150.010
Calzado (crec. 4%)	423.748	440.698	458.326	476.659	495.725

Fuente: INEI (2015), Arellano Marketing (2015), APEIM (2015), Encuestas del Estudio. Elaboración propia 2016.

Por lo tanto:

- La investigación de mercados realizada nos permitió comprobar aspectos claves acerca de las preferencias y hábitos de compra de ropa y calzado infantil de las madres, así como las expectativas de los niños sobre su tienda ideal.
- Los atributos que las madres consideran más importantes al momento de efectuar compras de ropa y calzado para sus hijos son la calidad, el diseño y el precio. Además, sus hábitos de

compra pueden ser clasificados en ocasiones especiales, paseo y temporada/necesidad. Las tiendas por departamento y especializadas se destacan como los puntos favoritos para este tipo de compra (53% y 25%, respectivamente), debido a la diversidad de sus diseños y la realización frecuentes de ofertas y promociones atractivas. Se aprecia también que, aunque la madre juega un papel decisivo en las compras, los niños manifiestan sus gustos y preferencias acerca de ropa y calzado; siendo el estilo casual el preferido por ambos grupos (88% en ropa y 62% en calzado), de acuerdo con los resultados de la encuesta.

- Un factor decisivo es que 86% de las madres encuestadas manifestaron que les gustaría comprar todo lo necesario en cuanto a ropa, calzado y accesorios en un solo lugar; 62% indicó que no conocía de una alternativa que reúna estos tres rubros. Este dato corrobora la ausencia de una oferta integral de ropa, calzado y accesorios en el mercado. Esta oportunidad se ve reforzada por los aspectos de la encuesta relacionados a la marca BubbleGummers, donde el 87% indicó que había escuchado de ella y el 82% estaría dispuesto a comprar en una tienda de esta marca.
- El crecimiento económico del país se ha proyectado en 3,16% para este año, este aspecto se ve reflejado en el porcentaje de los ingresos que se destina al gasto en vestido y calzado, que en todos los NSE alcanza aproximadamente el 5%; específicamente en los NSE B y C, el gasto promedio en calzado es de S/ 132,50.
- En cuanto a la demanda, hemos considerado la siguiente información demográfica:
La población actual del país es de 31.152.350.
El 32% de la población nacional vive en la región Lima.
5.784.618 peruanos son menores a 9 años y en Lima Metropolitana, 1.504.100.
Existen 945.000 niñas y niños de cero a cinco años de edad, lo que representa el 9,7% del total de población. La población de niñas y niños de 6 a 11 años es de 942.000.
Actualmente, los menores de 15 años representan el 28% de la población.
El consumo promedio anual de calzado en Perú de 2,17 pares por persona nos permite estimar un consumo aproximado de 67,6 millones de pares de zapatos en el 2016.
- Otro factor a tomar en cuenta es el perfil psicográfico, ya que nuestros clientes potenciales pertenecen a los perfiles Modernos y Sofisticados (en menor medida) que en conjunto constituyen el 32% de la población. En estos grupos es marcada la tendencia aspiracional que los motiva a buscar mejoras en su estilo de vida, mediante el consumo de marcas y productos de buena calidad y precio, que sumado a su creciente capacidad adquisitiva reafirma su potencial de compra.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

Basados en las estrategias genéricas de Porter, el proyecto se centrará en la diferenciación a través de un mejor producto y servicio al cliente de BubbleGummers en tiendas propias, mejorando a su vez la red de distribución de los productos de la marca.

La oferta consistirá en brindar a sus clientes (madres) la oportunidad de adquirir calzado, ropa y accesorios de calidad, novedosos y variados de la marca BubbleGummers, a precios accesibles, en un solo lugar, y a su consumidor (niños), un espacio divertido y lúdico donde experimentar el mundo BubbleGummers (ver el anexo 7. Ventajas y desafíos de la diferenciación).

2. Estrategia de crecimiento

De las estrategias de crecimiento planteadas por Igor Ansoff en la matriz “Mercado-Producto”²⁸ existen cuatro caminos básicos, la estrategia que se plantea es la de desarrollo de nuevos productos de la marca BubbleGummers, a través de tiendas propias bajo el nombre BubbleGummers, con productos adicionales a los que se comercializan actualmente (se trata de ampliar la oferta de calzado hacia ropa y accesorios para niños de 1 a 8 años). La estrategia responde a una oportunidad de crecimiento identificada en los capítulos previos.

El lanzamiento de nuevas ofertas de mercado es una de las mejores alternativas de crecimiento, especialmente debido a que los productos *core* del negocio, como es el calzado para toda la familia, compite en mercados medianamente saturados y cada vez menos rentables (ver el anexo 8. Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado).

3. Objetivos de marketing

Tabla 8. Objetivos

	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Ventas de Bata Incremento sobre presupuesto	+5%		
Recordación de marca BubbleGummers		+10%	
Incremento participación categoría niños en Bata		17 a 25%	
Incremento contribución de Bata Perú en la región LatAm			+12%
Market share BubbleGummers a nivel nacional			+10%

Fuente: Elaboración propia 2016.

²⁸ Herramienta de *marketing* creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en el artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957).

4. Estrategia de segmentación

A través de la segmentación del público objetivo de las nuevas tiendas, se busca:

- Conocer las peculiaridades y necesidades del consumidor (niños) y del cliente (madres), para poder satisfacerlas.
- Tener una estrategia de *marketing mix* más específica y eficaz, que permita lograr que la empresa sea más competitiva y alcanzar mejores resultados, de acuerdo con los objetivos de *marketing* planteados.

Para el proyecto, se realiza una estrategia de segmentación orientada al consumidor (Kotler y Keller 2012) establecida por tipos en:

4.1 Geográfica

- Lima metropolitana.
 - Concentra el 32% de la población nacional.
 - La tasa de crecimiento anual de la población se encuentra en 1,3%.
 - De los 6,8 millones de hogares a nivel nacional, en Lima metropolitana se tienen 2,6 millones y el 61,7% se concentra en los niveles socioeconómicos B y C.
- Según el INEI, en Lima metropolitana, la población por zonas se distribuye en:

Tabla 9. Proporción poblacional por zonas

Zona	% Total	% Niños
Lima norte	25,4%	10,2%
Lima centro	18,4%	7,3%
Lima este	26,9%	10,3%
Lima sur	19,0%	10,6%
Provincia Constitucional del Callao	10,3%	9,6%

Fuente: INEI (2015). Elaboración propia 2016.

Se ha considerado aperturas de tiendas en zonas donde se encuentren las mayores proporciones de niños de 1 a 8 años (tabla 9), de NSE B2 y C1, ubicadas principalmente en Lima Norte, Lima Este y Lima Sur.

4.2 Demográfica

- Según el INEI, se tiene que las madres de familia con niños de 1 a 8 años de edad, de los niveles socioeconómicos B2 y C1 presentan las siguientes características:
 - El 18,7% de la población nacional son menores a 9 años, en Lima metropolitana se encuentran 1,5 millones de niños.

- El ingreso promedio mensual se encuentra en S/ 1.538,4.
- El gasto promedio mensual en ropa y calzado es de S/ 95 (APEIM 2015).
- Destinan el 5% de sus ingresos a ropa y calzado

4.3 Psicográfica

De acuerdo con los estilos de vida de Arellano, madres modernas (26%) y medianamente sofisticadas (6%) que valoran el diseño, precio y la calidad de los productos, como parte de su modelo de vida aspiracional (atributos más valorados en la encuesta realizada como parte de la investigación de mercado).

4.4 Por comportamiento

- Madres que son prácticas, buscan *outfit* casual completo en un solo lugar.
- Esperan la mejor relación calidad-precio de los productos.
- Buscan novedades y promociones.

4.5 Según usuario y uso: usuario real y variables relativas al uso

Por frecuencia de compra: De acuerdo con los resultados de los *focus groups* realizados con las madres de familia podemos observar los siguientes tipos de compra que realizan:

- Compra en ocasiones especiales: Mayor gasto, búsqueda de mejores diseños. Suele darse en tiendas por departamento.
- Compras de paseo: Tipo de compra más frecuente (quincenas y fines de mes). Por lo general prefieren las ofertas, aunque no es un aspecto decisivo.
- Compras por temporada/necesidad: Se dan con menor frecuencia, aprovechando las ofertas y liquidaciones de fin de temporada. Suelen comprar un volumen mayor de prendas.

5. Estrategia de posicionamiento

En la actualidad, posicionar una marca en la mente del consumidor resulta complicado debido a la innumerable cantidad de marcas, anuncios y recomendaciones de productos a los cuales están expuestos los consumidores, lo que hace difícil recordar marcas específicas, sea que se encuentren ya en el mercado o recién estén ingresando.

Con el fin de obtener la mayor recordación de BubbleGummers, es necesario hacer que destaque entre las demás marcas de la competencia, a través de uno o más atributos que sean únicos y diferenciadores.

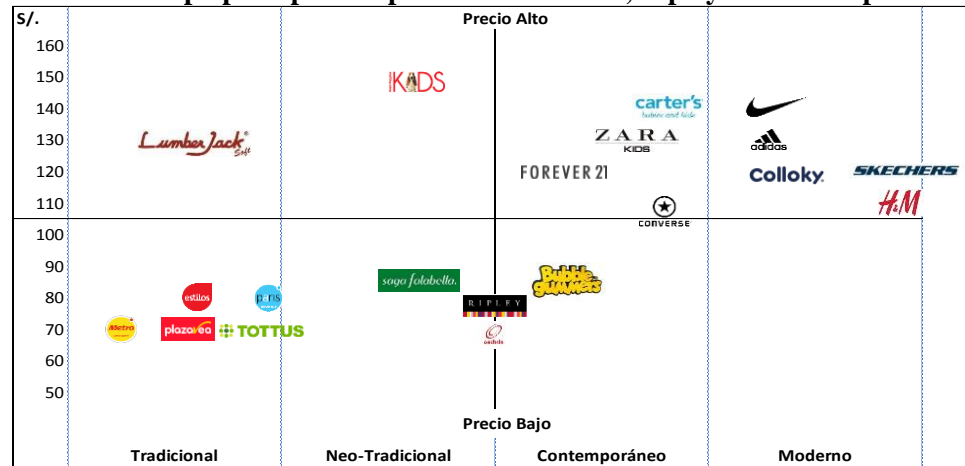
5.1 Identificación y análisis de la competencia (marco de referencia competitivo)

Actualmente en el país existen diversas empresas que ofrecen calzado, ropa y accesorios para niños, pero muy pocas con una oferta integral clara.

- Tiendas con marcas propias: Hush Puppies Kids, Zara, Colloki, Forever 21, H&M, Adidas, Nike, Marathon, Converse, GAP, Carter's, OshKosh, EPK.
- Tiendas por departamento: Saga Falabella, Ripley, Oechsle, Paris, Estilos.
- Supermercados: Tottus, Plaza Vea y Metro.
- Tiendas especializadas, sea de ropa o calzado: Miguelito, Babyclub, Gorila's, Payless, Pasarella, Time chopper, Reebok, Olimpikus, entre otros.

Una misma franja de precios puede abarcar varios perfiles de consumidores. BubbleGummers se encuentra posicionada como una marca neo-tradicional porque combina diseños novedosos en línea con las tendencias actuales y puntos de precio moderados que resulten atractivos a su público objetivo. Los segmentos neo-tradicional y contemporáneo contienen mayor cantidad de marcas.

Gráfico 2. Mapa perceptual hipotético de calzado, ropa y accesorios para niños



Fuente: Levantamiento de precios de mercado (observación directa). Elaboración propia 2016.

De acuerdo con el gráfico 2, la marca es percibida como contemporánea y de precios medios. Los competidores más cercanos en cuanto a percepción, serían Saga Falabella y Ripley, que se posicionan como lugares preferidos para la compra, según la investigación de mercado, en gran parte también por las estrategias de ofertas y promociones. Mediante la propuesta integral de ropa, calzado y accesorios en una tienda atractiva, con diseños novedosos y precios asequibles, puede satisfacerse la demanda de las clientas por los atributos de diseño, calidad y precio. Es posible identificar que existe la oportunidad de ganar un posicionamiento diferenciado dentro de un segmento poco saturado o con pocas marcas que lo ocupen.

5.2 Propuesta de valor

Padres

Oportunidad de adquirir calzado, ropa y accesorios de calidad, novedosos y variados de la marca BubbleGummers, a precios accesibles, en un solo lugar.

Niños

Espacio divertido y lúdico donde experimentar el mundo BubbleGummers.

5.3 Estrategia de diferenciación

De acuerdo con el análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, y lo definido por Kotler y Keller (2012) acerca de posicionamiento, la estrategia de diferenciación a aplicarse para la marca BubbleGummers, sería la de producto.

La diferenciación se concentraría en:

- La oferta integral de calzado, ropa y accesorios infantiles de excelente calidad en un espacio que los niños encuentren divertido y lúdico.
- Optimizar la calidad de los productos a través de mejoras en los materiales involucrados en su confección, que permitan además extender su período de vida.

5.4 Branding emocional

Adicional a la estrategia de posicionamiento por atributos físicos del producto, también se considerarán estrategias de posicionamiento por percepción, debido a que las actitudes de los clientes hacia la marca están basadas en atributos sociales y/o psicológicos: algunas madres esperan que sus hijos utilicen las mismas marcas que ellas utilizaron en su niñez, sin fijarse en las demás características que ofrece el mercado.

En la encuesta realizada, adrede no se consideró a la marca BubbleGummers dentro de las marcas de calzado, para lograr medir recordación, logrando que un 39% incluya la marca espontáneamente en el listado. Adicionalmente un 87% de los encuestados ha escuchado hablar de la marca BubbleGummers y un 82% indica que estaría dispuesto a comprar en una tienda BubbleGummers.

En consecuencia, será necesario establecer campañas publicitarias que evoquen nombres y/o historias relacionados con el producto y la marca.

Bajo el esquema McKinsey (*Consumer Decision Journey*) y el ZMOT (*Zero Moment of Truth*) de Google que hoy en día Bata utiliza para identificar el perfil de sus clientas, se concluye en una consumidora a la que el modelo denomina “Ángela”, cuyas características coinciden con las del perfil psicográfico sobre el que se proyectó la demanda en el capítulo anterior (modernas y sofisticadas según Arellano). Para Bata, Ángela es:

- Mujer dinámica y muy activa.
- Simpática y amorosa en sus facetas de mamá, esposa y amiga.
- Mente 100% en su familia, pero ama su trabajo.
- Le gusta entrar a Pinterest a buscar inspiración para decorar por ejemplo su mesa.
- Ve videos en YouTube con sus hijos.
- Busca zapatos para ella en Google.
- Ingresa a un centro comercial en busca de dicho calzado.

En la actualidad, los consumidores se están moviendo fuera del embudo clásico del *marketing*, cambiando la forma cómo investigan y compran productos (ver el anexo 9. *Consumer Decision Journey*).

6. Estrategia de marca

6.1 Arquitectura de marca

- La vinculación de BubbleGummers con Bata (casa de marcas) no se conecta visiblemente en el producto, su respaldo es en la sombra. BubbleGummers es un nombre de marca de familia individual, en este caso cada marca de Bata corresponde a tipos de producto para cada género y/o edad.
- Hacia el consumidor, es un respaldo simbólico.

6.2 Imagen de marca: Diversión y juego

- Se refleja en su comunicación y en el *claim*: “Vamos a jugar” en campañas como: “Tutti Frutti moments”²⁹.
- En su logo utiliza los colores primarios y letras “infladas” simulando globos de chicle.
- Sus personajes representativos: Amy, Tim y Cat (ver el anexo 10. Personajes).

6.3 Juicios de marca

Personalidad: Lúdica, divertida, alegre, colorida, moderna.

Valores: Optimismo, amistad, seguridad, innovación.

²⁹ Campaña BubbleGummers – Verano 2016.

6.4 Sentimientos de marca - Brand Ladder

Tabla 10. Brand Ladder BubbleGummers

Beneficio	Descripción	
Social	Nos ven como niños divertidos que nos encanta jugar	
Emocional	Me entretiene y me siento alegre	
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Frescura • Gran flexibilidad, comodidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad
Atributos de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilidad • Multiplicidad de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Olor a chicle • Precio asequible

Fuente: *Focus group*. Elaboración propia 2016.

(Ver el anexo 11. Resonancia y valor de marca).

Como se ha mencionado, la estrategia de marca consistirá en el desarrollo de productos adicionales al calzado, dirigidos al mismo público objetivo (ropa y accesorios para niños), y la apertura de tiendas bajo la misma marca apalancada en el valor de la marca actual. Para lograrlo, será necesaria la revitalización de la marca, debido a que el posicionamiento actual es adecuado, sin embargo, es necesario plantear un programa de *marketing* que transmita las promesas de marca al cliente/consumidor, que según lo indicado por Kotler y Keller (2012) sería “volver a lo básico”.

Al extender la marca a ropa y accesorios se busca fortalecer la percepción que los clientes tienen de BubbleGummers, por medio de una retroalimentación positiva hacia los actuales clientes y consumidores y captar el interés de los potenciales.

7. Estrategia de clientes

Una de las principales fortalezas de Bata es su actual base fidelizada de clientes. La estrategia de clientes estará orientada a incrementar el valor percibido por estos mediante la interacción con ellos mismos, el análisis de sus requerimientos y la posterior aplicación de esta información en el desarrollo de nuevos procesos y productos. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), un punto adicional a considerar es que la retención de clientes resulta ser más rentable que la captura de nuevos clientes, a raíz de esto, la estrategia principal de clientes se enfocará en la retención, es decir en la fidelización de clientes.

Al obtener clientes fieles a la marca y satisfechos con la calidad de los productos, lograremos maximizar el valor de vida del cliente y generar clientes más rentables.

(Ver el anexo 12. Programa de fidelización BataClub).

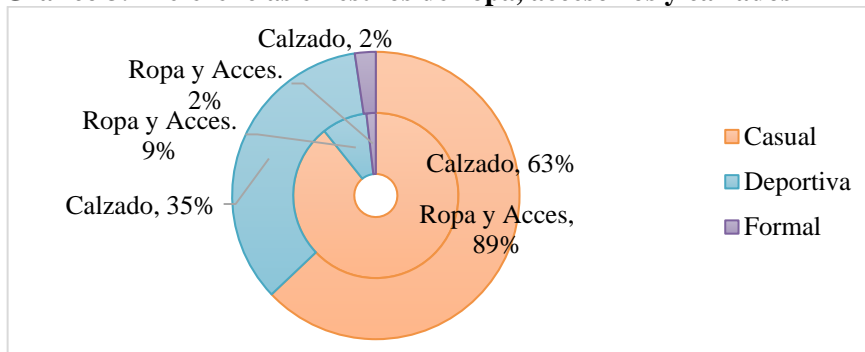
Capítulo V. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

De acuerdo con la propuesta de valor establecida, en las tiendas BubbleGummers se ofrecerán tres categorías de productos: calzado, ropa y accesorios, siendo el calzado la categoría de productos que se estima tenga el mayor impacto (ver el anexo 13. Niveles de producto).

La mayoría de calzado y prendas provendrán del mercado extranjero (China), debido principalmente al volumen de abastecimiento y costos relativamente bajos; así como mantener lo indicado en la propuesta sobre el aspecto lúdico del calzado como, por ejemplo: luces, patines, olor a chicle bomba, entre otros. Igualmente se contarán con proveedores locales, principalmente en las prendas de vestir (ropa) debido a las tendencias dinámicas del mercado y las nuevas demandas del público. El surtido de productos se ajustará al estudio de mercados realizado, en donde el 89% de los encuestados prioriza la elección por un *outfit* casual en ropa y accesorios para los niños; mientras que para el calzado igualmente priorizan lo casual en un 63%, seguido por un calzado deportivo en un 35%. Se mantendrán las preferencias del cliente hacia lo casual y deportivo, este último principalmente en calzado, representados en el gráfico 3.

Gráfico 3. Preferencias en estilos de ropa, accesorios y calzados



Fuente: Estudio de mercado realizado. Elaboración propia 2016.

Todos los productos que se comercializarán en la tienda serán de la marca BubbleGummers. Se mantendrá el aspecto lúdico de la marca a través de sus personajes Cat, Tim y Amy³⁰, así como su olor característico a chicle bomba. (Ver el anexo 14. Empaquetado, etiquetado, garantía y devoluciones).

2. Estrategia de precio

Para fijar los precios de los artículos BubbleGummers se tomaron en cuenta tres perspectivas:

³⁰ Personajes tradicionales de la marca BubbleGummers.

2.1 Costo

Dado que se trata de artículos importados, al momento de fijar los costos se deben tener en cuenta aspectos como el tipo de cambio y el *dumping*, que pueden afectar estos costos.

Para todos los artículos BubbleGummers se buscará siempre obtener un margen que esté en el rango de 56% a 65% por política de la empresa (tabla 11).

Tabla 11. Precios por categoría de productos

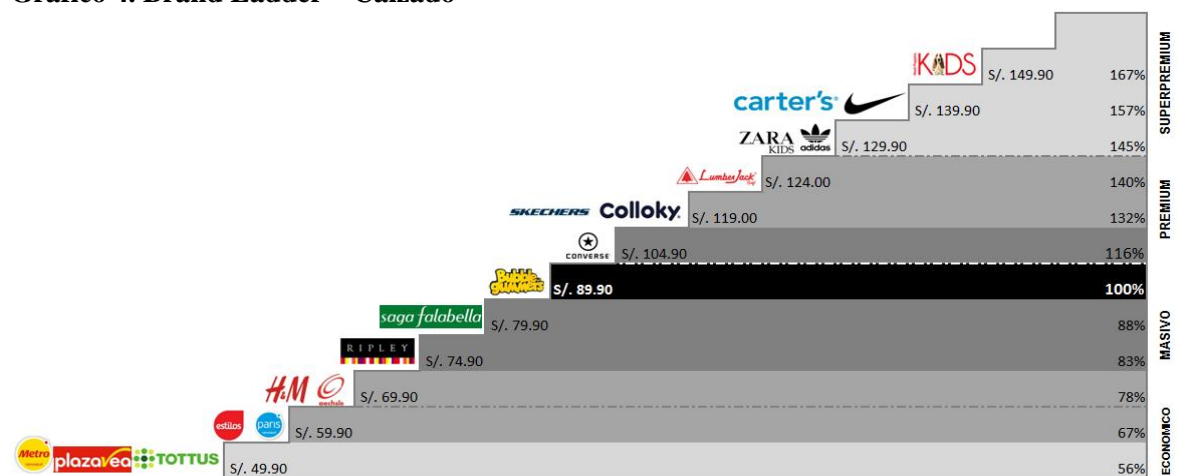
Categorías	Precio FOB (US\$)	Dumping (US\$)	Precio de Venta (S/.)	Margen (%)
Calzado	2,9 – 7,50	0,62 – 0,69	39,90 – 89,90	56 - 65
Ropa	4,00 – 7,00	-	39,90 – 79,90	
Accesorios	0,70 – 2,00	0,69	14,90 – 44,90	

Fuente: Bata (2016). Elaboración propia 2016.

2.2 Precio de la competencia

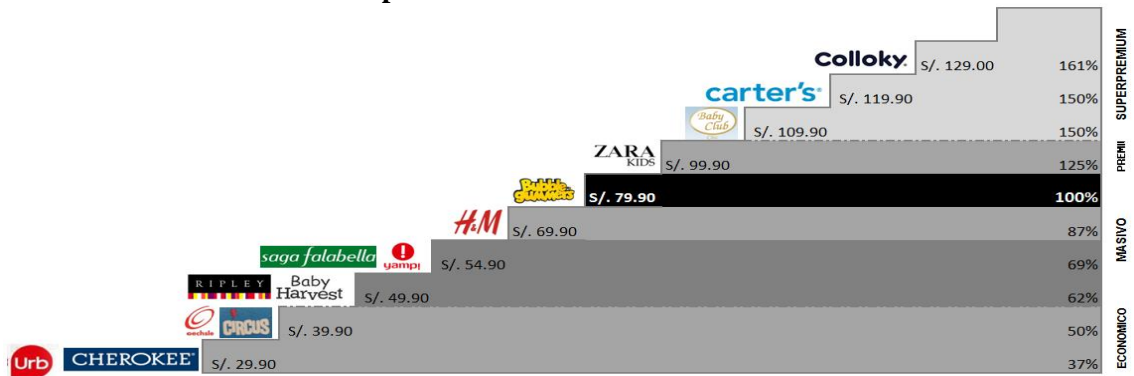
Los artículos BubbleGummers buscan distinguirse a través de una propuesta de calidad y diseño, no obstante, la oferta de este tipo de artículos se encuentra actualmente muy diversificada. Los principales competidores abarcan los supermercados, las tiendas por departamento y las tiendas especializadas. Se observa que BubbleGummers se encuentra en un rango medio con un precio promedio de S/ 89,90. Es decir, entre los productos básicos que ofrecen los supermercados y tiendas por departamento y los productos de mayor precio de marcas ya consolidadas que se ofrecen en tiendas especializadas. La propuesta de BubbleGummers abarca todos los segmentos y se posiciona al centro con respecto al líder, es decir, su propuesta es contemporánea (incluye diseños y tendencias actuales) y de precios asequibles con respecto a la competencia; como se puede observar en los siguientes gráficos 4, 5 y 6 de Brand Ladder en calzado, ropa y accesorios:

Gráfico 4. Brand Ladder – Calzado



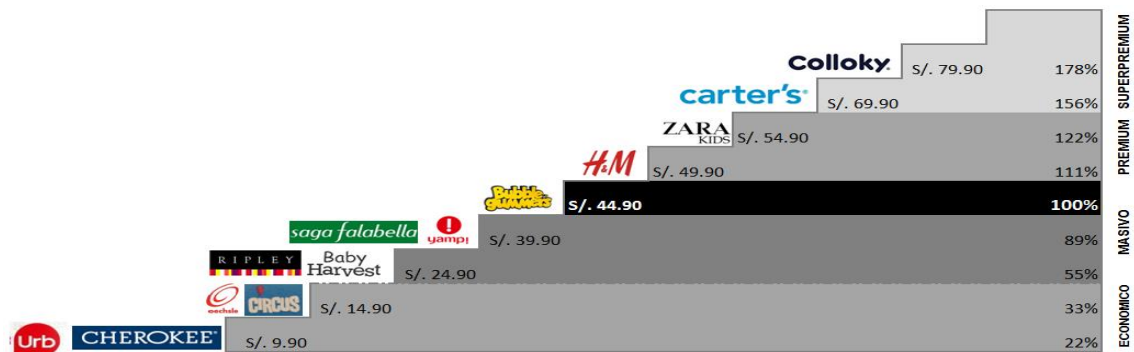
Fuente: Levantamiento de precios de mercado (observación directa). Elaboración propia 2016.

Gráfico 5. Brand Ladder – Ropa



Fuente: Levantamiento de precios de mercado (observación directa). Elaboración propia 2016.

Gráfico 6. Brand Ladder – Accesorios



Fuente: Levantamiento de precios de mercado (observación directa). Elaboración propia 2016.

2.3 Valor dado por los clientes

Según la investigación de mercado realizada, las potenciales clientas estuvieron de acuerdo con los precios sugeridos en los tres rubros: calzado, hasta S/ 89,90 y prendas de vestir desde S/ 29,90 hasta S/ 49,90 (gráfico 7).

Gráfico 7. Precios de productos

Foto	Precio		#	Foto	Precio		#	Foto	Precio	
	Desde	Hasta			Desde	Hasta			Desde	Hasta
	S/. 79.90	S/. 79.90			S/. 49.90	S/. 59.90	7		S/. 29.90	S/. 39.90
	S/. 74.90	S/. 74.90			S/. 29.90	S/. 39.90	8		S/. 29.90	S/. 39.90
	S/. 84.90	S/. 84.90			S/. 39.90	S/. 49.90	9		S/. 39.90	S/. 49.90
	S/. 79.90	S/. 79.90			S/. 34.90	S/. 44.90	10		S/. 39.90	S/. 49.90
	S/. 79.90	S/. 79.90							S/. 29.90	S/. 39.90
	S/. 84.90	S/. 84.90							S/. 39.90	S/. 49.90
									S/. 34.90	S/. 49.90
									S/. 29.90	S/. 39.90
									S/. 29.90	S/. 39.90
									S/. 29.90	S/. 39.90

Fuente: Bata (2016). Elaboración propia 2016.

En el estudio de mercado, se observó que los atributos más valorados por las clientas eran la calidad de los productos, el diseño y la posibilidad de encontrar lo que necesitaban en un solo lugar. Además, 87% de los encuestados había escuchado hablar de la marca BubbleGummers y 82% indicó que estaría dispuesto a comprar en una tienda BubbleGummers. Todos estos aspectos contribuyeron a la aceptación del rango de precios sugeridos de los productos. Por lo tanto, la estrategia de precios será la estrategia competitiva de precios similares.

3. Estrategia de plaza

En la tesis se estudia la estrategia a seguir para las nuevas tiendas BubbleGummers.

3.1 Canales de *marketing*

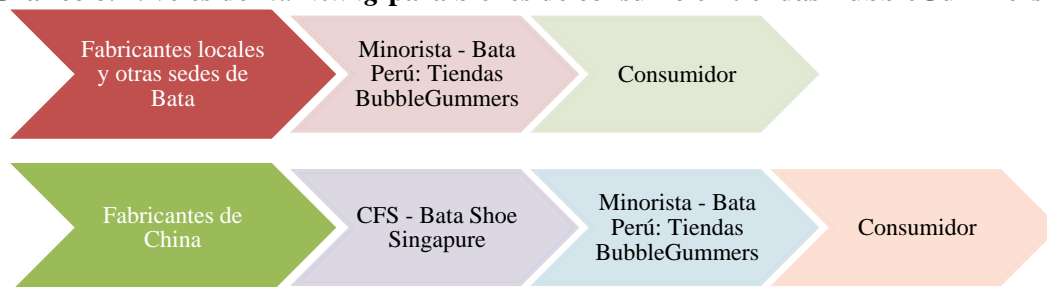
Se utiliza un *marketing* multicanal (Kotler y Keller 2012) para la venta de los productos BubbleGummers: ventas minoristas físicas en tiendas, a través de la página web (internet), cruzando el recojo de los productos en las tiendas minoristas a conveniencia del cliente, procedimientos de devolución; ambas promovidas con descuentos *on-line* y *off-line*.

3.2 Niveles de canal

Sobre los niveles de *marketing* para los bienes de consumo (Kotler y Keller 2012), como es el caso de los productos que se comercializarán en las tiendas BubbleGummers, calzado, ropa y accesorios, se utilizarán dos niveles (grafico 8):

- Proveedores locales y proveedores extranjeros de otras sedes de Bata, de 1 nivel.
- Proveedores extranjeros de China, de 2 niveles.

Gráfico 8. Niveles de *marketing* para bienes de consumo en tiendas BubbleGummers

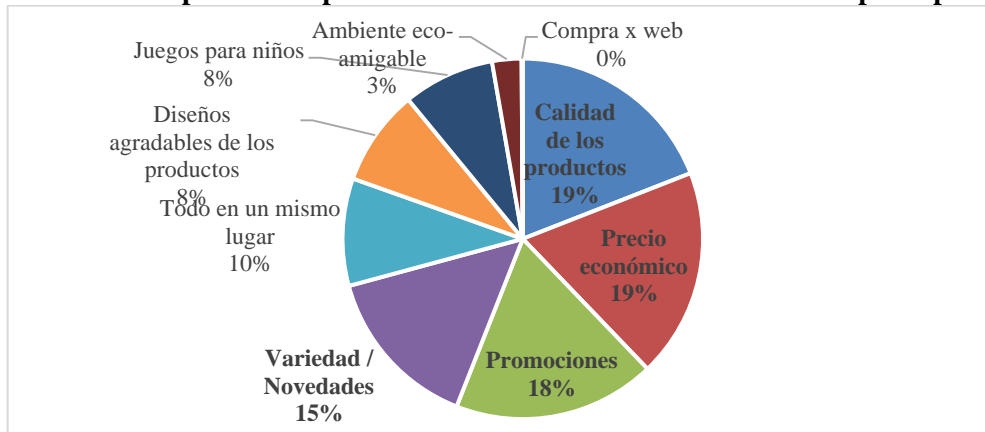


Fuente: Empresas Comerciales S.A. – Bata Perú (2016). Elaboración propia 2016.

3.3 Diseño del canal

Al analizar los deseos y necesidades del cliente, obtenidos de las encuestas realizadas en el estudio de mercados, se tiene como atributos de mayor importancia a la calidad, precio y promociones, se muestran en el gráfico 9.

Gráfico 9. Proporción de preferencias de los clientes como atributos principales



Fuente: Estudio de mercado realizado. Elaboración propia 2016.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), se utilizará la distribución selectiva, distribuir los productos a las tiendas BubbleGummers, en donde se analice su apertura y éxito, por el segmento de público objetivo. Manteniendo la forma de trabajo actual de Bata, para las nuevas tiendas BubbleGummers se trabajará a través del sistema de *marketing* vertical contractual, es decir “asociaciones de valor añadido” (Russell y Lawrence 1988), a través de la modalidad de franquicia K-Scheme.

3.4 Distribución

Las tiendas BubbleGummers serán tiendas minoristas de tipo especializada (Kotler y Keller 2012), con líneas de productos reducidas, especializadas en vestir niños de entre 1 y 8 años de edad. Se mantendrá el tipo de organización minorista empresarial de cadenas corporativas de tiendas.

Respecto al nuevo entorno minorista, para las nuevas tiendas se utilizará la estrategia de crecimiento de *marketing* de compradores, establecida por Kotler y Keller (2012), que responde a estudios, en donde entre el 70% y 80% de las decisiones de compra se asumen dentro de la tienda, con lo cual toma relevancia la importancia de influenciar con la ayuda de los estudios de *neuromarketing*, en los clientes en el punto de compra.

3.4.1 Atmósfera de la tienda

Se utilizará la distribución de la tienda establecida por la oficina regional de Bata, la cual ha tenido éxito en Chile y Colombia, donde se agrupa la mercadería por rango de edades y se exhibe con ejemplos de *outfits* completos por etapas. Se deberá mantener una decoración colorida resaltando los personajes y colores de BubbleGummers. La música será dirigida al consumidor de los productos que son los niños, desarrollada internamente en la organización; y se mantendrá el olor a chicle bomba en toda la tienda.

3.4.2 Actividades y experiencias en la tienda

Se realizarán actividades que promuevan una mejor experiencia de compra de la tienda, a través de asesorías directas de los vendedores. Los consumidores podrán probar los productos en el interior de la tienda, podrán utilizar los muebles de la sala de ventas para la prueba del calzado, los probadores para la prueba de la ropa y los múltiples espejos en las paredes de la tienda para la prueba de los accesorios (ver el anexo 15. Abastecimiento, precios, servicios, comunicaciones y ubicación).

4. Estrategia de promoción

La estrategia promocional se dividirá en dos, un plan para la estrategia online y un plan para la estrategia *off-line* y lanzamiento de las tiendas.

Los objetivos generales para ambos planes serán:

- Comunicar la apertura de las nuevas tiendas BubbleGummers, con foco en el segmento planteado de madres de NSE B2 y C1.
- Generar altas expectativas por cada apertura, a través de una activación que empiece en el canal *on-line* y continúe en el *off-line*.
- Comunicar la promesa de valor de la marca: calidad y diseño a precios asequibles, a través de acciones digitales que involucren *social influencers*. Lo principal será explicar la ampliación de productos de la marca hacia ropa y accesorios.
- Capturar registros para desarrollar la estrategia de *email marketing*, como base para diversificar el BataClub hacia el Club de mamás BubbleGummers.
- Construir una comunidad de mamás seguidoras de la marca, que buscan lo mejor para sus hijos, no solo a nivel de moda y tendencias, sino también con temas y consejos de valor.

4.1 Plan de estrategia *on-line* / Digital

Los objetivos específicos para el plan digital serán:

- Obtener un alcance de más de 1 millón de personas a través del medio *on-line*.
- Conseguir alianzas con madres que sean *influencers* del segmento, tanto para el lanzamiento como para la construcción del medio.
- Capturar dos mil registros al final de la campaña de lanzamiento de la tienda.
- Conseguir dos mil seguidores en Facebook al final de la campaña de lanzamiento (*likes, comments, shares* entre *fans*).

Para lograr los objetivos planteados se subdividirá en tres grupos:

Redes sociales

- Una estrategia para cada red social: Facebook, Instagram, Pinterest y YouTube.
- Crear y fortalecer la identidad digital para la marca.
- Realizar publicaciones con contenidos de valor, consejos, *outfits*, cuidados de las prendas, al menos dos veces por semana.
- Publicación de las historietas BubbleGummers con sus personajes principales: Amy, Tim y Cat, una publicación mensual.
- Derivar tráfico de calidad al sitio web.

Email marketing

- Enviar 3 *emails* por semana a la base de datos de clientes con las novedades, promociones, descuentos y lanzamientos de nuevos productos.
- Realizar segmentación de clientes para el envío de información relevante sobre consejos y cuidados.
- Al cierre de cada trimestre enviar una promoción especial de fidelización a la base clientes segmentados.

Google Adwords

Posicionar el sitio web de BubbleGummers en las primeras posiciones de búsqueda, las palabras claves en un inicio serán: calzado, ropa, niños y casual.

4.2. Plan de estrategia *off-line*

Apertura de tienda

Debido a que la imagen de la marca es diversión y juego, y del estudio realizado a través de los *focus group*, se ha considerado que para el lanzamiento y/o apertura de la tienda tener:

- Caritas pintadas.
- Mini carro de Canchita Pop Corn.
- Mini carro de Algodón de azúcar, rosado para niñas y celeste para niños.
- Globos BubbleGummers, que serán repartidos por el personaje principal de la marca: Cat.
- DJ con música infantil.
- Catering y bebidas para 100 personas.
- Relaciones públicas con el *mall* donde se apertura la tienda.
- *Backing* para la toma de fotografías.
- 10 *gift card* por S/ 100 para regalar a entre los asistentes.
- Fotógrafo y video para cubrir el evento de apertura.

Adicionalmente contar con la presencia de dos personalidades que soporten la imagen de marca, que serán las mismas que para la estrategia *on-line*.

Imagen de la tienda

- POPs referidos a la resonancia de la marca respecto a situaciones cotidianas de niños en grupo, mentes creativas, imaginación y fascinación por el chicle de los niños.
- Decorar la tienda según la estrategia de procesos y cambiarla quincenalmente.
- Promocionar la tienda en medios escritos durante los primeros 2 meses, en diarios dirigidos al segmento (La República, El Comercio).

5. Estrategia de personas

Para la fuerza de ventas, se utilizará la estrategia establecida por Andris A. Zoltners (2008) sobre la excelencia de la fuerza de ventas, en las cinco dimensiones de ventas en el éxito de una organización. Solo se mantendrá la estrategia actual que utiliza Bata, para la administración de tiendas, a través de contratos de asociación con propietarios de pymes para la administración de tiendas, llamado K-Scheme (explicado en el capítulo II dentro del análisis de la cadena de valor, y en el gráfico 10).

Gráfico 10. Sistema K-Scheme Bata para tiendas BubbleGummers



Fuente: Empresas Comerciales S.A. – Bata Perú (2016). Elaboración propia 2016.

(Ver el anexo 16. Sistema de ventas de Zoltners).

Se modificará la estrategia actual que utiliza Bata con el personal de tiendas, se ajustará a las cinco dimensiones de Zoltners, que son las siguientes:

5.1 Reclutar

A través del K-Scheme cada empresa asociada tiene el poder de decisión en la selección del personal de la tienda, utilizando las recomendaciones propuestas por empresas comerciales:

- Ciudadanos mayores de edad.
- Secundaria completa.

- Habilidad comercial.
- Honestidad, rapidez, y responsabilidad.

5.2 Entrenar

Mantener el programa actual de certificación de Bata y ajustarlo a los nuevos productos que se ofrecerán en las tiendas BubbleGummers como ropa y accesorios, con los objetivos principales del programa que son:

- Incrementar la productividad en tiendas, actualizar los conocimientos y fortalezas del servicio al cliente.
- Promover la utilización del uniforme de tiendas BubbleGummers.
- Camisa / Blusa celeste con el logo BubbleGummers.
- Pantalón negro.
- Zapatillas blancas.
- Mejorar la gestión del asociado en el trato con su *staff* y temas administrativo /personal.
- Expectativa de la fuerza de ventas y motivarlos en la certificación.

Los niveles para los vendedores figuran en el gráfico 11:

Gráfico 11. Niveles de clasificación de vendedores

Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor Júnior • De 6 meses a un año en tienda Bata. • Mínimo secundaria completa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor Sénior • De 1 a 3 años en tiendas Bata 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor Máster • Más de 3 años en tiendas Bata 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de tienda • Más de 4 años en tiendas Bata • Edad mínima: 24 años

Fuente: Empresas Comerciales S.A. – Bata Perú (2015). Elaboración propia 2016.

5.3 Compensaciones e incentivos

Por el contrato de asociación, se sugiere que el pago de los vendedores sea a través de un salario compuesto:

- Salario fijo: S/ 650 (Cuatrocientos cincuenta y 00/100 Soles)
- Salario variable correspondiente al 3% de la venta real efectuada, considerando un mínimo de S/ 500 (Quinientos y 00/100 Soles).

Es decir, un salario total en el peor escenario de S/ 1.150 (Mil ciento cincuenta y 00/100 Soles). El salario actual que mantienen las empresas asociados de Empresas Comerciales S.A. en las tiendas Bata es el salario mínimo de S/ 850 (Ochocientos cincuenta y 00/100 Soles).

La compensación por venta para el asociado será del 10% de las ventas efectivas totales mensuales de la tienda BubbleGummers, con lo cual él dispondrá del dinero para el pago del equipo de cada tienda.

5.4 Iluminar

Para iluminar a los vendedores se establecen los siguientes parámetros:

- Para una venta exitosa se deberá seguir los 5 pasos de Bata sugeridos como “fórmula” de venta.
 1. Saludo.
 2. Hacer dos preguntas, sobre el producto que busca el cliente.
 3. Mostrar tres artículos, el solicitado y dos similares.
 4. Ofrecer productos adicionales y cerrar la venta.
 5. Agradecer por la venta e invitar a volver al cliente.
- Empresas comerciales le asignará un presupuesto mínimo a cada tienda BubbleGummers, por semana y por día. El asociado trabajará con el presupuesto y este a su vez asignará otro a cada vendedor en función al horario de trabajo, la proporción por día y el conocimiento del desenvolvimiento y experiencia de cada uno.
- Cada vendedor recibe grupos determinados de ventas: por etapas o rangos de edades de los niños para ropa, calzados y accesorios.
- Deberá conocer el área asignada en sala de venta, así como la ubicación de la mercadería en su almacén.
- Política de reclamos (boleta de venta a 30 días).
- CRM en etapa de recopilación de datos de clientes (BataClub).

5.5 Entusiasmar

- Premios en cada campaña a los mejores vendedores de las tiendas a través de bonos adicionales o premios físicos (televisores, laptops, equipos de sonido, entre otros).
- Cultura: Bata transmite sus valores a todas las tiendas, incluidas las nuevas.
- Trabajo con significado: Depende mucho del administrador de la tienda.
- Línea de carrera: existe un plan de desarrollo claro.

5.6 Controlar

- A través del programa de capacitación de vendedores se controla su avance y aprendizaje. Son evaluados al cierre de cada *quarter* (trimestre).
- Se mueve al asociado en función a su desempeño a tiendas más grandes, con presupuestos más altos. El asociado decide si se mueve con su personal o no.
- Los vendedores top son promovidos a asociados para las nuevas tiendas que se inauguren.

- Los asociados que no generen ganancia ni realicen bien su función son removidos de sus funciones y separados de la asociación.

6. Estrategia de procesos

La distribución de las instalaciones dentro de la tienda se realizará principalmente en función a las fases o agrupamiento de edades que plantea la marca BubbleGummers:

Fase 0: Recién nacido, de 0 a 1 año; Fase 1: Bebés y primeros pasos, de 1 a 2 años; Fase 2: Infantil, de 2 a 5 años; Júnior: De 6 a 8 años.

Debido a que las ventas y la rentabilidad varían directamente con la exposición de los productos hacia el cliente. La idea es distribuir la mercadería planteando una ruta a los clientes que sea llamativa (gráfico 12) y les genere pautas para la observación más a detalle. A raíz de esto se plantea mantener las siguientes consideraciones:

- Los productos gancho (económicos) se colocarán al ingreso de la tienda.
- Los productos con mayor diseño y margen se colocarán vistiendo a los maniqués ubicados al ingreso de la tienda.
- Colocar sobre la caja tienda los artículos que complementen la venta, que contribuyan al incremento de las unidades por tique.
- Cambiar la exposición de la mercadería quincenalmente, de tal forma que genera novedad y exposición de la mayoría de los productos.
- Al fondo de la tienda se colocarán los artículos de la fase 0, debido a ser artículos que requieren mayor asesoría del vendedor.
- Al ingreso lateral derecho se colocará lo referente a niñas y en el lateral izquierdo lo referente a niños, en ambos casos para todas las fases.
- Será necesario mantener el olor a chicle y los colores dentro de la tienda así como la música divertida y lúdica que mantengan el objetivo y características de la marca.

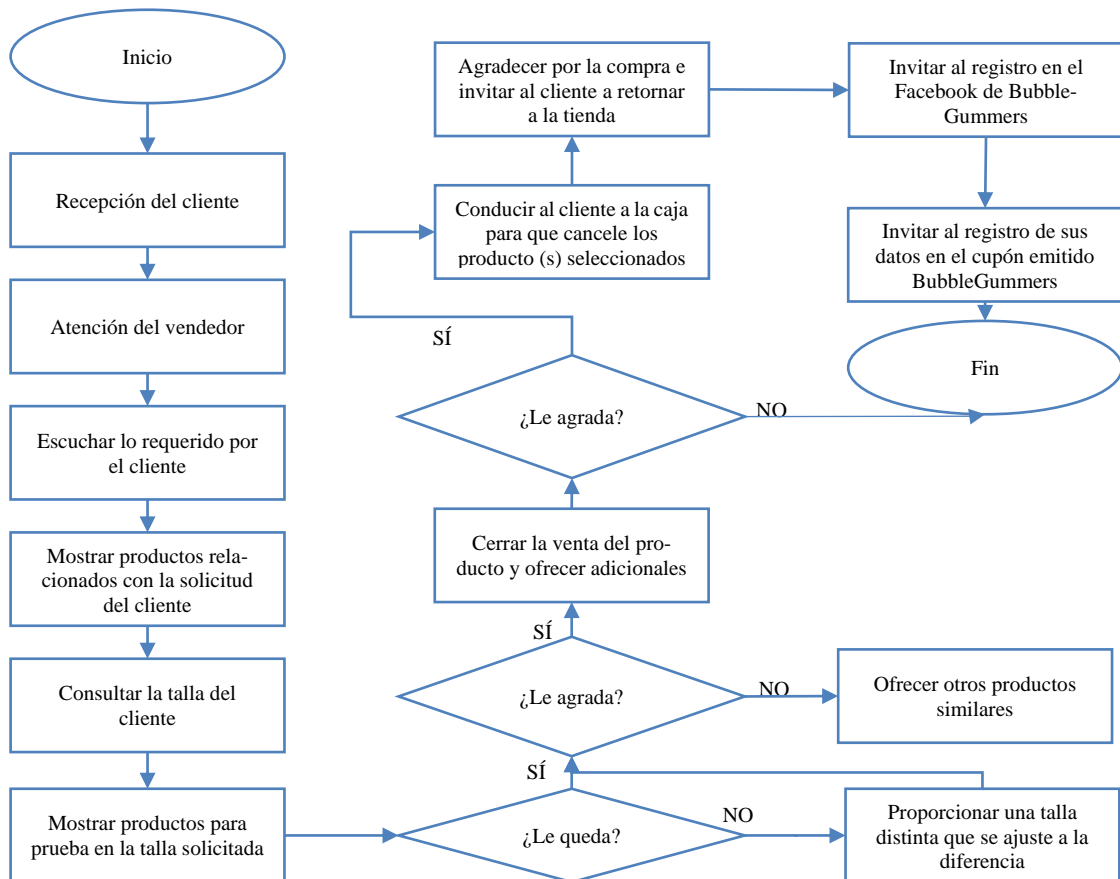
Gráfico 12. Imagen modelo de la distribución de productos en tienda



Fuente: Bata (2016).

El proceso principal dentro de la tienda será el de hacer efectiva la venta, logrando colocar la mayor cantidad de productos en el cliente y logrando la fidelización con la marca. Se ha considerado que el proceso óptimo de venta en la tienda BubbleGummers tal como se muestra en el gráfico 13 del diagrama de procesos.

Gráfico 13. Diagrama de procesos de venta en tiendas



Fuente: Elaboración propia 2016.

El gráfico muestra el protocolo de atención al cliente en tienda, orientado a su registro en programa de fidelización y a prueba y colocación de producto (venta).

7. Estrategia de proactividad (evidencias físicas)

La estrategia de proactividad se centrará en los posibles problemas que puedan ocurrir en la tienda que contribuyan a una mejor imagen de la marca, los productos, y el servicio que se brinden dentro de la misma. Colocar al cliente como prioridad, considerando para esto sus reacciones y emociones hacia la marca, así como crear y fortalecer los vínculos con ella.

Monitorear las menciones de la marca BubbleGummers en las redes sociales:

- Resolver los problemas con la marca, calidad y durabilidad principalmente.
- Conocer la opinión del cliente actual y futuro.
- Construir la confianza del cliente.

Mantener comunicación constante con el cliente:

- Mostrar las nuevas tendencias de moda, colores.
- Informar al cliente con recomendaciones sobre el cuidado de los productos.
- Generar interacción con el cliente: concursos, opiniones y días especiales de clientes.
- Obtener retroalimentación de las actividades realizadas, sugerencias de los clientes.
- Conseguir clientes satisfechos, generar embajadores.

Lograr que los vendedores se involucren con la marca y los objetivos en común entre el asociado y la empresa:

- Mantener una comunicación constante con el asociado y los vendedores para conocer las dificultades del mercado y los requerimientos que el cliente proyecta durante su atención en tienda.
- Aumentar la lealtad y satisfacción del cliente con el servicio y atención que recibe en tienda.
- Identificar y recompensar a los vendedores clave, aquellos que colaboran más con la tienda y el incremento de las ventas.

Evidencias físicas

Tal como se ha mencionado anteriormente y de acuerdo con los resultados del *focus group* efectuado con niños, la tienda constituirá un espacio donde la mercadería estará agrupada por rango de edades y se exhibirá con ejemplos de *outfits* completos por etapas. En su conjunto, la tienda contará con una decoración vistosa, resaltando los personajes y colores de BubbleGummers. En cuanto a ambientación, la música será dirigida a los niños, y se mantendrá el olor a chicle bomba en el interior.

Por otro lado, se dispondrá de un espacio de distracción para los niños, en el que puedan interactuar con otros niños. En vista de que estos aprecian “zonas verdes”, se sugiere por ejemplo un mini-laberinto o un jardín simulado, en el que puedan encontrar muñecos de los personajes BubbleGummers.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

Para el pronóstico de ventas, parte importante del proceso estratégico de planeación, se están considerando los siguientes puntos:

- La demanda del mercado, determinada en el capítulo II, de los datos extraídos de INEI, APEIM y los estilos de vida de Arellano, sobre población, datos estadísticos, hábitos de compra y consumidor peruano y tasas de crecimiento.
- Las encuestas realizadas, las cuales determinaron el comportamiento de compras de los clientes para la ropa y el calzado de niños principalmente, teniendo en cuenta la aceptación de la propuesta de una tienda de la marca BubbleGummers con ropa, calzado y accesorios de la misma marca, frecuencia de compra y cantidad de compra.
- Capacidad del centro de distribución, para el almacenamiento y soporte del inventario de la tienda.
- La proporción de ventas por tipo de producto en ciudades similares donde se tiene experiencia con las tiendas BubbleGummers como es Bogotá-Colombia.

Del análisis realizado, se observa que la propuesta sobre las tiendas BubbleGummers, permite desarrollar un negocio rentable y duradero en el tiempo. Del análisis de la demanda se tiene que la demanda a la cual podría atender el proyecto es de 14,5%, se espera captar el público objetivo al cabo del segundo año, y proyectar mayor mercado desde el tercer año (tabla 12).

Tabla 12. Proyección de ventas

	2017		2018		2019		2020		2021	
Calzado	29.361	7%	65.672	15%	70.926	15%	76.600	16%	82.728	17%
Ropa	5.225	1%	11.686	1%	12.855	1%	14.141	1%	15.555	1%
Accesorios	4.418	1%	9.883	1%	10.871	1%	11.958	1%	13.154	1%

Fuente: Estimación de la demanda. Elaboración propia 2016.

Los precios promedio por tipo de producto, establecidos en el capítulo anterior son: para calzado: S/ 77,40, para ropa S/ 69,90 y para accesorios S/ 37,40 con un margen que va desde 56% hasta 65%.

Adicionalmente debido a la estacionalidad de los productos, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Enero tendrá un comportamiento de venta mensual bajo.
- Febrero y marzo tendrán un comportamiento superior considerablemente, debido a la campaña escolar que coincide con 1 semana de cada mes.

- Abril, junio, septiembre, octubre y noviembre tendrán un comportamiento estacional, será necesario impulsar las ventas a través de promociones - tráfico en las tiendas.
- Mayo tendrá el atractivo del Día de la Madre, que generará incremento de ventas.
- Julio, tendrá la ayuda de las Fiestas Patrias - gratificación.
- Agosto, contiene el Día del Niño, las ventas se incrementarán.
- Diciembre, campaña navideña, las ventas se duplicarán respecto al promedio anual.

Entonces la proyección de ventas para la primera tienda estaría dada como la tabla 13.

Tabla 13. Proyección de ventas para la primera tienda

Mes	Calzado			Ropa			Accesorios			Total
	Pares	%	S/	Unid	%	S/	Unid	%	S/	
Enero	375	3%	28.088	82	3%	4.297	107	4%	2.879	35.263
Febrero	600	4%	44.940	110	4%	5.764	134	5%	3.605	54.309
Marzo	900	6%	67.410	274	10%	14.358	160	6%	4.305	86.073
Abril	975	7%	73.028	192	7%	10.061	160	6%	4.305	87.393
Mayo	1.125	8%	84.263	192	7%	10.061	187	7%	5.031	99.355
Junio	1.275	9%	95.498	192	7%	10.061	187	7%	5.031	110.590
Julio	1.425	10%	106.733	219	8%	11.476	214	8%	5.758	123.966
Agosto	1.200	8%	89.880	192	7%	10.061	241	9%	6.484	106.425
Setiembre	1.200	8%	89.880	164	6%	8.594	241	9%	6.484	104.958
Octubre	1.350	9%	101.115	274	10%	14.358	321	12%	8.637	124.109
Noviembre	1.575	11%	117.968	302	11%	15.825	321	12%	8.637	142.429
Diciembre	3.000	20%	224.700	548	20%	28.715	401	15%	10.789	264.205
Total	15.000		1.123.500	2.741		143.628	2.674		71.947	1.339.075
	73%			13%			13%			\$393.846

Fuente: Bata (2016) y Estudio de Mercado. Elaboración propia 2016.

Se estima abrir 4 tiendas en el primer año, se obtendría la venta estimada en la tabla 14.

Tabla 14. Proyección de ventas para el primer año

Mes	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 4	Total Año 1
Enero	35.263				35.263
Febrero	54.309				54.309

Marzo	86.073				86.073
Abril	87.393	35.263			122.657
Mayo	99.355	54.309			153.664
Junio	110.590	86.073			196.662
Julio	123.966	87.393	35.263		246.622
Agosto	106.425	99.355	54.309		260.089
Setiembre	104.958	110.590	86.073		301.620
Octubre	124.109	123.966	87.393	35.263	370.732
Noviembre	142.429	106.425	99.355	54.309	402.518
Diciembre	264.205	104.958	110.590	86.073	565.825
Total	1.339.075	808.332	472.983	175.645	2.796.035

Fuente: Estudio de Mercado. Elaboración propia 2016.

La proyección de ventas para los primeros 5 años se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Proyección de ventas anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado	2.345.907	4.595.151	4.916.812	5.260.989	5.629.258
Ropa	299.901	839.687	923.656	1.016.022	1.117.624
Accesorios	150.227	819.162	901.079	991.186	1.090.305
	2.796.035	6.254.001	6.741.546	7.268.197	7.837.187
		224%	108%	108%	108%

Fuente: Estimación de ventas, Estudio de Mercado. Elaboración propia 2016.

2. Proyección de capacidad instalada

Debido a ser un negocio del sector *retail*, la capacidad instalada se mide respecto al *stock* disponible para ventas en tienda y la velocidad de respuesta del centro de distribución para su re-abastecimiento de mercadería. El aforo de la tienda será de 40 personas, el cálculo en la tabla 16:

Tabla 16. Aforo de tienda

Descripción	Dato	Unidad
Superficie total área de venta	50	m ²
Superficie ocupada por mueblería	30	m ²
Superficie por persona	0.5	m ²
Superficie útil	20	m ²
Aforo en tienda	40	personas

Fuente: Estimación de ventas. Elaboración propia 2016.

De acuerdo con lo indicado en capítulos anteriores se espera lograr una rotación de 4 en tienda, cambiar el *stock* total de la tienda cuatro veces al año. Considerando las ventas del primer año, indicadas en la tabla 17, el *stock* de seguridad que debe reservar el centro de distribución por tienda debe ser de al menos 13 semanas de cobertura de ventas, un trimestre.

Tabla 17. Ventas totales anuales en unidades

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	39.004	87.241	94.652	102.699	111.437

Fuente: Estimación de ventas. Elaboración propia 2016.

El *stock* de seguridad en el centro de distribución y las tiendas no debe ser inferior a 22.000 unidades/pares. Para lograr lo planteado, área de la tienda debe mantener la siguiente proporción (el área total no debe ser inferior a 120 m²): 40% sala de ventas (50m²) y 60% almacén de tienda (70m²).

3. Presupuesto de gastos

Las características especiales del presupuesto de gastos serán:

- Gastos de Personal: salarios del personal destinado a las tiendas, principalmente para las compras, distribución y supervisión de estas, así como el jefe del canal.
- Gastos por K-Scheme: comisión a pagar a la empresa asociada para la administración de la tienda BubbleGummers que será de 8% de las ventas totales.

En resumen, el presupuesto de gastos por tienda se muestra en la tabla 18:

Tabla 18. Presupuesto de gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operativos	295.864	660.086	714.214	822.783	897.289
Alquiler de local	237.663	531.590	575.829	673.680	736.569
Mantenimiento	27.960	62.540	67.745	73.386	79.500
Luz, Agua, teléfono	25.164	56.286	60.970	66.047	71.550
Seguros	5.077	9.670	9.670	9.670	9.670
Gastos K-Scheme	223.683	500.320	541.957	587.085	636.001
K-Scheme - Asociado	223.683	500.320	541.957	587.085	636.001
Gastos de Administración	195.722	437.780	474.212	513.699	556.501
Transporte	55.921	125.080	135.489	146.771	159.000
Varios	139.802	312.700	338.723	366.928	397.501
Gastos de Ventas	296.380	662.924	718.092	777.888	842.701
Offline	55.921	125.080	135.489	146.771	159.000
Online	139.802	312.700	338.723	366.928	397.501
Publicidad C. Comercial	100.657	225.144	243.880	264.188	286.201

Gastos de Personal	279.000	287.316	295.881	304.704	313.791
Equipo BBGG	252.000	259.560	267.347	275.367	283.628
Reclutamiento	25.200	25.956	26.735	27.537	28.363
Luz, Agua, teléfono	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Total Gastos	1.290.649	2.548.426	2.744.356	3.006.159	3.246.284

Fuente: Bata (2016) y Estudio de Mercado. Elaboración propia 2016.

4. Presupuesto de inversiones para apertura de tienda BubbleGummers

Tabla 19. Estructura física de la tienda, acondicionamiento interno y externo

Implementación	Monto	Equipos de cómputo	Monto
Sala de ventas	S/. 86.700,0	Computadoras (2)	S/. 3.600,0
Almacén de tienda	S/. 91.035,0	Impresora / <i>Tiquetera</i>	S/. 600,0
Gastos de instalación	S/. 31.365,0	Otros equipos electrónicos	S/. 1.500,0
Garantía de local	S/. 150.000,0	Licencias / <i>software</i>	S/. 1.300,0
Total	S/. 359.100,0	Total	S/. 7.000,0
Varios	Monto	Campaña pre lanzamiento	Monto
Defensa Civil	S/. 180,0	Gastos <i>on-line</i>	S/. 25.000
Licencia de funcionamiento	S/. 350,0	Gastos <i>off-line</i>	S/. 35.000
Certificado de anuncio / Letrero	S/. 200,0	Total	S/.60.000
Total	S/. 730,0		
Total	S/.426.830,0		

Fuente: Bata (2016) y Estudio de Mercado. Elaboración propia 2016.

Para el equipo administrativo la inversión será al inicio del proyecto, como en la tabla 20.

Tabla 20. Inversiones para el equipo experto y administrativo BubbleGummers

Implementación	Monto	Equipos de cómputo	Monto
Mobiliario	S/. 4.000,0	Computadoras (4)	S/. 7.200,0
Gastos de instalación	S/. 600,0	Otros equipos electrónicos	S/. 2.000,0
Total	S/. 4.600,0	Licencias / <i>software</i>	S/. 2.500,0
		Total	S/. 11.700,0
Puesto	# Personas	Mensual	Anual
Compradores	2	S/. 8.000	S/. 112.000
Jefe de canal	1	S/. 6.500	S/. 91.000
Distribuidor	1	S/. 3.500	S/. 49.000
Total	4	S/. 18.000	S/ 252.000
Reclutamiento e inducción			S/. 25.200
Total			S/ 293.500

Fuente: Bata (2016) y Estudio de mercado. Elaboración propia 2016.

5. Flujo de caja económico (tabla 21)

Tabla 21. Flujo de caja

Tiendas BubbleGummers
Estado de Flujo de Efectivo del 2017 al 2021

Expresado en Soles

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en bienes de capital (CAPEX)	S/ 443.130	S/ 1.280.490				
Inventario de mercadería	S/ 180.000	S/ 540.000				
Rotación de inventario		4	4	4	4	4
Depreciación		S/ 191.200	S/ 305.920	S/ 305.920	S/ 305.920	S/ 305.920
Utilidad Operativa		S/ 145.844	S/ 786.379	S/ 893.653	S/ 960.507	S/ 1.076.644
EBITDA		S/ 337.044	S/ 1.092.299	S/ 1.199.573	S/ 1.266.427	S/ 1.382.564
Impuesto a la renta			S/ 43.753	S/ 235.914	S/ 268.096	S/ 288.152
Flujo de caja indirecto	-S/ 623.130	-S/ 1.483.446	S/ 1.048.546	S/ 963.659	S/ 998.331	S/ 1.094.412
TIR	28%					
VAN 20%	S/ 289.802					

Fuente: Bata (2016) y Estudio de mercado. Elaboración propia 2016.

6. Estado de pérdidas y ganancias (tabla 22)

El proyecto generaría en el primer, año utilidad neta de 4%, y desde el segundo año 9%.

Tabla 22. Estado de pérdidas y ganancias

Tiendas BubbleGummers
Estado de Ganancias y Pérdidas del 2017 al 2021
Expresado en Soles

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	2.796.035	6.254.001	6.774.457	7.338.564	7.950.014	
Calzado	2.345.907	5.247.182	5.666.956	6.120.313	6.609.938	58%
Ropa	299.901	670.800	737.880	811.669	892.835	61%
Accesorios	150.227	336.019	369.621	406.583	447.241	56%
Costo de Ventas	1.168.342	2.613.276	2.830.528	3.065.978	3.321.166	
Calzado	985.281	2.203.816	2.380.122	2.570.531	2.776.174	
Ropa	116.961	261.612	287.773	316.551	348.206	
Accesorios	66.100	147.848	162.633	178.896	196.786	
UTILIDAD BRUTA	1.627.693	3.640.725	3.943.929	4.272.586	4.628.848	
Gastos Operativos	295.864	660.086	714.214	822.783	897.289	
Gastos Administrativos	195.722	437.780	474.212	513.699	556.501	
Gastos de Personal	279.000	287.316	295.881	304.704	313.791	
Depreciación	8.150	13.040	13.040	13.040	13.040	
Gastos de K-Scheme	223.683	500.320	541.957	587.085	636.001	
Gastos de Ventas	296.380	662.924	718.092	777.888	842.701	
Depreciación	183.050	292.880	292.880	292.880	292.880	
UTILIDAD OPERATIVA	145.844	786.379	893.653	960.507	1.076.644	
UTILIDAD FINANCIERA	145.844	786.379	893.653	960.507	1.076.644	
UTILIDAD ANTES DE IR	145.844	786.379	893.653	960.507	1.076.644	
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	43.753	235.914	268.096	288.152	322.993	
UTILIDAD NETA	102.091	550.465	625.557	672.355	753.651	
	4%	9%	9%	9%	9%	

Fuente: Bata (2016) y Estudio de mercado. Elaboración propia 2016.

El análisis del retorno sobre la inversión resulta positivo al cabo del tercer año, lo cual apoya la rentabilidad del proyecto (tabla 23).

Tabla 23. Análisis del ROI del proyecto

Expresado en Nuevos Soles						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		337.044	1.092.299	1.199.573	1.266.427	1.382.564
Inversión VPN	623.130	1.820.490	0	0	0	0
Margen VPN		332.063	1.060.252	1.147.172	1.193.207	1.283.380
ROI		-86%	-43%	4%	53%	105%

Fuente: Bata (2016) y Estudio de mercado. Elaboración propia 2016.

7. Análisis de sensibilidad

Se efectúa un análisis de sensibilidad sobre una de las variables de mayor relevancia sobre la cual se tiene poco o ningún control que es el de variedad/novedades, debido a que los diseños provienen de la central, existe la posibilidad de que los modelos no sean del agrado del público objetivo.

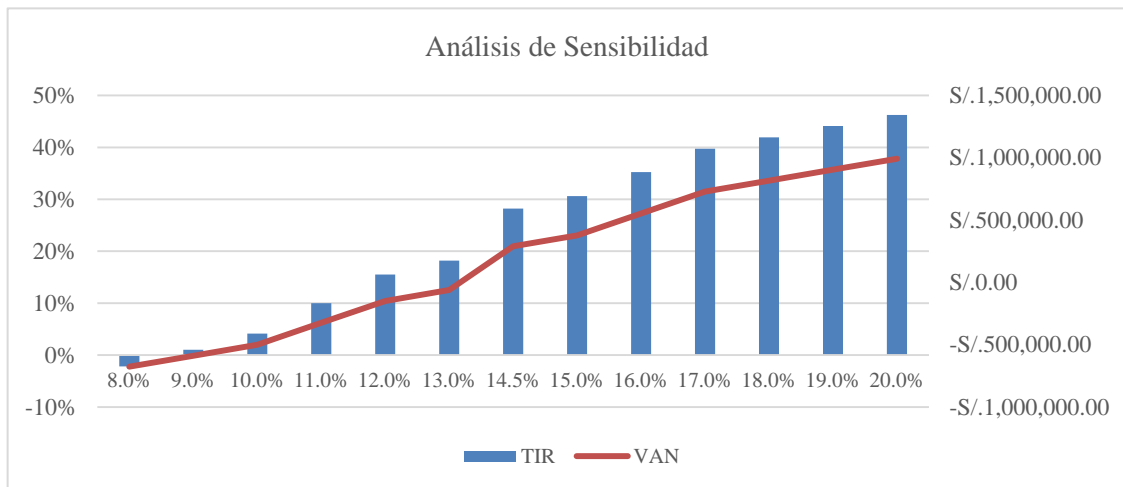
En relación con el estudio de mercado realizado (tabla 24 y gráfico 14), se tiene que la proporción de mercado alcanzable es de 14,5%. Al evaluarse los parámetros de alcance de la variable se obtiene que la proporción mínima sería 9% y la máxima 20%, para que el proyecto sea viable.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad

% mercado	TIR	VAN	% mercado	TIR	VAN
8,0%	-2%	-S/ 676.079,95	15,0%	31%	S/.377.609,58
9,0%	1%	-S/ 588.272,59	16,0%	35%	S/.553.223,73
10,0%	4%	-S/ 500.465,31	17,0%	40%	S/.728.838,46
11,0%	10%	-S/ 324.850,99	18,0%	42%	S/.816.646,25
12,0%	16%	-S/ 149.235,94	19,0%	44%	S/.904.454,50
13,0%	18%	-S/ 61.428,47	20,0%	46%	S/.992.261,05
14,5%		28%		S/.289.802,05	

Fuente: Estimación de la demanda. Elaboración propia 2016.

Gráfico 14. Análisis de sensibilidad



Fuente: Estimación de la demanda. Elaboración propia 2016.

En cuanto el porcentaje de participación sea inferior al límite, será el momento de evaluar la cancelación del proyecto para no generar pérdidas sobre la inversión.

8. Plan de contingencia

En el caso que el proyecto no sea viable, se iniciará el proceso de cierre. Para tal fin deben llevarse a cabo las siguientes acciones:

- Iniciar la liquidación de la mercadería.
- Comunicar el proceso de liquidación.
- Concentrar la mercadería en las mejores tiendas.
- Ejecutar el cierre progresivo de las tiendas.
- De ser el caso, abrir una carpa liquidadora para terminar el *stock*.
- Liquidación del proyecto generando las menores pérdidas posibles.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Al culminar el estudio y el plan de *marketing* para tiendas BubbleGummers y luego de haber efectuado el análisis financiero del proyecto, se han generado las siguientes conclusiones:

Los análisis preliminares determinan que la situación actual del mercado es ideal para el lanzamiento de tiendas BubbleGummers en Lima Metropolitana, pues posee una alta rentabilidad.

La demanda de calzado viene en constante crecimiento durante los últimos años, con lo cual la estrategia de posicionamiento del proyecto será la de diferenciación dentro de un segmento poco saturado o con pocas marcas que lo ocupen.

La variable más sensible para el éxito del proyecto se encuentra en los diseños novedosos y modernos que acompañan la actual propuesta de la marca, que es neo-tradicional. Para que se mantenga constante en el tiempo, la porción de mercado no debe ser inferior al 9%.

Los resultados financieros son atractivos, pues muestran resultados positivos desde el segundo año y un ROI positivo desde el tercer año de 4%, y al término de los primeros cinco años de 105%. El proyecto tiene como resultante un TIR de 28% y un VAN de S/ 289.802, lo que sustenta su viabilidad.

Recomendaciones

Además, se recomienda implementar las siguientes acciones:

Realizar una evaluación para el lanzamiento del proyecto en provincias, mediante un análisis previo que determine un mercado cercano al desarrollado en el estudio, o uno donde aplicar una nueva estrategia.

Efectuar constantemente investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los cambiantes requerimientos del mismo.

Mantener una alta relación entre la calidad y el precio de los productos que se comercializarán en la tienda, como promesa de marca.

Ejecutar actividades promocionales y de lanzamiento de colecciones nuevas, considerar su importancia y el cronograma de aplicación.

Establecer controles y realizar ajustes periódicos en el plan, que respondan a los constantes cambios del mercado y el segmento objetivo.

Bibliografía

- Arellano Marketing (2014). “Estilos de vida”. En: *Arellanomarketing.com*. Fecha de consulta: 10/08/2016. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>.
- Arellano Marketing (2015). “Estudio nacional del consumidor peruano 2015”. En: *Arellanomarketing.com*. Fecha de consulta: 18/11/2016. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>>.
- Arellano Marketing (2015). “Festividades Vestimenta: Evaluando el comportamiento de los peruanos en las fechas más importantes del año”. (2016). Lima-Perú. PE. 0128. 01.16.
- Assintecal - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (2010). *Estudio de Volumen de compra de la Población Peruana 2010*. [En línea]. Brasil. Fecha de consulta: 24/09/2016. Disponible en: <<http://www2.sni.org.pe/descargas/SI2014/PIURA/PANEL%203%20NECESIDADES%20DE%20CAPITAL%20HUMANO%20E%20INNOVACI%C3%93N%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20PRODUCTIVO%20REGIONAL%20-%20MERCEDES%20IN%C3%89S%20CA RAZO.pdf>>.
- Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado, APEIM (2015). “Niveles Socioeconómicos 2015”. [En línea]. Lima: *APEIM*. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>.
- Bata (2016). “Bata en el Mundo”. En: *Bata.com*. Fecha de consulta: Fecha de consulta: 02/09/2016. <<http://www.bata.com.pe/content/8-bata-en-el-mundo>>.
- Bata (2016). “Research & Development”. En: *Bata.com*. Fecha de consulta: 14/10/2016. <<https://www.bata.com/products/research-development/>>
- Bata (2016). Sustainability Review 2016. [En línea]. Suiza: *Bata Sustainability*. Fecha de consulta: 16/10/2016. Disponible en: <https://www.bata.com/wp-content/uploads/2016/03/BATA2689_SUS2016_All_HR_page_150.pdf>.
- Bovik, Arnt y John, George (2000). “When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships”. *Journal of Marketing*. Octubre. Vol. 64, N° 4, pp. 52-64.
- BubbleGummers (2015). “Conoce a los personajes de BubbleGummers”. En: *BubbleGummers.com*. Fecha de consulta: 09/11/2016. <<http://BubbleGummers.com/peru/BubbleGummers/content/12-explora-y-aprende>>.
- BubbleGummers (2015). “Conoce el proceso de crecimiento del pie de tu hijo”. En: *BubbleGummers.com*. Fecha de consulta: 12/11/2016.

- <<http://BubbleGummers.com/peru/BubbleGummers/modules/Fases/fases.php>>.
- Consejo Nacional de la Competitividad (2014). “Agenda de Competitividad 2014-2018”. [En línea]. Lima: *Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 29/11/2016. Disponible en:
<https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf>.
 - Court, D., Elzinga, D., Mulder, S, y Vetvik O. J. (2009). “The consumer decision journey”. En: *Mc Kinsey & Company*. Fecha de consulta: 17/10/2016. <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>>.
 - El Comercio (2016). “Mujeres maravilla: el perfil de la consumidora peruana de hoy”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 7 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 17/09/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/mujeres-maravilla-perfil-consumidora-peruana-hoy-noticia-1884234>>.
 - El Comercio (2016). “Importación de confecciones y avíos de China crece 8 veces”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 15 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 12/11/2016. <http://elcomercio.pe/economia/negocios/importacion-confecciones-y-avios-china-crece-8-veces-noticia-1879089?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo>.
 - El Comercio (2014). “Niños influyen en la compra en el 62% de los hogares limeños”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 9 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 29/11/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/ninos-influyen-compra-62-hogares-limenos-noticia-1777144>>.
 - Estrategia Magazine (2012). “La matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento”. En: *Estrategiamagazine.com* 8 de noviembre de 2012. Fecha de consulta: 17/09/2016.
<<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-producto-mercado-o-vector-de-crecimiento/>>.
 - Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. [En línea]. Lima. Fecha de consulta: 17/09/2016. Disponible en: <<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>>.
 - Futuro Labs (2015). “Cinco retos que afronta el comercio electrónico en el Perú”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 22 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 17/09/2016. <<http://elcomercio.pe/visor/1849901/1226661-cinco-retos-que-afronta-comercio-electronico-peru-noticia>>.
 - Gestión (2015). “El shopper peruano compra alrededor de 300 veces al año en más de siete canales de retail”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 28 de setiembre de 2015. Fecha de

- consulta: 23/10/2016.
- <<http://gestion.pe/economia/shopper-peruano-compra-alrededor-300-veces-al-ano-mas-siete-canales-retail-2143994>>.
- Gestión (2015). “ComexPerú: ¿Cuándo se le quitará la mamadera a la industria del calzado?”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 15 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 14/10/2016. <<http://gestion.pe/economia/comexperu-cuando-se-le-quitara-mamadera-industria-calzado-2132806>>.
 - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, INDECOPI (2014) “Derechos antidumping”. En: *Diario El Peruano*. 9 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 14/10/2016. <<http://elperuanolegal.blogspot.pe/2014/03/resolucion-n-024-2014cfd-indecopi.html>>.
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. [En línea]. Lima. Fecha de consulta: 14/10/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf>.
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2015). *Una mirada a Lima Metropolitana*. [En línea]. Lima. Fecha de consulta: 25/09/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf>.
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2015). *Síntesis estadística 2015*. [En línea]. Lima. Fecha de consulta: 25/09/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf>.
 - Ipsos Perú (2014). *Perfil del niño 2014*. [En línea]. Lima. Fecha de consulta: 25/09/2016. Disponible en: <http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Perfil%20del%20ni%C3%B1o.pdf>.
 - Johnston, Russell y Lawrence, Paul R. (1988). “Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership”. *Harvard Business Review*. Julio. Vol. 66, N° 4, pp. 94-101.
 - Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2009). *Organización de Empresas*. 3ª ed. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
 - Kotler, Philip, y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.
 - La República (2015). “El sector retail crecerá entre 6% y 8% desde este año hasta 2017 según estudio de Apoyo”. Sección Economía. En: *Diario La República*. 16 de abril de 2015. Fecha de consulta: 07/10/2016.

- <<http://larepublica.pe/16-04-2015/el-sector-retail-crecera-entre-6-y-8-desde-este-ano-hasta-2017-segun-estudio-de-apoyo>>.
- La República (2015). “INEI: Lima cuenta con 9 millones 752 mil habitantes”. Sección Economía. En: *Diario La República*. 17 de enero de 2015. Fecha de consulta: 25/09/2016. <<http://larepublica.pe/17-01-2015/inei-lima-tiene-9-millones-752-mil-habitantes>>.
 - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables MIMP (2014). “Cuaderno sobre Poblaciones Vulnerables”. [En línea]. *Lima: MIMP*. Disponible en: <http://www.mimp.gob.pe/files/mimp/especializados/boletines_dvmpv/cuaderno_15-dvmpv.pdf>.
 - Paan, Claudia y Costa, Alejandra (2011). “¿Cuáles son las tiendas favoritas en los centros comerciales?” Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 1 de agosto de 2011. Fecha de consulta: 13/10/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-tiendas-favoritas-centros-comerciales-noticia-958329>>.
 - Pinker Moda (2015). “¿Qué busca el consumidor de moda infantil?” En: *Pinkermoda.com* Fecha de consulta: 29/08/2016. <<http://www.pinkermoda.com/que-busca-el-consumidor-de-moda-infantil/>>.
 - ProChile (2010). *Estudio de Mercado Calzados – Perú*. [En línea]. Lima. Fecha de consulta: 29/08/2016. Disponible en: <http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Pe1738_peru_calzado.pdf>.
 - Quiñones, Cristina. (2016). “El nuevo consumidor peruano y el desafío del marketing hoy”. Sección Blogs. En: *Diario Gestión*. 30 de junio de 2016. Fecha de consulta: 29/08/2016. <<http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2016/06/el-nuevo-consumidor-peruano-y-el-desafio-del-marketing-hoy.html>>.
 - Romainville, Miriam. (2016). “La importación de ropa china crece hasta más de 3.000%”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 28 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 21/09/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-hasta-mas-3000-noticia-1888772>>.
 - Sociedad de Comercio Exterior del Perú COMEXPERU (2016). “Números”. *Negocios Internacionales*. Lima, vol. 19, núm. 227, p. 7, 21, 30.
 - Think with Google (2011). “ZMOT: ¿Qué es el Momento Cero?” En: *Thinkwithgoogle.com* Fecha de consulta: 09/10/2016. <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/interviews/zmot-que-es-el-momento-cero.html>>.

- Vázquez, Claudia (2012). “Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas”. En: *Gestiopolis.com* 23 de octubre de 2012. Fecha de consulta: 27/09/2016. <<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>>.
- Villalobos, María Rosa (2016). “Perú: ¿Cuánto influyen los niños a la hora de hacer compras?” Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 22 de junio de 2016. Fecha de consulta: 30/09/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/mercados/peru-cuanto-influyen-ninos-hora-hacer-compras-noticia-1911076>>.
- World Trade Organization (2016). “Textiles Monitoring Body (TMB) The Agreement on Textiles and Clothing”. En: *Wto.org* Fecha de consulta: 29/08/2016. <https://www.wto.org/english/tratop_e/texti_e/texintro_e.htm>.
- Zoltners, Andris; Sinha, Prabhakant; y Lorimer, Sally (2008). *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*. Estados Unidos de Norteamérica: Amacom.

Anexos

Anexo 1. Análisis de la cadena de valor³¹

La cadena de valor de Bata Perú, la cual se replicará a la nueva unidad de negocio de tiendas BubbleGummers, consiste en:

Actividades Primarias:

- Logística Interna, manejo de mercaderías, producto final, desde el almacén central, recibos de mercadería de los proveedores, control de calidad.
- Operaciones, supervisión y soporte a las ventas de tiendas, revisión y almacenaje de mercaderías.
- Logística Externa, despacho de la mercadería a las tiendas a nivel nacional de acuerdo con los requerimientos de cada tienda y por colección establecidos por el área de mercadería y distribución; así como transferencias entre las mismas.
- *Marketing* y ventas, fuerza de ventas en tiendas, visual *merchandising*, promociones y descuentos.
- Servicio, garantía de los productos que se comercializan por un período de un mes.

Actividades de Apoyo:

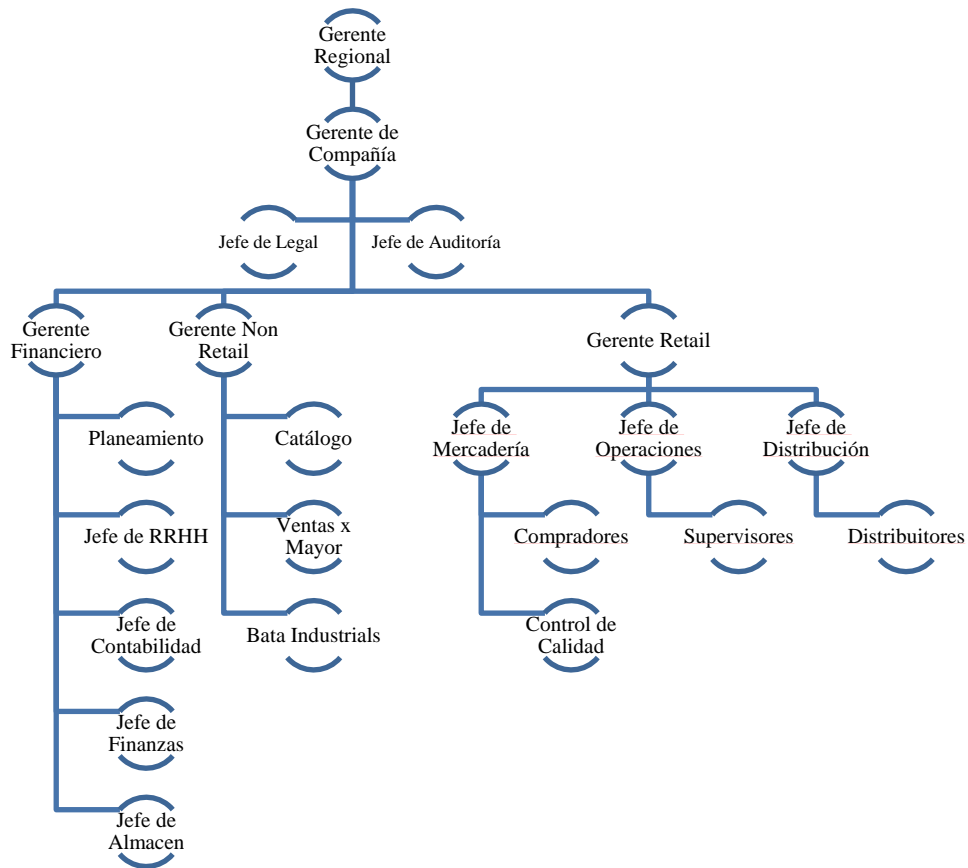
- Abastecimiento, accede a mercadería proveniente de proveedores locales en un 30%, y de proveedores externos en un 70% y de las sedes de Bata alrededor del mundo.
- Desarrollo de tecnología: cuenta con un sistema ERP (*Enterprise Resources Planning*) desarrollado *in-house* que cubre las necesidades inmediatas, adicionalmente para la parte contable, financiera y administrativa utiliza el Adonis.
- Recursos Humanos: posee un organigrama jerárquico con un gerente general, tres gerentes por canal y función y 120 colaboradores registrados en planilla de Empresas Comerciales S.A. Para la administración de tiendas tiene contratos de asociación con pymes (sistema K-Scheme).
- Programa de capacitación constante a las empresas asociadas, para el entrenamiento de los vendedores en el modelo de venta de Bata.
- Infraestructura: Concentra la mercadería en el almacén central ubicado en Chorrillos, con una capacidad de almacenamiento de 1 millón de pares. Administra las operaciones desde la oficina principal, ubicada en Miraflores. Tiene dos canales de ventas principales:
- *Retail*: Cuenta con 146 tiendas ubicadas en 20 departamentos del Perú, con un área promedio de 150m² cada una.
- *Non Retail*: Está subdividido en tres grupos de ventas que son: Catálogo, que cuenta con promotoras independientes que comercializan los productos; Ventas Por Mayor, que tiene 12 vendedores para pymes y tres vendedores para grandes tiendas; y Bata Industrial, que comercializa el calzado de seguridad en todos los formatos vigentes.

Las ventajas competitivas del modelo que se utiliza serían:

- Amplios puntos de venta, en ubicaciones estratégicas, que abarcan el 83% de los departamentos del país.
- Alta variedad de proveedores nacionales y extranjeros.
- Costos de distribución de productos al centro de distribución asumidos por los proveedores.
- Marcas propias que respaldan el período de garantía.
- Bajos costos administrativos por el *outsourcing* en el contrato de asociación para la administración de las tiendas.

³¹ Aportación propia.

Anexo 2. Organigrama Bata



Fuente: Bata (2016).

Anexo 3. Marcas comercializadas por grupo en Bata



Fuente: Bata Perú (2016). Elaboración propia 2016.

Anexo 4. Lista de expertos entrevistados

EMPRESA	CARGO	NOMBRE
Bata Perú	Jefe de Operaciones	Miguel Ortiz
Ripley Perú	Product Manager	Carolina Ragas
Bata Colombia	Planner Comercial	Gabriela Ríos
Bata Perú	Gerente de <i>Retail</i>	Joselyn Yong
Payless ShoeSource Perú	Jefe de Planeamiento	Víctor Hugo Fernández
Vialé	Analista de Compras	Yanina Suárez
BabyClub	Jefe de Producto	Soledad Quispe

Anexo 5. Demanda de calzado en Perú

La demanda de calzado en Perú se distribuye según se muestra en la tabla 3 sobre la demanda de calzado en Perú:

Demanda de calzado en Perú

Área	Población	Consumo de Calzado Anual	Demanda total
Urbana	23.054.815	2,64	60.920.814
Rural	8.097.535	0,82	6.679.786
TOTAL	31.152.350	2,17	67.600.600

Fuente: Niveles Socioeconómicos APEIM 2015 y Reporte de Consumo Assintecal. Elaboración propia 2016.

Anexo 6. Cambios demográficos y psicográficos en el Perú e impacto en la demanda

El 32% de la población nacional vive en el departamento de Lima. Actualmente, los menores de 15 años representan el 28% de la población y los adultos mayores, el 10%. De acuerdo con estimaciones de INEI, para el año 2025, los menores de 15 años serían el 24% y los adultos mayores, el 13%. Con lo cual, el Perú incrementará su población de 60 y más años de 3,0 a 4,3 millones, mientras que los jóvenes se mantendrán en 8 millones.

Según resultados publicados por el INEI, 5.784.618 de peruanos son menores a 9 años y en Lima Metropolitana, 1.504.100.

Análisis de la población

Descripción	Medida
Población de Perú (personas)	31.152.350
Zona Urbana (personas)	23.054.815
NSE (B2, C1 y C2) (personas)	9.750.685
Lima (personas)	3.120.219
Hogares (unidad)	6.754.074
Zona Urbana (personas)	5.133.096
Hijos x hogar (personas)	11.806.121
Menores a 9 años (personas)	5.784.618
En Lima (personas)	1.504.100
En el NSE (31%) y Perfil psicográfico (6%+26%) (personas)	149.207
Promedio de hijos x madre (unidad)	2,3
Madres (personas)	64.873

Fuente: INEI (2015), Arellano Marketing (2015), APEIM (2015). Elaboración propia 2016.

Anexo 7. Ventajas y desafíos de la diferenciación

El objetivo principal de la estrategia de diferenciación es conseguir rendimientos superiores al promedio que presenta la marca en los canales donde actualmente la empresa los comercializa (*retail, non retail*).

Debido a la lealtad de parte de los clientes con la marca, la diferenciación brinda protección ante la rivalidad con otros competidores y a su vez disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos.

La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para contrarrestar el posible empoderamiento de los proveedores; aminora además el “poder de los compradores” (Kotler y Keller 2012), que según el análisis realizado es alto, ya que estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio.

Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada que la competencia frente a los sustitutos, cuya oferta es relativamente baja en el sector analizado.

Existe la posibilidad que a través de la diferenciación se debilite parcialmente el liderazgo en costos debido a que las actividades que requiere pudieran demandar altos presupuestos como materiales de alta calidad para los productos, diseño de los mismos, y alta relación calidad-precio.

A raíz de la larga vigencia de Bata en el mercado peruano, esta cuenta con las habilidades necesarias para generar la diferenciación de una de sus principales marcas. También cuenta con una mano de obra altamente calificada y equipo creativo que soportan el proyecto.

El riesgo principal recaería en mantener un margen estrecho de diferencial de precios, debido a que un competidor de costos bajos podría estar en condiciones de incursionar exitosamente en el mercado.

Anexo 8. Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado

Se trata de una expansión de riesgo ya que implica moverse en simultáneo en dos direcciones diferentes, manteniendo puntos de contacto o sinergias entre el negocio actual de Bata con la marca en venta de calzado en el canal *retail* en tiendas, y en *non retail* a través de ventas por catálogo y al por mayor; y las tiendas nuevas con la venta de ropa, accesorios y calzado, con productos diferentes a los que se comercializan actualmente, pero bajo la misma marca.

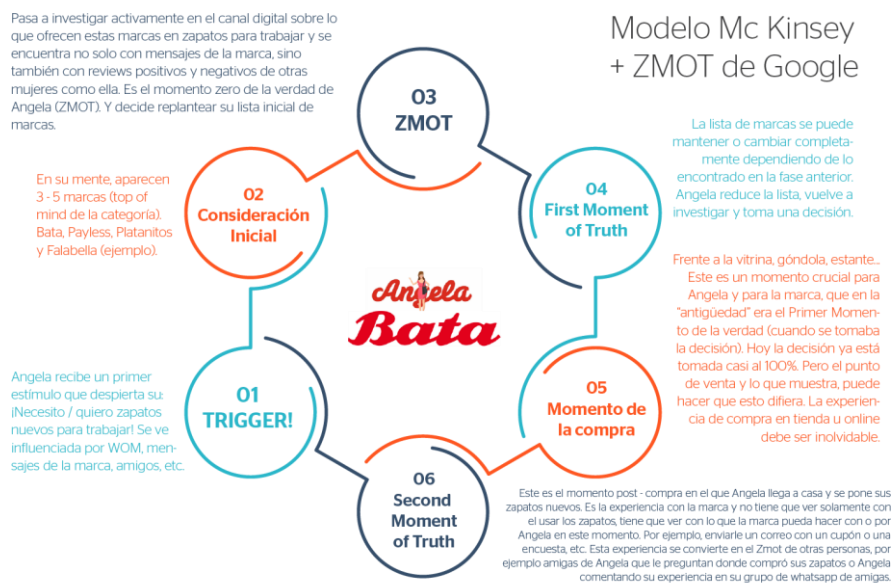
La idea es ampliar la cartera de clientes, mantener la actual y captar nuevo público que se ajuste al segmento objetivo, con el fin de lograr el crecimiento de la compañía. Asimismo, apoyar la diversificación en los recursos actuales, con el fin de que sea más eficiente y rentable para acelerar la curva de desarrollo del negocio y el retorno sobre la inversión.

En base a la experiencia de éxito de Bata Colombia, país fronterizo con bastantes similitudes al mercado local, quienes abrieron la primera tienda BubbleGummers en 2011 y tienen un crecimiento promedio anual de 130%, se utilizará la misma proporción de venta para la estrategia de crecimiento de las nuevas tiendas, considerando para calzado 73,8%, para la ropa 12,7% y para accesorios 13,5%.

Se utilizará la experiencia en desarrollo, diseño y compra de calzado y se gestionará la ropa y accesorios en función a la experiencia de las sedes de Bata en Colombia y Chile para contar con los productos adecuados a lo requerido por el mercado en Perú con productos novedosos y con la mejor relación calidad-precio, como atributos con mayor importancia sobre la base de los estudios realizados.

Al realizar el análisis financiero se estima para el primer año un ROI de 18% y el período de recupero de la inversión en 8 meses, una rotación de mercadería de 4, de acuerdo con las estaciones climáticas y campañas periódicas del año.

Anexo 9. Consumer Decision Journey



Fuente: Bata y Always On 2016.

El *branding* emocional se centrará en cuatro micromomentos:

- 01 y 02. “*I want to know*”, etapa de exploración, satisfacer la curiosidad del cliente.
- 03. “*I want to go*”, generar el tráfico a tiendas.
- 04. “*I want to do*”, es el “*how to*” de la cliente Ángela, estar ahí en el momento correcto.
- 05. “*I want to buy*”, está lista para comprar solo necesita el último empujón.

Anexo 10. Personajes de marca



Fuente: Bata (2016).

Anexo 11. Resonancia y valor de marca

Resonancia de marca:

- Situaciones cotidianas de los niños en grupo
- Fascinación por el chicle
- Mentes creativas
- Imaginación infantil

Valor de Marca:

Recordación y reconocimiento

- Lealtad
- Notoriedad
- Calidad percibida
- Asociaciones

Efecto diferencial:

- Ser la mejor opción de calzado y vestuario infantil para todas las situaciones cotidianas

Conocimiento de marca:

- Calzado, ropa y accesorios para niños en todas las fases de su desarrollo.
- El olor a chicle
- Los tres personajes de la marca: Amy, Tim y Cat.

Anexo 12. Programa de fidelización BataClub

Actualmente Bata cuenta con un programa de fidelización denominado BataClub, que ofrece una plataforma omnicanal, tanto en el online como en el offline, de beneficios exclusivos para clientes de Bata en todo el país, realizando actividades referentes a cada etapa de aproximación con el cliente:

1. Adquisición de clientes:

- En redes sociales (Facebook) y punto de venta en tiendas, se hace la captura de clientes.
 - En el punto de venta, emitir fichas de registro junto con la boleta y/o ticket de venta para que el cliente registre sus datos y los deposite en el ánfora que se coloque cerca de la caja de la tienda.
 - Adicionalmente en la boleta, invitar al cliente a ingresar a la página de Facebook donde podrá registrarse para obtener los beneficios exclusivos que se ofrezcan en BataClub.
- *Marketing viral*
 - Google *Adwords*
 - Facebook
 - Pinterest
 - Twitter
- Contenidos generados por los usuarios
 - YouTube
 - Instagram

2. Conversión de clientes:

- Fomenta la participación del cliente en concursos y retornos a la tienda
 - Alianzas comerciales *co-branded* con marcas relacionadas con el grupo objetivo (Huggies, Crisol, Fisher-Price, Divercity, etc.).
 - Campañas emocionales de impacto social.
 - Conceptos-estilo Storytelling:
- Para “enganchar” clientes principalmente, el cliente busca principalmente precio, también busca inspiración, quiere historias, no quiere solo porcentajes de descuento.
- El cliente busca que lo aconsejen, que le ofrezcan información relevante junto con conceptos y temáticas atractivos/útiles.
 - Ventas adicionales con promociones: descuentos, beneficios extraordinarios, campañas de recompra, etc.
- Respuestas rápidas en la interacción con el cliente
 - Responder a todas las consultas de información sobre la oferta, para incrementar y optimizar la interacción con los consumidores en digital.
- Ventas on-line a través de la plataforma de Linio, Juntoz y en la plataforma de Bata.

3. Retención de clientes:

- Atención al cliente personalizada
 - Saludos de cumpleaños
 - Encuestas de opinión
 - Beneficios Bata Club
 - Promociones/Ofertas
 - Comunicaciones sobre:
- Tendencias y estilos
- Producto / concepto
- Inspiración
 - Concursos
- *E-mailing*:
 - Cumple los objetivos de interacción, activación y relacionamiento con los registros procedentes de diversas fuentes: campañas offline, campañas online, orgánico Prestashop y Facebook.
 - Envío de HTMLs con diseño *responsive* para ser vistos desde cualquier dispositivo.
 - Campañas segmentadas por género y ubicación geográfica.
- Ventas cruzadas
 - Descuentos especiales / cupones para redención en tienda física.
 - Códigos de cupón para redención en tienda *on-line* (Bata, Linio, Juntoz)

- Campañas segmentadas por tipo de compra para generar *cross-selling* y *up-selling*.
- 4. Medición y optimización**
- Analítica de las redes sociales
 - Facebook
 - Conexión más profunda, ordenada y con una estructura que da pie a la conversación con el cliente, al intercambio de mensajes, en consecuencia, a la lealtad con la marca.
 - Impulsar el crecimiento de la comunidad.
 - Mantener la red social como uno de los canales digitales más importantes de la marca.
 - Impulsar el canal como parte importante en el proceso de amplificar el mensaje de la marca y sobretodo el recojo de *insights*.
 - Derivar tráfico de calidad al sitio web.
 - Captación de leads de calidad.
 - Instagram
 - Contar historias y compartir experiencias de uso.
 - Generar *Brand awareness* de la marca.
 - Mantener el canal digital de estilo.
 - Mostrar el “*behind the scenes*” de las producciones o campañas, *inspirational process* y generar contenido viralizable.
 - Derivar tráfico de calidad al sitio web.
 - YouTube
 - Plataforma base y fuente de contenido audiovisual para el resto de canales.
 - Videos de conceptos-*branding*, nuevas colecciones.
 - Producción de videos con *bloggers* (mujeres, madres).
 - *Making off* de sesiones de fotos.
 - Tutoriales para el cuidado de calzado, compra online, entre otros.
 - *Business Intelligence*.

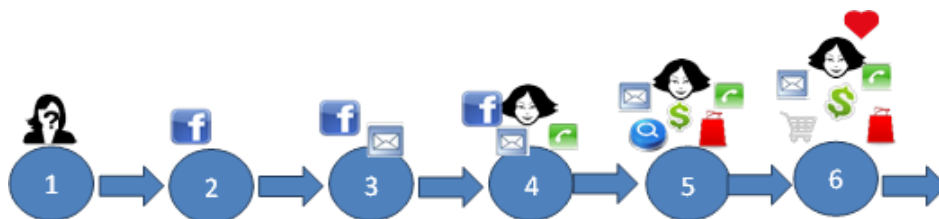
Inteligencia del negocio y analítica de campañas, Data Warehousing y diagnóstico y limpieza de datos.

- Ad words
 - Análisis del Google *Adwords*.
 - Corrección en la redacción de los textos de los anuncios (*key words*).
- Administración de la web
 - Creación de web de BubbleGummers e implementación de *e-commerce*.
- Test de usabilidad y encuestas *in-house*

La estrategia de BubbleGummers tomará en cuenta el ciclo de vida del cliente:

1. Usuario desconocido
2. Fan (Facebook)
3. Registro de usuario- básico (id+ 1 información de contacto)
4. Registro de usuario- avanzado (básico+ 1 información adicional de contacto)
5. Cliente (compras online / offline)
6. Cliente frecuente (+1 cercanía más allá de la compra)

Ciclo de vida del cliente



Fuente: Bata (2016).

Al inicio, la marca no conoce al usuario. Se trata de generar prospección con miras a la obtención de oportunidades (para ello, la marca deberá ser relevante en las conversaciones dentro del ecosistema digital). La consecuencia más inmediata en ese sentido será la generación de nuevos fans en la página de Facebook (incluso desde la tienda). Una vez captado, se debe apuntar a conseguir información de contacto primero y de conocimiento del usuario después, incrementando paulatinamente el interés por la oferta. Esto permitirá a futuro valorar el potencial real de cada uno y adecuar las acciones en consecuencia.

Al momento de efectuar la primera compra, el contacto se convierte en cliente, el mismo que pasará a ser de alto valor en la medida de su consumo y recurrencia. El objetivo será siempre generar recompra y lealtad incrementando cada vez el valor en el cliente con mayores acciones de *marketing*.

En base al conocimiento adquirido con la ejecución del programa se ampliará hacia la marca BubbleGummers pero con redes sociales independientes, bajo la misma mecánica de ejecución, se utilizará la base de datos adquirida desde noviembre 2015 hasta la fecha para el *marketing* directo del proyecto.

Anexo 13. Niveles de producto

La jerarquía de valor para el cliente

Tomando en cuenta los niveles establecidos por Kotler y Keller (2012), los cinco niveles de cada tipo de producto son:

Para calzado:

- Beneficio básico: protección a los pies.
- Producto genérico: el calzado debe incluir capellada, suela, plantilla, forro, y pasadores de ser el caso.
- Producto esperado: el calzado debe ser de calidad, con buen diseño, novedoso, y estar en óptimas condiciones para su uso.
- Producto ampliado: apoyar el calzado en el posicionamiento de marca y frente a la competencia que ofrezcan productos similares.
- Producto potencial: calzado elaborado en las mejores condiciones laborales, con responsabilidad social, con empaques y/o envolturas eco-amigables.

Para ropa:

- Beneficio básico: protección al niño.
- Producto genérico: la ropa debe incluir tela, hilos, costuras y accesorios de ser el caso.
- Producto esperado: la ropa debe ser de diseño variado, novedosa, colorida, antialérgica a la piel y para cada ocasión.
- Producto ampliado: aprovechar la experiencia de la marca BubbleGummers.
- Producto potencial: ropa elaborada principalmente con proveedores locales que contribuyan al desarrollo de la economía y con empresas que sean socialmente responsables.

Para accesorios:

- Beneficio básico: complemento al *outfit* del niño.
- Producto genérico: que no atenten contra la seguridad del niño, amigables y coloridos.
- Producto esperado: los accesorios deben ser funcionales, variados, para toda ocasión, llamativos.
- Producto ampliado: aprovechar la experiencia de la marca BubbleGummers.
- Producto potencial: accesorios elaborados principalmente con proveedores locales que con-

- tribuyan al desarrollo de la economía y con empresas que sean socialmente responsables. Las clasificaciones de los productos, serían:
- Por su durabilidad y tangibilidad, los tres productos son bienes duraderos, debido a que son sometidos a largos periodos de uso.
 - Por su clasificación de bienes de consumo, son bienes de compra comparada, principalmente en calidad, precio, estilo y/o novedad.

La diferenciación de los productos será en base principalmente a sus características, a su durabilidad, fiabilidad y estilo. Características adicionales por producto como complemento de su beneficio básico serían:

- Calzado: singular olor a chicle, que lo convierte en lúdico para el consumidor (niños). Alto rango de durabilidad, larga vida operativa en diversas situaciones.
- Ropa: con los personajes de la marca que acompañan la colección de calzado. Estilo característico, acorde a la característica positiva y lúdica de la marca. Fiabilidad por el soporte de la marca en sus características de calidad.
- Accesorios: que complementan a la ropa y calzado con diseños singulares de la marca.

Anexo 14. Empaquetado, etiquetado, garantía y devoluciones

Sobre el empaquetado

El calzado BubbleGummers viene siempre en cajas de variados tamaños según la talla y el modelo del mismo. Los colores de la marca son predominantemente el rojo y el amarillo. Dentro de la caja el calzado se encuentra envuelto en un papel protector, con un hang tag que describe las características del producto y las instrucciones de usos. Este envase (primario), según Kotler y Keller (2012), ayuda a conservar el característico aroma a chicle de la marca.

La ropa BubbleGummers llegará empaquetada en bolsas de plástico transparente individuales por prenda, que proteja el diseño y las condiciones requeridas por el cliente. El producto tendrá un hang tag en la costura lateral de la ropa con las características del producto y las instrucciones de uso y conservación.

El envase de transporte consiste en una caja de cartón (denominada Master Box) con capacidad para un surtido completo (curva de tallas definida previamente en la orden de compra). Esta caja debe ser contener todos los datos propios del calzado, ropa y/o accesorios, como: código de artículo, número de orden de compra, surtido, peso bruto, peso neto, medidas de la caja y dirección del destinatario (centro de distribución de Bata Perú).

Sobre el etiquetado

El logo de la marca y la talla se encuentran estampados en la parte interior del calzado. Adicionalmente todos los productos deben contener toda la información técnica del mismo en la denominada “Etiqueta de composición”, un *sticker* o *hangtag* que describe los materiales empleados en las distintas partes del calzado (capellada, plantilla, forro y suela) y el país de origen. En el caso de la ropa debe contener la composición de, las tallas, así como el cuidado de esta.

Etiquetado de productos



Fuente: Bata (2016). Elaboración propia 2016.

Sobre garantía y devoluciones

BubbleGummers ofrece a sus clientes una garantía de 30 días a partir de la compra. Para hacer uso de la misma, los clientes deben llevar el calzado supuestamente malogrado presentando el ticket original y documento de identidad.

El producto es enviado desde la tienda hacia el centro de distribución, donde personal capacitado en control de calidad procede a revisarlo para comprobar que el deterioro no se haya producido por uso indebido, ya que en este caso los reclamos no proceden. En caso contrario, si existen fallas de fabricación, se procederá a resolver el reclamo en un plazo máximo de 7 días, reponiendo la mercadería adquirida con un par de calzado nuevo.

Para el caso en que el producto no sea de la talla del consumidor, el cliente podrá realizar cambios de talla durante los primeros 7 días calendario posterior a efectuar la compra. El producto deberá estar con las etiquetas colocados y no presentar señales de uso.

Anexo 15. Plaza: abastecimiento, precios, servicios, comunicaciones y ubicación

Abastecimiento. Se establecerá un pronóstico demanda acorde a la actual venta de la marca en tiendas Bata, apoyado en la experiencia real actual de las tiendas BubbleGummers en Colombia, en una ciudad similar a Lima, como lo es Bogotá en donde se encuentran 10 tiendas instaladas al cierre de Julio 2016.

Precios. Se mantendrá la estrategia planteada, la estrategia competitiva de precios similares. Se utilizará la rentabilidad directa de los productos (Kotler y Keller, 2012).

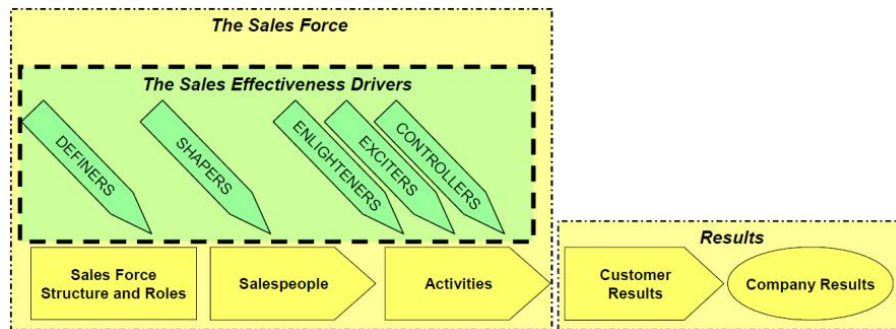
Comunicaciones. Se establecerán estrategias de comunicación dentro y fuera de la tienda, para promover el incremento de las ventas, la liquidación de los productos de temporada, así como el lanzamiento de la nueva colección, a través de POP's dentro de las tiendas y anuncios publicitarios en medios de comunicación.

Ubicación. La ubicación para las tiendas BubbleGummers, según el estudio de mercados realizado, será en centros comerciales regionales de las zonas con más alto flujo de ventas y con mayor proporción de niños y crecimiento poblacional que sostenga la continuidad de las ventas y el éxito del proyecto.

De acuerdo con los estudios poblacionales de INEI, la mayor población de niños y niñas, se encuentra en Lima Norte, Sur y Este. De los centros comerciales vigentes se seleccionan los siguientes para la apertura de tiendas BubbleGummers:

- MegaPlaza
- Plaza Norte
- Plaza Lima Sur
- Aventura Plaza Santa Anita

Anexo 16. Sistema de ventas de Zoltners



Fuente: Libro Sales Force Excellence: Building a Wining Sales Force (2008).

Anexo 17. Condiciones de alquiler en centro comercial

Las condiciones modelo de alquiler de tienda en un centro comercial que se considerarán para el cálculo son:

Condiciones de alquiler en centro comercial

Descripción	Monto	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	5 años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	S/. 150,0	Gastos de publicidad	10% Renta Fija
Renta mínima mensual	S/. 18.000,0	Garantía	S/ 150.000,0
Renta mínima anual	S/. 216.000,0	Depreciación anual	20%
Renta variable	8,50%	Incremento anual de renta	3% anual

Fuente: Bata (2016).

Anexo 18. Presupuesto prelanzamiento

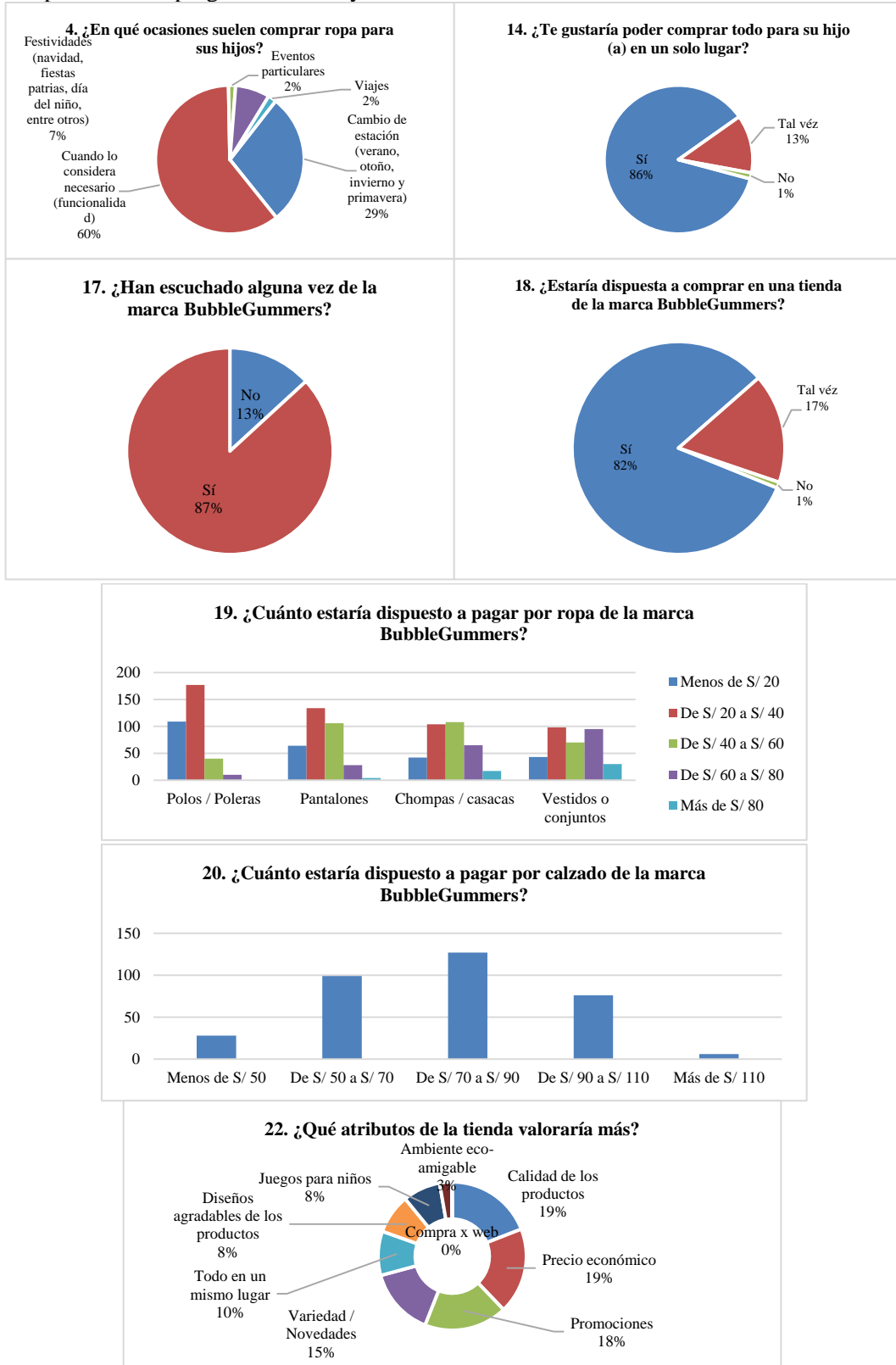
Medio	Descripción	Detalles	Inversión	Alcance
Online	Estrategia de Lanzamiento + Ejecución	Concurso: # MiFotoBubbleGummers	S/.3.500	
	Pauta digital	Publicidad del concurso	S/.6.550	
	Fee de agencia	Comisión	S/.700	
	Premios: Concurso	1er. puesto (viaje a cualquier destino)	S/.3.500	
		2do. puesto (kit bbg)	S/.500	
		3er. puesto (1 gift card - monto: S/ 250,00)	S/.250	
		Total on-line		S/.15.000
Offline	Merchandising		S/.3.700	
	Sorteo apertura	5 paquetes diversión para niños	S/.3.000	

	Cerramiento	recopilación de base datos / comunicación de apertura	S/.800	
		manejo de campaña e ideación	S/.950	
	Gancho de compra (inmediato)	10 <i>gift card</i> (monto: s/150.00 c/u) - asistentes al evento	S/.1.500	
	Publicidad2016 Comercial		S/.18.000	10.000
	Evento - ejecución	<i>Backing</i> para la toma de fotos	S/.1.150	
		Cabina con DJ infantil	S/.2.200	
		Producción de evento	S/.820	
		Fotógrafo + video	S/.650	
		Relaciones públicas (1 mes)	S/.3.500	
		Invitación de 2 <i>celebrities</i>	S/.2.900	
		Catering para 80 personas (bocaditos)	S/.2.500	
		Bebidas frías para 80 invitados	S/.1.800	
		Caritas pintadas	S/.500	80
		Mini carro de Canchita Pop Corn	S/. 900	
		Total offline	S/.44.870	
		Total	S/.59.870	

Fuente: Bata (2016). Elaboración propia 2016.

Anexo 19. Resultados del estudio de mercados (encuesta)

Las respuestas a las preguntas con mayor relevancia del estudio son:



Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia 2016.

Notas biográficas

Rosemary Asorza Nicho

Nació en Lima, el 25 de agosto de 1981. Ingeniera Industrial Colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cursó la Maestría en Gestión de Operaciones y Servicios – Supply en la misma universidad.

Tiene más de 10 años de experiencia en Logística y Gestión Comercial en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Distribución en Empresas Comerciales S.A. – Bata.

Carlos Gustavo Llanos Vera

Nació en Trujillo, el 26 de Julio de 1977. Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Piura. Cuenta con una Mención en Periodismo de la misma universidad.

Tiene más de 15 años de experiencia en consultoría en comunicaciones en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de Director Sénior de Llorente & Cuenca y lidera la práctica de Consumer Engagement de la firma en Perú.

Mayda Lizbeth Navarro Ramírez

Nació en Lima, el 8 de enero de 1980. Ingeniera de Sistemas, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tiene más de 10 años de experiencia en Business Intelligence, Logística y Gestión Comercial en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de Analista de Distribución en Empresas Comerciales S. A. – Bata.