



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA SEGMENTACIÓN
COMERCIAL PARA LAND EXPORT CORPORATION SAC**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al
Título profesional de Licenciado en Administración**

**Presentado por
José María Landeo Quispe**

Asesor: Blanca Eliana Gálvez Paiba
[0000-0002-9503-4136](tel:0000-0002-9503-4136)

Lima, marzo 2023



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de mejora en la segmentación comercial para Land Export Corporation SAC" presentado por don JOSÉ MARÍA LANDEO QUISPE, con DNI N° 77277994, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 10 de marzo de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 07-mar-2023 15:18 -05

Identificador: 2031451231

Número de palabras: 21912

Entregado: 1

Landeoquispe_José_TrabajodeSuficienciaProfesi... Por Jose
Maria Landeo Quispe

| Índice de similitud | Similitud según fuente |
|---------------------|---|
| 11% | Internet Sources: 11% Publicaciones: 1% Trabajos del estudiante: 2% |

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 10 de marzo de 2023.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en el desarrollo de una propuesta de mejora en la segmentación comercial para una empresa del sector textil de la categoría de confección, la cual ofrece sus productos bajo el modelo de ventas B2B a tiendas y boutiques del canal tradicional; y bajo el modelo de ventas B2C a sus consumidoras finales. Su característica diferenciadora principal con respecto a su competencia es la calidad representada en la tela y en el entalle del producto final que son apreciados por los clientes finales, sin embargo, actualmente enfrenta un problema crítico en la gestión de sus modelos de venta, lo que deriva en una alta dependencia con el modelo de ventas B2B. Como parte del desarrollo de la propuesta de mejora, primero se realizó un análisis interno y externo de la empresa, con la finalidad identificar los puntos críticos y las oportunidades a partir del análisis FODA de la empresa. El punto crítico en el modelo de ventas B2B es la ineficiente gestión de la información al momento de identificar a los clientes más importantes y en el modelo de ventas B2C es la falta de claridad al definir sus públicos objetivos. Por ello se implementaron planes de acción, para el modelo B2B se planteó el desarrollo de la gestión de las cuentas clave (KAM) y para el modelo B2C se definieron los mercados meta y se desarrollaron los Buyer Persona para cada marca.

ABSTRACT

This work consists of the development of a proposal to improve commercial segmentation for a company in the textile sector in the apparel category, which offers its products under the B2B sales model to stores and boutiques in the traditional channel; and under the B2C sales model to its end consumers. Its main differentiating characteristic with respect to its competitors is the quality represented in the fabric and in the final product's fit, which are appreciated by end customers; however, it is currently facing a critical problem in the management of its sales models, which results in a high dependence on the B2B sales model. As part of the development of the improvement proposal, first an internal and external analysis of the company was carried out to identify critical points and opportunities based on the company's SWOT analysis. The critical point in the B2B sales model is the inefficient management of information when identifying the most important customers, and in the B2C sales model it is the lack of clarity in defining its target audiences. Therefore, action plans were implemented; for the B2B model, the development of key account management (KAM) was proposed, and for the B2C model, target markets were defined, and Buyer Persona were developed for each brand.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | II |
| ABSTRACT | II |
| ÍNDICE DE TABLAS | V |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | VI |
| ÍNDICE DE ANEXOS | VII |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO | 2 |
| 1.1 Descripción de la organización..... | 2 |
| 1.2 Organigrama de la empresa | 3 |
| 1.3 Distribución de la planta | 5 |
| 1.4 Visión y Misión | 5 |
| 1.5 Objetivos estratégicos | 5 |
| 1.6 Análisis del macroentorno de la empresa..... | 6 |
| 1.6.1 Análisis del entorno general (PESTEL) | 6 |
| 1.6.2 Análisis de la industria: Identificación y evolución del sector | 9 |
| 1.7 Análisis del microentorno de la empresa | 11 |
| 1.7.1 Evaluación de la cadena de valor | 11 |
| 1.7.2 Análisis de recursos e identificación de fuentes de ventaja competitiva..... | 15 |
| 1.8 Análisis de la competencia..... | 16 |
| 1.9 Análisis FODA..... | 17 |
| CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 19 |
| 2.1 Situación de la empresa prepandemia..... | 19 |
| 2.2 Situación de la empresa post – pandemia | 20 |
| 2.3 Definición de la problemática | 21 |
| CAPÍTULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 24 |
| 3.1 Modelos B2B y B2C | 24 |
| 3.2 Segmentación B2B..... | 25 |
| 3.2.1 Marco integrador de la segmentación B2B | 25 |
| 3.2.2 KAM..... | 29 |
| 3.3 Segmentación B2C | 31 |
| 3.3.1 Variables de segmentación | 32 |
| 3.3.2 Mercado Meta..... | 34 |
| 3.3.3 Buyer Persona..... | 34 |
| CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORA..... | 36 |
| 4.1 Modelo de ventas B2B..... | 36 |
| 4.1.1 Desarrollo del marco integrador de la segmentación B2B | 36 |
| 4.1.2 Desarrollo del KAM..... | 38 |
| 4.2 Modelo de ventas B2C | 41 |
| 4.2.1 Desarrollo del mercado Meta..... | 41 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 4.2.2 | Desarrollo de los Buyer Persona | 42 |
| CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA | | 46 |
| 5.1 | Objetivos | 46 |
| 5.1.1 | Objetivos para el modelo B2B..... | 46 |
| 5.1.2 | Objetivos para el modelo B2C..... | 46 |
| 5.2 | Impactos Cuantitativos..... | 46 |
| 5.2.1 | Impacto cuantitativo para el modelo de ventas B2B | 46 |
| 5.2.2 | Impacto cuantitativo para el modelo de ventas B2C..... | 47 |
| 5.3 | Beneficios cualitativos | 49 |
| 5.3.1 | Beneficios cualitativos para el modelo de ventas B2B..... | 49 |
| 5.3.2 | Beneficios cualitativos para el modelo de ventas B2C | 50 |
| 5.3.3 | Impacto general en la gestión de ambos modelos de venta..... | 51 |
| 5.4 | Aporte de las entrevistas..... | 51 |
| CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 53 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 55 |
| ANEXOS | | 59 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. Criterios de segmentación | 2 |
| Tabla 2. Distribución de la planta | 5 |
| Tabla 3. Análisis del macroentorno (PESTEL) | 7 |
| Tabla 4. Tabla de Recursos Estratégicos y capacidades | 15 |
| Tabla 5. Mapeo de competidores | 16 |
| Tabla 6. Matriz FODA..... | 17 |
| Tabla 7. Recursos y estrategias de las áreas críticas de la empresa prepandemia | 19 |
| Tabla 8. Porcentaje de morosidad | 22 |
| Tabla 9. Ventas esperadas y ventas reales en 2022 | 22 |
| Tabla 10. Cantidad de seguidores y me gusta de Vowh y Ostia..... | 23 |
| Tabla 11. Tabla de análisis de variables..... | 40 |
| Tabla 12. Variables de segmentación de Vowh y Ostia | 42 |
| Tabla 13. Objetivos cuantitativos para el modelo B2B | 46 |
| Tabla 14. Objetivos cuantitativos para el modelo B2C..... | 46 |
| Tabla 15. Número de clientes morosos en el modelo de ventas B2B..... | 47 |
| Tabla 16. Pronóstico de ventas anual por marca en soles..... | 48 |
| Tabla 17. Presupuesto anual en campañas de Marketing | 48 |
| Tabla 18. Pronóstico del ROI para Vowh | 48 |
| Tabla 19. Pronóstico del ROI para Ostia | 49 |
| Tabla 20. Aporte de las entrevistas al trabajo de Suficiencia Profesional | 52 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1. Organigrama de la empresa | 4 |
| Gráfico 2. Cadena de valor de Land Export Corporation SAC | 15 |
| Gráfico 3. Diferencias entre los modelos B2B y B2B | 24 |
| Gráfico 4. Marco integrador de la segmentación B2B..... | 26 |
| Gráfico 5. Elementos de la gestión de las cuentas clave..... | 30 |
| Gráfico 6. Tabla de análisis de variables..... | 31 |
| Gráfico 7. Perfil tipo 1 de la marca Vowh..... | 43 |
| Gráfico 8. Perfil tipo 2 de la marca Vowh..... | 44 |
| Gráfico 9. Perfil tipo 3 de la marca Ostia..... | 44 |
| Gráfico 10. Perfil tipo 4 de la marca Ostia..... | 45 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----------|
| Anexo 1. Estructura de costos | 60 |
| Anexo 2. Organigrama de producción | 61 |
| Anexo 3. Lista de entrevistados..... | 62 |
| Anexo 4. Entrevista al Gerente General en relación con el modelo B2B..... | 63 |
| Anexo 5. Entrevista al Gerente Comercial en relación con el modelo B2B..... | 63 |
| Anexo 6. Entrevista a los vendedores en relación con el modelo B2B | 64 |
| Anexo 7. Entrevista al especialista en el sector textil en relación con el modelo B2B | 64 |
| Anexo 8. Entrevista al Gerente Comercial en relación con el modelo B2C | 64 |
| Anexo 9. Entrevista a la vendedora del canal digital en relación con el modelo B2C..... | 65 |
| Anexo 10. Entrevista a las clientas de las marcas Vowh y Ostia del modelo B2C | 65 |

INTRODUCCIÓN

Land Export Corporation SAC es una empresa peruana que fabrica prendas de vestir para dama y las comercializa a través de las marcas Vowh y Ostia, cada una enfocada en distintos segmentos del mercado diferenciados principalmente por el nivel adquisitivo de sus consumidores, esta empresa cuenta con una sola planta ubicada en el distrito de Ate en Lima.

Este ambicioso proyecto familiar comenzó hace 20 años, el cual en la actualidad constituye una de las empresas del rubro textil que ha conseguido ganar una gran participación en el mercado local con respecto a sus competidores directos como Pionier, Metal, Aqua, Zuari, Soda, Squeeze y Gzuck, la participación de mercado de las marcas Vowh y Ostia en la actualidad son alrededor del 15% y el 12% respectivamente.

Las ventas se realizan en gran parte de las macro regiones del Perú. Actualmente las ciudades en donde más se ha logrado posicionar la marca son Chiclayo, Jaén, San Ignacio, Huaraz pertenecientes a la macro región del norte; Bagua Capital, Bagua Grande, Chachapoyas, Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Tarapoto, Juanjuí, Yurimaguas, Pedro Ruiz, Iquitos, Puerto Maldonado pertenecientes a la macro región de la selva; La Merced, Satipo, Pichanaqui, Huánuco, Ayacucho pertenecientes a la macro región del centro; Arequipa y Cuzco pertenecientes a la macro región del sur.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito mejorar la segmentación de la cartera de clientes del modelo de ventas B2B, para que esto se cumpla es necesario identificar a los clientes actuales que representen un mayor nivel de ingreso, una menor probabilidad de morosidad, entre otros criterios de segmentación, para que finalmente la empresa pueda diseñar nuevas estrategias de venta acorde el tipo de cliente, actualmente este tipo de venta representa el 93% del total.

Asimismo, se busca incrementar las ventas de ambas marcas, y atender de una mejor manera las necesidades de los clientes y consumidores del canal digital, para que este propósito se cumpla será necesario conocer los diferentes perfiles de los consumidores y compradores tanto actuales como potenciales, entender sus necesidades y sus comportamientos de compra online.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

El presente capítulo estará orientado a presentar la situación actual de la empresa, los objetivos estratégicos y un análisis externo e interno de la misma.

1.1 Descripción de la organización

Land Export Corporation SAC es una empresa textil nacional que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para dama, cuyos principales productos son los pantalones y los shorts elaborados de tela Denim y Drill, estos representan el 95% del total de la producción anual y además son productos que se fabrican en todo el año.

El público objetivo se define acorde al volumen de ventas y el conocimiento empírico por parte de los vendedores y de los gerentes. A continuación, se presentan los segmentos de mercado de las dos marcas de la empresa acorde a los criterios de segmentación definidos por Kotler y Armstrong (Armstrong & Kotler, 2013).

Tabla 1. Criterios de segmentación

| Criterios de segmentación | Marcas | |
|---------------------------|---|---|
| | Vowh | Ostia |
| Geográfica | Macro región del sur Macro región del centro Macro región del norte Macro región Selva | Macro región del sur Macro región del centro Macro región del norte Macro región Selva |
| Demográfica | Edad: Entre 18 y 38 años Género: Femenino Ingresos: Nivel socioeconómico B-C | Edad: Entre 18 y 38 años Género: Femenino Ingresos: Nivel socioeconómico B+ |
| Segmentación Psicográfica | No está definido por la empresa | No está definido por la empresa |
| Segmento Conductual | No está definido por la empresa | No está definido por la empresa |

Fuente: Elaboración propia, 2022 a partir de (Armstrong & Kotler, 2013)

La empresa tiene presencia en dos canales de venta, el principal es el canal tradicional, el 90% de las ventas totales se dan en este canal mediante el modelo B2B. Los productos son ofrecidos mediante vendedores de la empresa a los representantes de las tiendas y boutiques de ropa, en donde también se negocian los servicios postventa relacionados a las devoluciones de la mercadería y la forma de pago que puede ser al contado o al crédito. Las ventas al crédito representan un 80% del total de las ventas. Adicionalmente, la empresa envía los pedidos mediante transporte de carga a las agencias de destino, una vez cumplidos los plazos de entrega.

Con los clientes del canal tradicional se busca obtener una comunicación constante y personalizada con el equipo de vendedores y de cobranzas, con la finalidad de tener presencia en todos los procesos de la venta y postventa. Por otra parte, los precios son definidos como precios dinámicos, ya que cambian dependiendo de las condiciones de mercado, principalmente por la negociación que existe entre los compradores y la empresa, en donde el precio de venta del producto al intermediario depende de la cantidad del pedido, la forma de pago (contado o crédito), de los precios de la competencia de la empresa y de las condiciones económicas del mercado.

El segundo canal es el digital, el cual inició hace pocos meses y representa el 10% del total. Los productos se ofrecen en las redes sociales Facebook y WhatsApp, siendo éste último el medio de comunicación entre el cliente y el vendedor para concretar la venta. Actualmente la empresa cuenta con 2 tipos de clientes, los primeros son los consumidores finales que representan un 7% y 3% son revendedores.

Las ventas hacia los consumidores finales se dan en el canal digital y son al contado mediante depósitos o transferencias por aplicaciones. Actualmente en la empresa no se cuenta con una relación personalizada con este tipo de clientes sino más bien son del tipo automatizado en donde el trato en el proceso de venta es el mismo entre el vendedor y el cliente.

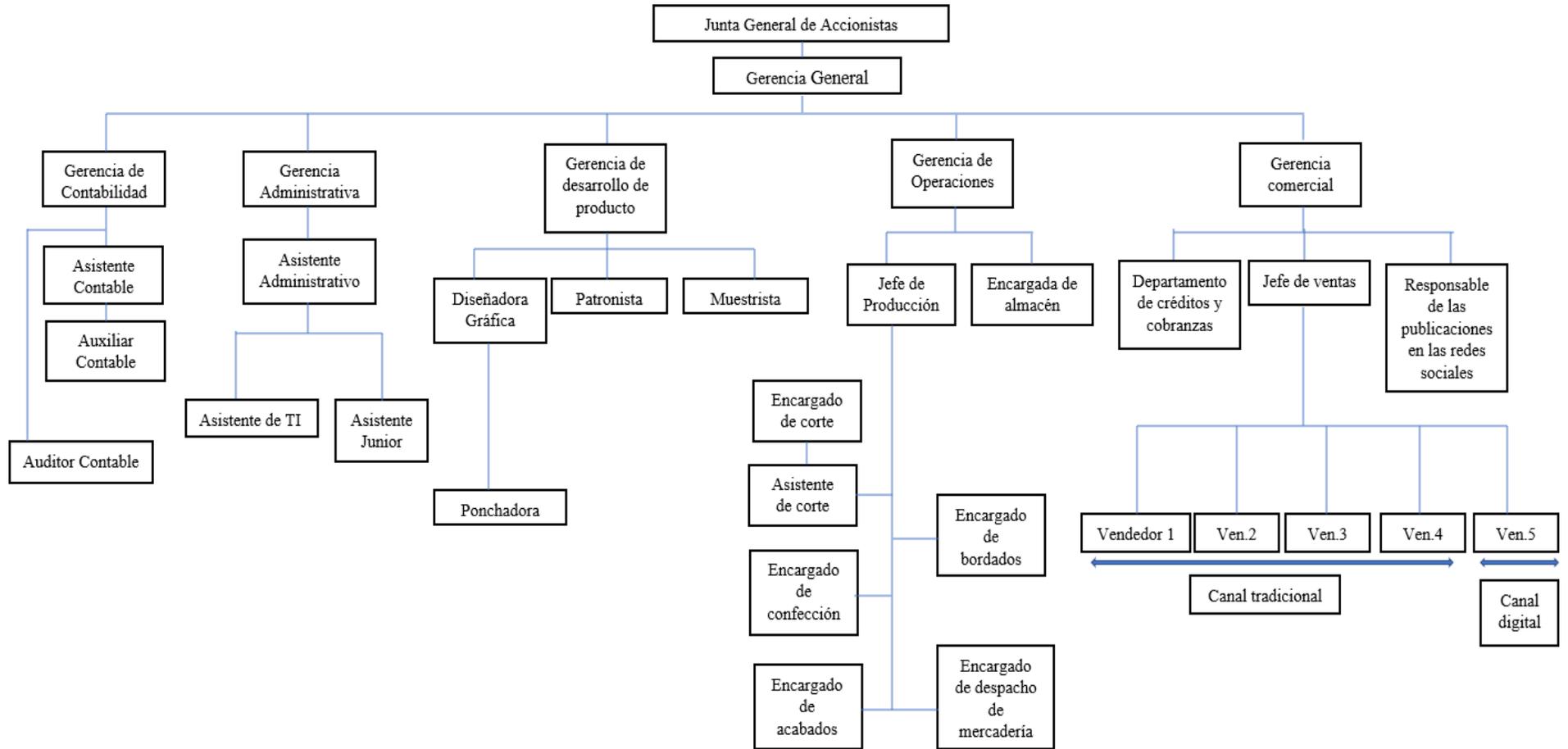
Por otra parte, la empresa considera como sus áreas más importantes el área de desarrollo, en el que se busca que la prenda tenga un diseño único e innovador y que el entalle final resalte la figura de la consumidora, y el área de cobranzas. Además, considera la información que obtiene de sus clientes tanto del canal tradicional como del canal digital como un recurso clave.

Finalmente, la empresa cuenta con dos tipos de proveedores, el primer tipo provee con materia prima como la tela, el tocuyo, los botones, entre otros accesorios adicionales, y el segundo tipo de proveedor es el que brinda servicios de lavandería, confección y bordado. En el anexo 1 se muestran los principales costos de producción de la empresa.

1.2 Organigrama de la empresa

La estructura organizacional de Land Export Corporation SAC, está conformada por una junta general de accionistas que son los fundadores de la empresa, así como gerencias, tales como la gerencia de contabilidad, administrativa, desarrollo de producto, operaciones y comercial. El detalle de la organización de la empresa se puede apreciar en Gráfico 1

Gráfico 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2023

1.3 Distribución de la planta

Las áreas de la planta, tanto administrativas como operativas se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 2. Distribución de la planta

| Pisos | Áreas |
|---------------|--|
| Quinto Nivel | - Área de corte y almacén de rollos de tela |
| Cuarto Nivel | - Área de acabados |
| Tercer Nivel | - Área de confección |
| Segundo Nivel | - Almacén de productos terminados e inventarios |
| Primer nivel | - Área administrativa - Área de ventas y cobranzas - Área contable - Área de desarrollo de producto |

Fuente: Elaboración propia, 2022

1.4 Visión y Misión

Visión: “Ser una empresa líder textil reconocida por su innovación, calidad y servicio a nivel nacional e internacional.”

Misión: “Elaborar productos textiles e innovadores de alta calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores brindando siempre un servicio de excelencia a nuestros clientes y colaboradores”

1.5 Objetivos estratégicos

La empresa como resultado de los efectos negativos y las oportunidades creadas por la pandemia, estableció 4 objetivos estratégicos con miras a buscar un crecimiento sostenido en la industria textil.

Estos objetivos se plantearon en enero del 2022 y son para los próximos 3 años.

- Tener un crecimiento de las ventas en el canal digital del 60% anual

La empresa en la actualidad tiene 150 clientes mensuales en promedio en el canal digital, dado que este canal se encuentra en crecimiento, la empresa busca incrementar sus ventas de manera eficiente, es decir optimizando el presupuesto asignado a la aplicación de las estrategias de Marketing Digital. Esto se logrará mediante un mejor conocimiento de los clientes finales y la definición de sus perfiles.

- Reducir el porcentaje de morosidad a un 25% en el modelo de ventas B2B

En el modelo de ventas B2B las ventas al crédito representan el 80%, dentro de las

cuales el porcentaje de morosidad determinado como los clientes con créditos vencidos sobre el total de clientes es del 50%. Ante esto la empresa busca reducir la morosidad mediante el desarrollo de estrategias que le permitan mejorar la gestión de sus créditos y cobranzas de sus clientes.

- Diversificar la oferta de productos

Actualmente la empresa produce entre 10 a 12 modelos por campaña entre ambas marcas, el objetivo es llegar a producir entre 18 y 20 modelos por campaña, para esto se ampliará el área de desarrollo de producto contratando a nuevo personal capacitado y se invertirá en una investigación de mercado.

- Incrementar el nivel de producción anual

La empresa busca incrementar sus niveles de producción, actualmente la empresa produce alrededor de 500 unidades por modelo, sin embargo, se proyecta a triplicar la producción a 1500 unidades mediante una mayor eficiencia en la gestión de las operaciones internas y el incremento del número de servicios de terceros en las áreas de confección y corte.

El primer y el segundo objetivo están directamente relacionados con el propósito del presente trabajo de suficiencia profesional.

1.6 Análisis del macroentorno de la empresa

En el presente apartado, se presentará el análisis del entorno general de la empresa y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

1.6.1 Análisis del entorno general (PESTEL)

A continuación, se detallan los entornos políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos para Land Export Corporation SAC. Cabe resaltar que se presentarán por cada factor un análisis de cómo estos afectan a la empresa.

Tabla 3. Análisis del macroentorno (PESTEL)

| Aspecto | Actualidad y Tendencia | O/A | Impacto en la industria |
|---------------|---|-------------|--|
| Político | Crisis política internacional: El conflicto entre los países europeos Rusia y Ucrania, ha sido uno de los eventos que ha tenido un mayor impacto a nivel mundial en el 2022. En el caso peruano ha traído consecuencias en el ámbito social creando una burbuja de especulación acerca de posibles escenarios catastróficos y a nivel comercial se vio incrementado los precios de los principales bienes de consumo y de importantes “commodities” como el petróleo y el trigo superando precios máximos no vistos hace siete años (Comex Perú, 2022). | Amenaza | Esta situación ha causado un incremento en el costo de vida de la población peruana, reduciendo el consumo de otro tipo de bienes, por tanto, es considerado una variable negativa para la empresa. |
| | Crisis política nacional: La crisis política nacional es otro factor que ha generado inestabilidad social y económica, el constante conflicto entre el gobierno central y el congreso, el cambio constante de gabinete, y el desinterés por buscar el desarrollo de un país ha provocado una disminución en el consumo producto de la especulación, y un retroceso en las inversiones tanto públicas y privadas (Diario El País, 2022). El BCR estima que la inversión privada en el periodo 2022 – 2023 apenas tendrá una expansión del 1% (Diario El Comercio, 2022). | Amenaza | Estas variables han provocado una caída en la demanda de pantalones para la empresa al no ser un bien necesario, por lo que es considerado un factor negativo. |
| | Salvaguardias Textiles: Existe un debate acerca de la aplicación de una medida de Salvaguardias con la finalidad de rescatar la producción nacional de las importaciones provenientes de China. Comex menciona que estas medidas sólo serán soluciones en el corto plazo (Comex Perú, 2022). Sin embargo, existen opiniones a favor como la del anterior ministro de producción José Antonio Salardi que menciona la necesidad de proteger la industria de una competencia desleal internacional (Diario Gestión, 2020). | Oportunidad | Para la empresa, esta medida es beneficiosa, principalmente para la marca Vowh, ya que está dirigida a un segmento socioeconómico más bajo. |
| Económico | Variables macroeconómicas: La economía peruana ha conseguido un desempeño por debajo de lo esperado. De acuerdo con BBVA Research, el PBI ha ido perdiendo impulso debido a un incremento de la desconfianza empresarial, un mayor conflicto social y a presiones inflacionarias producto de la guerra entre Rusia y Ucrania. Las estimaciones a nivel del incremento del PBI son de 2% para el 2022 y 2.3% para el 2023, el tipo de cambio cerrará el 2022 entre 3.85 y 3.95 soles por dólar y en 2023 lo hará entre 4.00 y 4.10 soles por dólar, por último, se espera tener una inflación alta de 5% para el 2022 y 2.6% para el 2023 (BBVA Research, 2022). | Amenaza | Estas cifras son tomadas en cuenta por la empresa como variables adversas, ya que generan un incremento en sus costos y una contracción de la demanda. |
| | Mayor inversión en el canal moderno: El Ministerio de Economía pronosticó que entre los años 2019 y 2022, se invertirán en el Perú 934 millones de dólares en la construcción y apertura de los centros comerciales (Diario Gestión, 2019). Asimismo, se estima que el retail de moda en el Perú tendrá un crecimiento del 20% para los próximos 5 años (Litman, 2019). | Amenaza | Ambas variables son consideradas una amenaza, ya que los clientes B2B del canal tradicional podrían ver afectado sus ventas, y por ende eso afectaría a la empresa, no solo en sus ventas sino también se generaría un incremento de la morosidad por parte de sus clientes. |
| | Crecimiento del negocio digital: El comercio electrónico a raíz del confinamiento social ha tenido un crecimiento considerable. En el 2020 las ventas electrónicas en el país aumentaron un 87% siendo este el más alto porcentaje de América Latina y se estima que para el 2025 tenga un crecimiento del 110% (Diario el comercio, 2021). La digitalización debido a la crisis sanitaria ha impulsado en los microempresarios a desarrollar nuevas estrategias de venta online, esto ayudó a en el 2020 pasar de la posición 63 a la posición 55 acorde el índice de competitividad digital (El Economista, 2022). Las cifras del 2022 señalan que el 56% de los compradores digitales está representado por las mujeres, además que el mayor flujo de compras se da entre las edades de 26 a 33 (36%) y de 34 a 40 años (34%), por último, el rubro de ropa y calzado es el segundo más buscado por los usuarios (Diario La república, 2022). | Oportunidad | Estos resultados son considerados por la empresa como una oportunidad de crecimiento, para así también no depender de un solo canal de ventas. |
| Sociocultural | Compra Online: Como resultado de la pandemia, la forma de hacer transacciones de compra y venta a cambiado, hoy en día ya más peruanos compran por e-commerce que, en las tiendas físicas, en los últimos meses del año 2021 el 65% de los peruanos compraron prendas por el canal online, y apenas el otro 35% lo hizo en locales (Diario Gestión, 2021). A pesar de que existen preocupaciones por parte de los usuarios por temas como estafas en caso se pague por adelantado el producto, la desconfianza en la entrega del producto y el uso no adecuado de la información (Diario La república, 2022). | Oportunidad | El canal digital tuvo un importante crecimiento, y es considerado por la empresa como una oportunidad de crecimiento. |
| | Compra en el canal moderno: El 2022 apunta a ser el año en el cual los centros comerciales se recuperarán, ya que cada vez existe una mayor demanda no solo en Lima Metropolitana, sino también en provincias. Actualmente la cantidad de marcas existentes en los centros comerciales está liderada por el rubro de ropa con un estimado de 40.5% (Perú Retail, 2022). | Amenaza | La empresa encuentra el rubro retail como una amenaza en sus ventas, ya que depende de las ventas de sus clientes B2B que pertenecen al rubro tradicional. |
| Tecnológica | Digitalización de la industria textil: La crisis económica producto de la pandemia ha impulsado a las empresas textiles a innovar en el ámbito digital y tecnológico, este gran paso ha permitido no solo afrontar la crisis, sino también a encontrar oportunidades de crecimiento. El Marketing digital tiene un gran impacto en el sector, ya que gran parte de los consumidores tiene acceso a internet y toma decisiones de compra en base a lo que la empresa muestre en su entorno digital (Palacio Cuero, 2021). En este contexto, se considera al metaverso como una oportunidad de negocio a futuro, sobre el cual las empresas tienen que adaptarse, ya que ofrecerá innumerables formas de complementar su venta directa e indirecta (Fasson, 2022). | Oportunidad | Es así como esta variable es considerada por la empresa como una oportunidad, ya que le permitirá diversificar sus canales de venta, y captar un mayor número de clientes. La empresa también piensa que es importante conocer a sus consumidores digitales y segmentarlos para así desarrollar mejor sus estrategias digitales. |

| | | | |
|------------------|---|-------------|--|
| Ecológico | Cada vez más personas se preocupan por cómo las empresas impactan en el medio ambiente, por tanto, consideran y exigen una gestión eficiente y sostenible de los recursos. La industria textil es considerada una de las que más usa químicos de manera intensa y también después de la industria de la agricultura es el más grande contaminador del agua (Gonzales, 2013). De acuerdo con la ONU, la producción textil es responsable del 20% de las aguas residuales a nivel mundial, del 10% de las emisiones globales de carbono y a esto se suma que la industria de la moda ha sido afectada por el bienestar animal y problemas de derechos humanos (Forbes, 2019). Por tanto, es urgente desarrollar políticas para transformar las industrias textiles dándole un enfoque más ecológico, como el manejo de desechos textiles y la optimización de las operaciones productivas (Gonzales, 2013). | Amenaza | Esta variable es considerada en el corto plazo por la empresa como una amenaza, ya que implica una mayor inversión, una mejora en los procesos de producción y una mayor exigencia a nivel ambiental a los proveedores de insumos, sin embargo, en el futuro esta variable puede llegar a ser una oportunidad ya que se estaría generando un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. |
| Legal | A muchas personas les preocupa compartir sus datos personales al momento de comprar productos en el canal digital, ya que muchas veces estos datos son compartidos ilegalmente con fines publicitarios o por último con fines criminales, por esta razón es necesario que las empresas presten atención a la protección de datos (Digital Guide IONOS, 2022). Con la finalidad de prevenir estas situaciones y darles mayor seguridad a los consumidores digitales, Indecopi propone actualizar el código de defensa y protección al consumidor, en este documento se abordan temas como la seguridad de los productos, información clara y completa y sanciones (Indecopi, 2021). | Oportunidad | Esta propuesta es considerada por la empresa una oportunidad, ya que, cada vez más usuarios accederán a comprar por medios digitales, con la confianza y seguridad que demandan. |

Fuente: Elaboración Propia, 2023

1.6.2 Análisis de la industria: Identificación y evolución del sector

Michael Porter menciona que es fundamental conocer a la competencia, por tal motivo hace mención de que no es suficiente con solo realizar un análisis de los competidores directos, sino se debe considerar a las otras fuerzas competidoras: Los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos. (Porter M. , 2017) A continuación, se presentan las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de entender la estructura de la industria.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El análisis de la industria con respecto a este punto estará dividido entre proveedores de insumos y proveedores de servicios.

En cuanto a los proveedores de insumos, existen una cantidad considerable de proveedores, sin embargo, el costo de cambiar de un proveedor a otro depende del tipo de insumo, en el caso de la tela muchos proveedores ofrecen beneficios como descuentos por altos volúmenes de compra, experiencia del proveedor con respecto al insumo demandado o acceso al crédito, por lo que el costo sería alto a diferencia de otros insumos como hilos, tela, cierre, botones, entre otros. Por otro lado, no existe riesgo de que los proveedores se integren hacia adelante, y una subida en el precio de los insumos genera un impacto en los costos, principalmente de la tela, por tanto, se considera que tiene un poder de negociación **MEDIO BAJO**.

Existe una gran variedad de proveedores de servicios, sin embargo, el costo de cambio de proveedor es relativamente alto, ya que estos conocen al detalle los requerimientos de la empresa y las características del producto, por lo que sus operaciones son más eficientes, otro factor no atractivo es que el impacto en el costo y en la calidad de este tipo de proveedores es alto. Por otro lado, es accesible negociar con este tipo de proveedores con el volumen de prendas y por último no existe una gran amenaza de integración hacia adelante. En conclusión, se considera que tiene un poder de negociación **MEDIO**.

- **Poder de negociación de los clientes**

El análisis de la industria con respecto a este punto estará dividido entre clientes B2B y clientes B2C.

Los clientes del tipo B2B suelen ser leales a sus proveedores y a la marca, siempre y cuando exista una relación cercana con la misma, y el producto sea bien aceptado por el consumidor final, además con este tipo de clientes los volúmenes de pedido son grandes. Además, existen factores negativos como la sensibilidad por parte de este tipo

de clientes ante cambios en el precio, y el riesgo de morosidad, este último factor es porque la mayor parte de las ventas en este canal se negocian al crédito y al ser montos pequeños es difícil ejercer el derecho de cobranza por medios legales. Por tanto, se considera que se tiene un poder de negociación **MEDIO BAJO**.

Los clientes del tipo B2C compran por unidades y son menos sensibles con respecto a los cambios en el precio del producto. Además, en esta industria los clientes suelen comprar el producto en base a características propias del mismo, como es la tela, el entalle y el diseño más que por una lealtad a la marca. Por tanto, se considera que se tiene un poder de negociación **MEDIO**.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Producto de la pandemia entraron en la industria una gran cantidad de empresas que ofrecían sus productos mediante el canal digital, en este rubro no se requiere un alto nivel de capital, ya que muchas veces el proceso de confección es tercerizado, y las regulaciones para entrar al mercado son básicas considerando además el nivel de informalidad del país, sin embargo, en el canal tradicional B2B es importante tener en cuenta que las marcas nuevas tendrán un difícil acceso a este tipo de clientes, ya que se requiere de una negociación previa para convencerlos de colocar las prendas en sus puestos, por último en la industria de la confección la economía de escala es considerada una barrera de entrada, ya que te permite negociar con los proveedores de servicios y los proveedores de insumos, por lo que se considera que el grado de atracción de la industria con respecto a la amenaza de nuevos competidores es **MEDIO**.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La industria ofrece una gran cantidad de productos sustitutos con respecto a los pantalones y shorts elaborados de tela Denim y Drill. La nueva tendencia de “Comodidad sin perder el estilo” ha influenciado en la producción de prendas, elaboradas de otros tipos de tela, como la tela batista, la tela gabardina o pana. (Lopez Salon, 2020) Además, cabe resaltar que los precios y las calidades de estos productos sustitutos son variables y dependen de muchos factores como el diseño y la marca, por último, la propensión del comprador a sustituir es neutral, ya que depende que tan dispuesto está el consumidor a usar otro estilo de prendas por más que el costo de pasarse al sustituto sea bajo, por lo que se considera que el grado de atracción de la industria con respecto a la amenaza de productos sustitutos es **MEDIO**.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

En los últimos años la industria textil ha recuperado su crecimiento y es considerada atractiva principalmente por los buenos resultados que está teniendo en el canal digital, esto también ha generado un incremento de los competidores, los cuales se encuentran altamente comprometidos con el negocio. En cuanto a la competencia de precio es medianamente baja, ya que existe una gran variedad en la oferta como es el tipo de tela, el tipo de acabados, el tipo de modelos, variedad de canales, entre otros, cada competidor intenta cubrir distintos segmentos de clientes. La rivalidad resulta ser positiva, por lo que se considera que el grado de atracción de la industria con respecto a la rivalidad entre los competidores es **MEDIANAMENTE ALTA**.

- **Grado de atracción general del sector**

Como resultado general, el grado de atracción de la industria que se tiene es **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**, a pesar del poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes y al incremento de los competidores, la industria sigue en crecimiento, principalmente por el desarrollo del canal digital y la amplia gama de segmentos de clientes. Porter menciona que la rentabilidad media de una industria se incrementa cuando se cubren las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca.

1.7 Análisis del microentorno de la empresa

En este apartado, se presenta el análisis interno de la empresa, para desarrollar esto se evaluará la cadena de valor y finalmente se analizarán las fortalezas y debilidades.

1.7.1 Evaluación de la cadena de valor

Michael Porter menciona que la ventaja competitiva no puede ser vista como un todo, sino a partir de las actividades de la empresa, las cuales pueden contribuir a la posición de un costo relativo de la empresa y crear una fuente de diferenciación. (Porter M. E., 1991) A continuación, se describen las actividades tanto primarias como de apoyo de Land Export Corporation SAC.

- **Actividades primarias**

- **Logística de entrada**

La recepción de los insumos usados en la producción se da en la fábrica y son almacenados dentro de los pisos correspondientes, En el caso de la tela se almacena en el quinto piso, ya que, en este se encuentra el área de corte y los otros

insumos se guardan en el almacén del área de confección. La empresa cuenta con un sistema propio de inventarios y un encargado de almacén que realiza el control de inventarios. En caso existan fallas en la tela o en algún servicio realizado por terceros se tiene un acuerdo de devolución de mercadería, el proveedor viene a recogerla en la misma fábrica.

- **Operaciones**

Corte de la tela: El primer proceso empieza con el estiramiento de los rollos de tela en la mesa de corte, en donde se realiza el proceso de corte acorde los moldes definidos en el área de diseño, la máquina que se utiliza para este proceso es la cortadora textil industrial COBALT.

Confección de la prenda: Cada pieza cortada se agrupa para luego ser mandados al área de confección, en donde los trabajadores encargados terminan de armar la prenda con las máquinas de costura. Este proceso se encuentra detallado en el Anexo 3. Como se mencionó anteriormente parte de la producción se fabrica en la empresa y la otra parte se asigna a servicios de terceros.

Lavado de la prenda: Las prendas son llevadas al servicio de lavandería en donde se definen los colores de los pantalones, el proveedor de este servicio hace la entrega de la mercadería en la fábrica.

Acabado: En este proceso se limpian los pantalones mediante el retiro de los hilos sobrantes con el piquetero, se le pone las piedras necesarias según el modelo en elaboración y el embolsado respectivo para que esté listo para la venta del producto.

- **Logística de salida**

Una vez concluido el proceso de producción, las prendas son embolsadas en el área de acabados y almacenadas en las estanterías de productos terminados. Estas se encuentran en el segundo piso de la fábrica, a la espera de la aprobación de los pedidos por parte del área comercial, para después, ser agrupados por clientes en costales y colocados en el medio de transporte de la empresa.

El envío de la mercadería en caso sea lima, se hace mediante una empresa de entrega a domicilio o mediante el transporte propio de la empresa, y en caso el envío sea a provincia, la empresa envía los pedidos hasta las agencias de transporte con las guías respectivas de los clientes.

- **Marketing y Ventas**

La empresa no cuenta con personal especializado en el área de marketing, por tal motivo las publicaciones en las redes sociales como Facebook y WhatsApp no son eficientes, es decir solo se publican fotos y estados cuándo salen las nuevas colecciones de prendas, además la red social Instagram en el caso de la marca Ostia se encuentra actualmente inactiva.

Por otro lado, en cuánto a las ventas, en el canal tradicional la empresa les paga a sus vendedores en base a una comisión de 6% por prenda vendida y les encarga mostrar las nuevas colecciones a los clientes para definir la cantidad de prendas requeridas y el método de pago. La buena relación con este tipo de clientes permite que este proceso sea positivo para la empresa. En cuanto al canal digital la responsable de publicar en las redes sociales también es la encargada de coordinar la venta con los potenciales clientes.

- **Servicio post venta**

En ambos canales de venta la empresa maneja una política de devolución de la mercadería con sus clientes, esto sucede en caso las prendas tengan fallas en la tela, en los accesorios o en el lavado. Adicionalmente, con los clientes del canal tradicional se tiene una política de devolución en caso no se venda lo esperado, esto sucede principalmente cuando los modelos de las prendas son nuevos.

- **Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la empresa**

Es una empresa familiar, en la cual los fundadores ocupan cargos gerenciales en las diferentes áreas. Para los gerentes de la empresa el área de créditos y cobranzas es considerada crucial. La empresa cuenta con un sistema de créditos y cobranzas que otorga información con el fin de hacer seguimiento tanto a clientes puntuales como morosos, sin embargo, no existe una eficiente gestión de la información que contribuya a mejorar las estrategias de cobranzas.

- **Gestión de los recursos humanos**

La empresa no tiene un área de recursos humanos, cada gerente se encarga de la gestión de su propio personal y de realizar los pagos correspondientes. El gerente de operaciones se encarga de realizar el pago semanal a sus trabajadores en base a su productividad calculada por unidades de prenda y la complejidad del proceso,

además de desarrollar estrategias principalmente enfocadas en mejorar el clima laboral. Los trabajadores de las otras áreas reciben un sueldo mensual acorde al mercado.

En cuanto a las capacitaciones, el personal operativo nuevo de las áreas de producción recibe una capacitación inicial por parte de los mentores de cada área.

- **Desarrollo y tecnología**

La empresa cuenta con el sistema de contabilidad Starsoft para la elaboración de los reportes requeridos por las instituciones fiscalizadoras, adicionalmente para la gestión interna cuenta con un sistema informático propio el cuál desarrollado en base a sus necesidades, este sistema brinda información del stock real de los productos terminados, de las ventas en un periodo de tiempo requerido y los pagos pendientes de los clientes.

Por otro lado, la empresa tiene un área de desarrollo e innovación, en el cual se crean nuevos modelos y formas de mejorar el molde y la calidad de la prenda para ofrecer un mejor entalle inspirados principalmente en las visitas a ferias de moda internacionales como Colombiatex.

- **Abastecimiento**

La cantidad de compras de los insumos se define en base a una estimación de la demanda, la cual es calculada empíricamente en base a ventas de colecciones pasadas. Los encargados de las compras son los gerentes de cada área previa coordinación, en dónde se definen la cantidad, el precio máximo a negociar y con qué proveedores establecer relaciones comerciales. La interacción con los proveedores de tela y los proveedores de servicio es buena. Debido a que existe una relación de confianza de muchos años, considerando que son costos importantes en el producto final.

Gráfico 2. Cadena de valor de Land Export Corporation SAC.



Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de (Porter M. E., 1991)

1.7.2 Análisis de recursos e identificación de fuentes de ventaja competitiva

En el presente apartado se muestra los recursos de la empresa y cómo se relacionan con la generación de fuentes de ventaja competitiva. (Barney, 1991)

- **Análisis de recursos**

Actualmente la empresa cuenta con dos tipos de recursos: Los tangibles y los intangibles, los cuales se muestran en la Tabla 4. Los recursos son considerados los activos productivos de la empresa, y por si solos no generan una ventaja competitiva, deben trabajar en forma conjunta.

Tabla 4. Tabla de Recursos Estratégicos y capacidades

| Recursos Tangibles |
|--|
| Disponibilidad de maquinaria de producción |
| Local propio en dónde se realizan todos los procesos de la empresa |
| Area especializada de diseño y desarrollo |
| Recursos Intangibles |
| Buena relación con los clientes actuales |
| Buena reputación de la marca |
| Buena reputación del producto final |
| Conocimiento del Know How del negocio |
| Presencia en redes sociales: Facebook, Instagram, WhatsApp |
| Sistema propio de créditos y cobranzas |

Fuente: Elaboración propia, 2023

- **Fuentes de ventaja competitiva**

Cómo resultado del análisis de los recursos de la empresa, se definen las siguientes fuentes de ventaja competitiva

- El capital humano en el área de desarrollo e innovación es una fuente de ventaja competitiva, ya que a partir de su experiencia y su coordinación constante con el área comercial y con el área de operaciones se crean modelos de calidad diferenciados principalmente por el entalle y el diseño.
- La buena reputación de la marca con los clientes finales es considerada una fuente de ventaja competitiva, esto se debe a la calidad del producto final y a las campañas de marketing tradicional.
- La empresa tiene procesos operativos eficientes, ya que cuenta con el personal adecuado y con los servicios de producción que le ayudan a llegar a los objetivos de producción en cada campaña de venta.

1.8 Análisis de la competencia

En el siguiente cuadro se presenta a los principales competidores de la empresa tomando en consideración cinco criterios relacionados a sus canales de venta. Cabe resaltar que gran parte de las empresas con las que compite Land Export Corporation SAC, ofrece productos en una gran variedad de categorías y tienen presencia en el canal tradicional y en el canal digital.

Es importante recalcar que los competidores presentes no son todos en la industria, sin embargo, son considerados por la empresa como competidores directos y un punto de referencia comparativa.

Tabla 5. Mapeo de competidores

| Empresa | Marca | Productos que ofrece | Canal Digital - Web | Canal Digital - Redes sociales activas | Canal Tradicional | Sistema de Cobranzas |
|-----------------------------|---------|--|---------------------|--|-------------------|----------------------|
| Land Export Corporation SAC | Vowh | Pantalones Jeans, Shorts para dama | No tiene | Facebook | Si | Si tiene |
| | Ostia | Pantalones Jeans, Shorts | No tiene | Facebook | Si | |
| Pioneer Textil E.I.R.L. | Pionier | Ropa en general para damas, caballeros y niños | Si tiene | Facebook Instagram | Si | Si tiene |
| | Squeeze | Ropa en general para damas | Si tiene | Facebook Instagram | Si | |
| | Gzuck | Ropa en general para damas, caballeros y niños | Si tiene | Facebook Instagram | Si | |
| Corporación Metal Jeans SAC | Metal | Ropa en general para damas, caballeros | Si tiene | Facebook Instagram | Si | Si tiene |

| | | | | | | |
|-------------------------|-------|------------------------------------|----------|--------------------|----|----------|
| Aqua Jeans SAC | Aqua | Pantalones Jeans, Shorts para dama | No tiene | Facebook Instagram | Si | No tiene |
| Stylo y Tendencia SAC | Zuari | Ropa en general para damas | Si tiene | Facebook Instagram | Si | Si tiene |
| Clarke, Modet & Co Perú | Soda | Ropa en general para damas | Si tiene | Facebook Instagram | Si | Si tiene |

Fuente: Elaboración propia, 2023

1.9 Análisis FODA

Como resultado del análisis interno y externo de la empresa, sumado con el análisis de la industria, se presenta la herramienta FODA que permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Tabla 6. Matriz FODA

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| <p>F1. Cuenta con un local propio en dónde se realizan todos los procesos de la empresa</p> <p>F2. Cuenta con un sistema propio de administración de inventarios</p> <p>F3. Transporte propio para el traslado de la mercadería dentro de lima</p> <p>F4. Buen posicionamiento de marca en el mercado producto del marketing tradicional</p> <p>F5. El área de ventas y de créditos mantiene buenas relaciones con los clientes tipo B2B</p> <p>F6. Sólido equipo de gerentes</p> <p>F7. Equipo innovador en el área de desarrollo e innovación</p> <p>F8. Buena relación con los proveedores de insumos y de servicios</p> <p>F9. Buena reputación del producto final</p> <p>F10 Cuenta con un sistema propio de créditos y cobranzas</p> | <p>D1. No cuenta con personal especializado en el área de Marketing Digital</p> <p>D2. Redes sociales inactivas para la marca Ostia</p> <p>D3. No cuenta con personal especializado encargado de las ventas del canal digital</p> <p>D4. No se tienen criterios de segmentación definidos del mercado para los clientes del tipo B2B y B2C</p> <p>D5. Se tiene una ineficiente gestión de la información otorgado por el sistema de créditos y cobranzas</p> <p>D6. No hay un área de Recursos Humanos</p> <p>D7. Distribución ineficiente de las áreas de producción</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>O1. Crecimiento del negocio digital del 110 % para el 2025 en el Perú</p> <p>O2. El 56% de los compradores digitales está representado por las mujeres en el 2022</p> <p>O3. El rubo de ropa y calzado es el segundo más buscado en el canal digital en el 2022</p> | <p>A1. Crisis política internacional (Incremento de los principales bienes de consumo producto de una burbuja de especulación)</p> <p>A2. Crisis política nacional (Disminución del consumo producto de la especulación)</p> <p>A3. Crisis política nacional (Estimación del crecimiento de la inversión 2022 – 2023 del 1%)</p> |

| | |
|--|--|
| <p>O4. Digitalización de la industria textil</p> <p>O5. Mayor seguridad a los consumidores digitales por parte de INDECOPI</p> | <p>A4. Mayor inversión en el canal moderno (Crecimiento del 20% en los próximos 5 años)</p> <p>A5. Estimaciones de las variables macroeconómicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del PBI 2023: 2.3% - Tipo de cambio 2023: 4 -4.1 soles por dólar |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia, 2023

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la primera parte del presente capítulo se describe la situación de la empresa previa a la pandemia y post pandemia con la finalidad de tener una mayor comprensión de cómo los cambios en el entorno agravaron los puntos críticos de la empresa y en consecuencia cómo influyeron en la toma de decisiones de los gerentes, por último, en la segunda parte se realizará una descripción de la problemática principal de la empresa.

2.1 Situación de la empresa prepandemia

En años previos a la pandemia, los gerentes de la empresa tomaban decisiones en base a las necesidades de la empresa priorizando el área de desarrollo del producto, el cuál era considerado un factor diferenciador con respecto a los competidores directos. Como consecuencia, no se desarrollaron estrategias en otras áreas críticas. En la tabla 7, se presentan los recursos y las estrategias de estas áreas que la empresa tenía en ese momento:

Tabla 7. Recursos y estrategias de las áreas críticas de la empresa prepandemia

| Áreas | Recursos | Estrategias |
|----------------------|--|---|
| Marketing | Ambas marcas no tenían presencia en redes sociales | No existían estrategias de Marketing ni de investigación de mercados |
| Créditos y Cobranzas | Tenían un registro de las cobranzas, pero no contaban con un sistema de cobranza | No existían estrategias en el área de créditos y cobranzas |
| Comercial | Buena relación con sus clientes | Se tenía una política de ventas: “En caso los clientes no vendan el total de la mercadería, esta puede ser devuelta a la fábrica” |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Por otro lado, en esos años el total de las ventas de la empresa se daban en el canal tradicional a tiendas y boutiques mediante el modelo de venta B2B, por lo que era la única fuente de ingresos. Pese a que en aquellos años el canal moderno estaba en crecimiento debido a una mayor capacidad adquisitiva de los hogares y a un mayor acceso a los medios digitales (BBVA Research, 2018). En el año 2019 el canal tradicional mantenía su liderazgo con una cifra del 62% comparado con el canal moderno que era representado por un 36%, además en ese año el canal tradicional en el Perú tenía un mayor porcentaje con respecto a otros países de Latinoamérica como Chile, Colombia y Argentina (Manrique, 2019).

Si bien es cierto estas cifras eran consideradas positivas por parte de los gerentes, el hecho de solo enfocarse en el canal tradicional derivó en una alta dependencia por parte de la empresa. En años anteriores a la pandemia esto ya resultaba en un problema para la empresa, ya que gran

parte de este tipo de ventas son realizadas al crédito, y al ser montos mínimos en muchos casos resultaba complicado ejercer el derecho de cobranza por los medios legales, por lo que existía ya en ese momento un alto nivel de morosidad de un estimado del 30%.

Además, la empresa tiene hasta la actualidad una política de ventas para el canal tradicional, la cual es la devolución de parte de la mercadería en caso el cliente no venda el total, como consecuencia de esto se generaba un problema, ya que esa mercadería devuelta no era destinada a otros canales de venta, dejando como única opción el remate del producto retornado.

2.2 Situación de la empresa post – pandemia

La irrupción de la pandemia COVID-19 ha provocado grandes efectos sociales y económicos, en particular las PYMES, las cuales se han visto impactadas dramáticamente (Rosales, Álvarez, & Lam, 2021). Esta enfermedad ha propiciado cambios en los diferentes sectores, particularmente en el sector textil. (BBVA , 2020)

Este contexto agravó los problemas que ya en anteriores años presentaba la empresa. El primero de los impactos negativos fue el incremento de la deuda que se produjo en todos los sectores (Hogares, PYMES, el gobierno, sector financiero) (Mackay, León, & Bedor, 2020). Esta situación provocó un rompimiento en la cadena de pagos en todo el país. (Parodi, 2020) Para la empresa esta situación trajo consigo un incremento en la morosidad de sus clientes del tipo B2B en un 20% aproximadamente.

El segundo impacto negativo fue el acelerado cambio en los hábitos de consumo, según Sheth esto sucede producto de cambios en el contexto de la vida del consumidor, pueden ser contextos sociales como casarse o tener hijos, contextos tecnológicos como el surgimiento de los teléfonos inteligentes o las compras online, y por último contextos menos predecibles como pandemias globales como el caso del COVID 19. (Sheth, 2020)

Estos nuevos hábitos adquiridos postpandemia aceleraron la digitalización de los negocios y el desarrollo del “e-commerce”. Este cambio resulta ser una opción más beneficiosa para el consumidor, ya que evita desplazamientos a las tiendas, aprovecha los descuentos de los comercios online y le permite el acceso a un catálogo de contenido lo que repercute positivamente en sus finanzas. (BBVA, 2022)

De acuerdo con el estudio elaborado por Euromonitor Internacional, el Perú lidera el crecimiento y desarrollo del E-commerce en América Latina, los factores que impulsaron el crecimiento en el país principalmente en los últimos años del 2021 son las entregas a domicilio gratuitas, cupones de descuento, la comodidad y la facilidad de compra y a nivel de preferencia de compra por categoría el sector moda en el país ocupa el tercer lugar con un 19% (Diario Gestión, 2022).

Ambos impactos agravaron la situación de la empresa, primero porque no existía una presencia en los canales digitales en el cual aparecieron nuevos competidores que ofrecieron sus productos mediante una venta directa al cliente y segundo porque las ventas de la empresa solo dependían del canal tradicional, esto provocó que se tomen decisiones para mantenerse en el mercado.

Las empresas toman decisiones en base a motivaciones externas o internas de manera reactiva o proactiva, siendo las mejores decisiones las que se toman producto de una motivación interna de manera proactiva. (Leonidou, Katsikeas, Palihawadana, & Spyropoulou, 2007) . Estos cambios producto de la pandemia, trajeron también oportunidades para la empresa, es así y de acuerdo con lo mencionado en la cita anterior que la empresa optó por tomar sus decisiones en base a los factores externos del mercado, y de manera reactiva.

En consecuencia, se tomaron las siguientes medidas:

- Primero se inició con las ventas directas a los consumidores finales y las ventas indirectas a los revendedores por el canal digital, específicamente usando las plataformas de Facebook, Instagram y WhatsApp, obteniendo así resultados medianamente positivos en el mercado, no solo en número de ventas sino también a nivel financiero, ya que este tipo de clientes realizan sus pagos al contado y además se obtiene un mayor margen de ganancia por la venta de los productos.
- Segundo se implementó un sistema de cobranzas con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de registro de la información de sus clientes como sus compras, el modo de pago que negociaron, y los pagos de los créditos otorgados.

Producto de estas medidas, la distribución de los canales de venta es la siguiente: Primero, las tiendas y las boutiques representan un 90% del total de ventas, las cuales pertenecen al canal tradicional y las ventas son del tipo B2B, segundo, los revendedores representan el 3% del total de ventas, los cuales pertenecen al canal digital y las ventas son del tipo B2B, por último, los consumidores finales representan el 7% de las ventas totales, los cuales pertenecen al canal digital y las ventas son del tipo B2C.

2.3 Definición de la problemática

A pesar de las decisiones tomadas por la empresa de manera reactiva, la problemática principal que es la dependencia con el canal tradicional se mantiene, especialmente por dos puntos críticos identificados a partir del análisis FODA de la empresa.

El primer punto crítico es la ineficiente gestión de la información al momento de identificar a los clientes más importantes, puesto que no existe un análisis más profundo que permita a partir de esta información segmentar correctamente e identificar tipos de clientes. Además, es

necesario agregar otros criterios de segmentación con la finalidad de desarrollar mejores estrategias de negociación y de selección de mejores clientes, la buena relación que tienen los clientes con los vendedores, el área de créditos y los gerentes de la empresa facilitará la obtención de esta información adicional.

En la actualidad esta información es usada principalmente para hacer un seguimiento a las cuentas por cobrar de los clientes y exigir el pago respectivo, para esto se tiene un sistema que otorga resúmenes detallados de las transacciones históricas de los clientes con la empresa, dentro del cual se consideran criterios como: Información básica personal del cliente, fechas de las ventas, medios de pago, fechas de los pagos por parte de los clientes y cuentas por pagar de los clientes.

Una consecuencia de una incorrecta segmentación de la cartera de clientes es el incremento del porcentaje de morosidad, el cual se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Porcentaje de morosidad

| Indicadores | Antes de la pandemia Enero - 2020 | Postpandemia Enero - 2023 |
|---|--|--------------------------------------|
| Número de clientes morosos/ Total de clientes B2B | 60/200 | 125/250 |
| % de morosidad | 30% | 50% |

Fuente: Elaboración propia, 2023

El segundo punto crítico se encuentra relacionado a la gestión del canal digital, si bien es cierto las ventas por este medio se incrementaron, no son las esperadas por la empresa. Ambas marcas tienen un posicionamiento producto del desarrollo de campañas en relación con el marketing tradicional, tales como Activaciones en discotecas, activaciones con famosos del medio nacional en zonas de mayor venta y publicidad en las tiendas de los clientes del tipo B2B. A continuación, se presentan 2 tablas: La tabla 9 muestra las ventas reales y esperadas de la empresa en 2022 y la tabla 10 muestra la cantidad de seguidores que tienen ambas marcas actualmente en las redes sociales.

Tabla 9. Ventas esperadas y ventas reales en 2022

| Marcas | Ventas esperadas en 2022 | Ventas reales en 2022 |
|---------------|---------------------------------|------------------------------|
| Vowh | 2600 | 2100 |
| Ostia | 1725 | 1400 |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Tabla 10. Cantidad de seguidores y me gusta de Vowh y Ostia

| Marcas | Facebook | Instagram |
|---------------|---------------------------------|------------------------------|
| Vowh | 8700 seguidores y 8300 me gusta | 301 seguidores (Inactivo) |
| Ostia | 1700 seguidores y 1500 me gusta | 48 seguidores (Inactivo) |

Fuente: Elaboración Propia, 2023

Si bien es cierto la empresa tiene una cantidad considerable de seguidores, al no tener criterios de segmentación definidos que permitan desarrollar campañas de Marketing eficientes, no se estaría siendo eficientes al momento de aprovechar las oportunidades de crecimiento de las ventas por medio del canal digital

La existencia de esta problemática lleva a plantear una propuesta para mejorar la segmentación de la empresa en el canal tradicional y en el canal digital, con la finalidad de optimizar e incrementar las ventas en ambos canales.

CAPÍTULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se detalla la revisión del marco teórico. Para esto, se realizó una búsqueda de los aportes teóricos relacionados a la segmentación en los modelos de mercado B2B y B2C.

3.1 Modelos B2B y B2C

El primer paso es la comprensión de las diferencias entre los modelos B2B y B2C. El primero se encuentra relacionado a las empresas que ofrecen sus bienes o servicios a otras empresas, esta relación se puede dar entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista, por otro lado, en el modelo B2C, las empresas comercializan sus bienes o servicios a los consumidores. (Kumar & Raheja, 2013)

Existen aspectos importantes que diferencian ambos modelos, por ejemplo, en el B2B el tamaño del mercado está limitado por la cantidad de intermediarios, mientras que en el B2C el potencial de ventas en el mercado está limitado por la población, el área geográfica o la combinación entre ambos. Otros aspectos importantes son que en el sector B2B se suele tener un mayor volumen de pedido y ciclos de ventas más largos. Además, es importante considerar al tomador de la decisión de compra, en el modelo B2C hay una persona que toma la decisión de comprar el artículo, mientras que en el B2B mayormente será más de una persona, y en este caso es importante conocer a los tomadores de decisiones y el proceso de toma de decisión. (RÉKLAITIS & PILELIENĖ, 2019)

A continuación, se presenta una tabla que presenta las diferencias entre los modelos B2B y B2C. (Swapan, Ashraful, shawkat, Aminul, & Ripa, 2014)

Gráfico 3. Diferencias entre los modelos B2B y B2B

| Criterios | De empresa a consumidor (Modelo B2C) | De empresa a empresa B2B (Modelo B2B) |
|-------------------------|--------------------------------------|---|
| Target | Usuario Final | Empresa |
| Tamaño de mercado | Grande | Más pequeño |
| Volumen de Ventas | Bajo | Alto |
| Toma de Decisiones | Individualmente | Por comité |
| Riesgo | Bajo | Alto |
| Proceso de Compra | Corto | Más largo |
| Pago | A menudo instantáneo | Es posible que no se requiera el pago instantáneo |
| Transacción | Puede ser en efectivo, con tarjeta | Requiere un sistema más complejo |
| Decisión del consumidor | Emocional | Racional |
| Demanda | Basado en el deseo | Basado en la necesidad |

Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de (RÉKLAITIS & PILELIENĖ, 2019)

Las diferencias entre los modelos B2C y B2B son notorias, las empresas tienen que tomarlo en consideración para implementar estrategias y llegar a óptimos resultados. (RĖKLAITIS & PILELIENĖ, 2019). A continuación, se presenta el marco teórico de la segmentación tanto para el modelo B2B como para el modelo B2C.

3.2 Segmentación B2B:

El fundamento teórico para segmentar un mercado es la presencia de clientes heterogéneos, esto permite la identificación de segmentos basados en la demanda con el objetivo de dar forma a diferentes ofertas para cada segmento identificado (Lilien & Grewal, 2012). El valor que otorga la segmentación de mercado a las empresas permite adoptar una postura entre lo demasiado generalizado y lo demasiado personalizado (Mora, Hojbjerg, & Vagn, 2021)

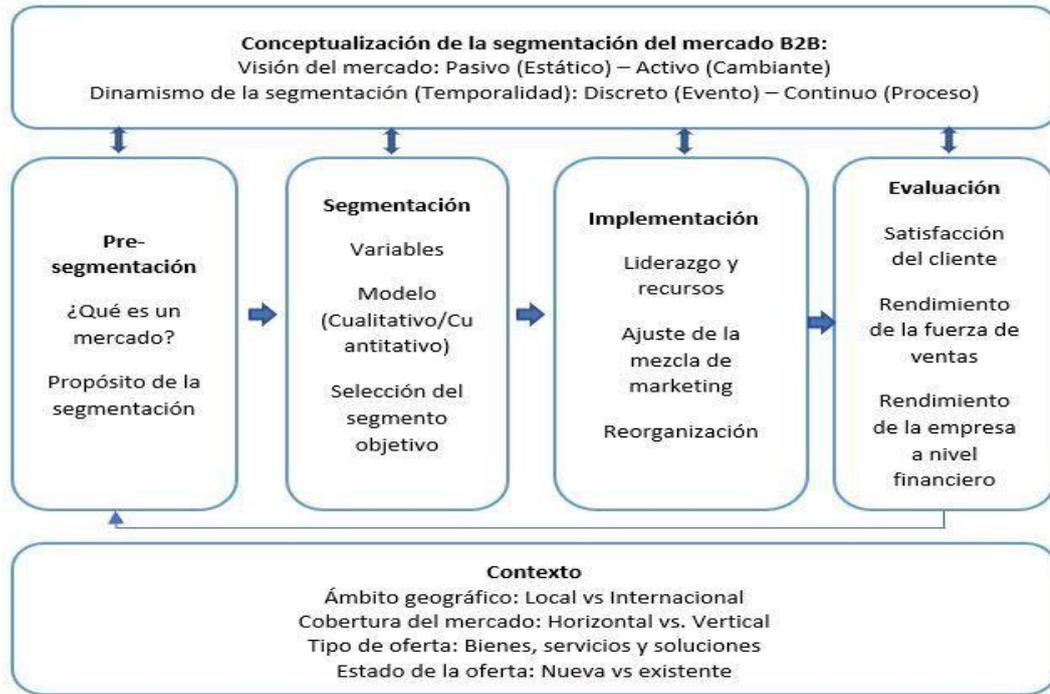
En el caso de empresas que comercializan mediante el modelo B2B, la segmentación de mercado, a pesar de no ser perfecta, les ha proporcionado valor en el logro de sus objetivos y en la asignación de recursos. (Morgan, Whitler, Feng, & Chari, 2019) Para muchos autores este concepto aplicado en este tipo de empresas aún se encuentra en desarrollo, lo que requiere de más investigaciones. (Lilien & Grewal, 2012)

La segmentación proporciona una gran utilidad en la práctica B2B, sin embargo, es de suma importancia conocer el porqué es difícil de ejecutar. (Boejgaard & Ellegaard, 2010). El primer obstáculo es que la gran parte de investigaciones se encuentran enfocadas en los modelos de mercado de consumo (Hutt & Speh, 2016).; el segundo obstáculo es que las empresas han sido más lentas en adoptar la segmentación de mercado, más allá de los segmentos tradicionales de la industria (Clarke & Freytag, 2008); y el tercer obstáculo es que a diferencia del modelo B2C, en los modelos B2B la búsqueda y obtención de la información es más formalizada. (Muller, Pommeranz, Weisser, & Voigt, 2018)

3.2.1 Marco integrador de la segmentación B2B

Es así como en los últimos años, se desarrollaron artículos de investigación con el propósito de consolidar las investigaciones y ofrecer un marco teórico con una visión más amplia e integrada. Como resultado se diseñó un marco integrador que muestra las consideraciones que la empresa debe tomar en cuenta al momento de segmentar un mercado industrial y es representado en tres conceptos (Conceptualización, segmentación como proceso continuo y contexto), siendo el punto más importante la etapa intermedia. (Mora, Hojbjerg, & Vagn, 2021). A continuación, se presenta la representación del marco integrador.

Gráfico 4. Marco integrador de la segmentación B2B



Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de (Mora, Hojbjerg, & Vagn, 2021)

Para el presente trabajo de suficiencia profesional se tomarán en cuenta los conceptos de contexto, conceptualización, pre-segmentación y segmentación (Variables).

- **Contexto**

El contexto toma en cuenta a los factores que influyen en el proceso de segmentación. Para empezar, es clave definir la cobertura de mercado en base los recursos y capacidades de la empresa, una visión más amplia considera un enfoque horizontal en donde se vende la oferta de la empresa en múltiples industrias y una visión más limitada conduce a un enfoque vertical en donde se vende ofertas de una empresa a un grupo de clientes nicho. A esto se suma la definición del tipo de oferta que pueden ser bienes, servicios o soluciones de negocio y el estatus de la oferta que puede ser nueva o existente.

- **Conceptualización**

Es preciso que las empresas conceptualicen la segmentación de mercado B2B, en este sentido se plantean los siguientes conceptos:

- **Visión de mercado**

La historia muestra que existen muchos casos de empresas que ven los límites del mercado como algo estático, perdiendo oportunidades de encontrar nuevos o

emergentes segmentos, la definición de mercado se entiende como un grupo formado entre compradores, vendedores y el entorno. (Freytag & Hojbjerg, 2001)

El mercado por sí mismo es considerado una fuerza influyente en los segmentos B2B, por tanto, los cambios que se originan producto de esto se reflejan en una constante transformación del valor. (Clarke & Freytag, 2008). Los clientes varían su percepción del valor con el tiempo debido a cambios en las necesidades o deseos, actividades de la competencia y a cambios generales en el entorno. (Flint, Woodruff, & Fisher, 1997)

La dinámica de los mercados B2B tiene una naturaleza dinámica (Blocker & Flint, 2007), por tanto, se propone hacer un seguimiento constante a los segmentos, mediante el monitoreo de las condiciones cambiantes dentro de la industria. (Freytag & Hojbjerg, 2001).

- **Dinamismo de la segmentación de mercado**

Muchas investigaciones sobre segmentación presentaron un mercado dinámico, considerando a la segmentación como una variable aislada. (Blocker & Flint, 2007) .Sin embargo, para que las empresas sigan siendo competitivas es necesario que manejen información constante de los segmentos, que revisen los potenciales cambios, y que prevean cómo reaccionar ante el cambio. (Clarke & Vagn, 2012)

Las derivaciones negativas de no adaptarse son el de permanecer en un mercado no rentable o el de mantenerse en segmentos no óptimos (Muller , Pommeranz, Weisser, & Voigt, 2018). En la praxis no es extraño localizar empresas B2B que no han actualizado su segmentación hace muchos años atrás. (Mora, Hojbjerg, & Vagn, 2021)

- **Pre – segmentación**

Una vez las empresas tengan en cuenta estos conceptos, el siguiente paso es iniciar con la etapa previa a segmentación.

- **¿Qué es un mercado?**

Un paso previo a la segmentación es entender qué mercado están segmentando, los mercados tienen diferentes puntos de vista, ya sea del lado de la oferta, del lado de la demanda o del lado de la tecnología (Goller, Hogg, & Kalafatis, 2002) .El enfoque más común es del lado de la demanda, en dónde el cliente se encuentra en el centro y puede pertenecer a más de una industria, tal es el caso de los clientes

directos y los clientes indirectos. (De Kluyver & Whitlark, 1986)

Otro enfoque es el del lado de la oferta que se centra en las particularidades de la oferta como los recursos y capacidades, está es una visión ascendente del mercado basada en la industria y la competencia dentro de la misma. Por último, el enfoque basado en la tecnología se da en un entorno de competencia basada en la tecnología. (Goller, Hogg, & Kalafatis, 2002)

- **Finalidad de la segmentación**

La segmentación es intencionada y depende del contexto, es decir que la selección de variables y el método elegido depende del propósito de la segmentación y del problema a resolver. (Clarke A. H., 2009). Los propósitos pueden ser los siguientes: Elaborar una estrategia de Marketing, planificación de futuras ofertas de producto, mejorar la gestión del valor futuro del cliente, entre muchos más. (Mora, Hojbjerg, & Vagn, 2021)

- **Segmentación**

Definido el propósito de la segmentación y entendido el mercado, el siguiente paso es la segmentación considerando como paso importante la identificación de las variables.

- **Variables**

Las investigaciones sobre segmentación proponen variables con la finalidad de crear segmentos de mercado. Estas variables se dividen en macro variables y micro variables. Las variables macro son consideradas de fácil observación y accesibles, este último debido a que se consiguen a bajo costo o por medio de fuentes del gobierno. Estas variables pueden ser el tamaño de la industria, el tipo de la industria, la ubicación geográfica, entre otras (Chéron & Kleinschmidt, 1985)

La macrosegmentación que utiliza las variables macro, presenta dos enfoques: La primera es la segmentación por beneficios, en donde se agrupan a las empresas en base a los beneficios buscados, la segunda es la segmentación por aplicación, en donde se agrupan a las empresas en base a los problemas comunes a resolver (Hlavacek & Reddy, 1993)

En los últimos años, se está dando una mayor atención a las variables micro, este tipo de variables exigen una mayor atención en los detalles de los clientes. La microsegmentación que utiliza este tipo de variables presenta un enfoque de compra

o comportamiento de compra en dónde se proponen variables como características de la empresa, el proceso de compra, responsabilidades de compra, comportamiento de compra, patrones de compra relacionado al abastecimiento y variables psicográficas en relación con empresas familiares. (Mora, Hojbjerg, & Vagn, 2021) Es importante mencionar que otras investigaciones apuntan a una combinación entre las variables macro y micro dependiendo del objetivo planteado por la empresa. (Powers & Sterling, 2008)

Un enfoque adicional que utiliza las variables macro y las variables micro, y se encuentra relacionado al objetivo del presente trabajo de suficiencia profesional se basa en el tamaño del cliente y su importancia estratégica para la empresa, clasificando a los clientes en cuentas estratégicas, cuentas clave o cuentas nacionales. (Kasturi & Rowland, 1992). La gestión de estas cuentas clave (KAM) es considerada como una estrategia de segmentación y se encuentra orientada al cliente. (Millman, 1996)

3.2.2 KAM

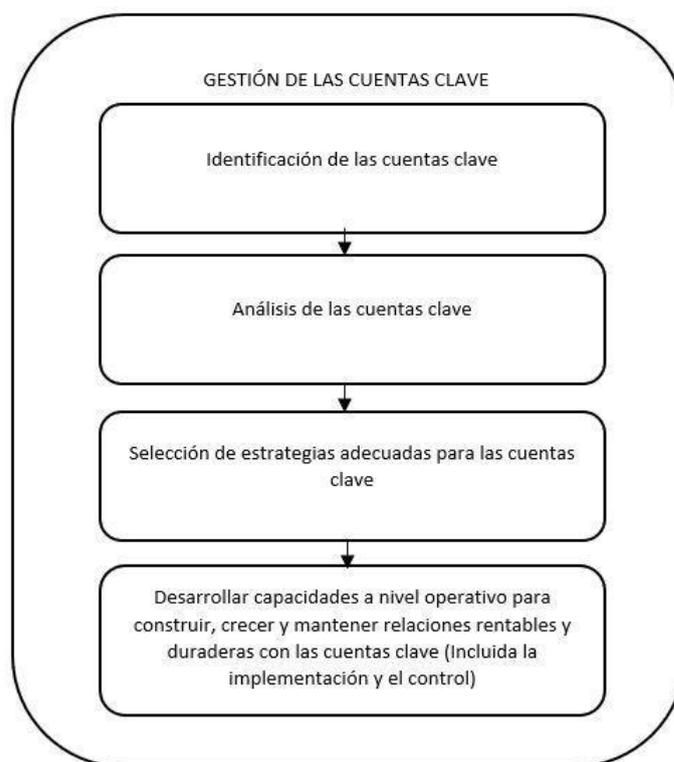
La gestión de cuentas clave es un enfoque centrado en la relación con los principales clientes en el mercado B2B (Ojasalo, 2001). También se define como un enfoque comercial estratégico cuyo propósito es garantizar relaciones a largo plazo con clientes estratégicos, esto implica que el comprador y el proveedor pasan de una postura de confrontación a una postura de colaboración. (McDonald & Rogers, 1998)

Muchas empresas clasifican a sus clientes en base al tamaño de sus ventas en orden descendente, para después simplemente trazar una línea en alguna fila que separe a sus mejores clientes o clientes clave. Las empresas definen así a sus 100 o 200 clientes principales, esto conlleva a desarrollar estrategias ineficientes, además que no se considera a los clientes potenciales que van acorde las estrategias de la empresa proveedora y que tienen una mayor tendencia de crecimiento. (Fernandes, 2020).

Con el objetivo de desarrollar un KAM exitoso, es importante entender que este enfoque consta de 4 elementos básicos: Identificar las cuentas clave, Analizar las cuentas clave, seleccionar las estrategias adecuadas para las cuentas clave y desarrollar capacidades para mantener relaciones rentables y permanentes. Además, un buen KAM necesita de un manejo tanto a nivel organizacional como a nivel individual. Aunque la estructura del mercado es B2B, están representados por individuos. (Ojasalo, 2001).

En el siguiente gráfico se muestra la secuencia de los elementos clave:

Gráfico 5. Elementos de la gestión de las cuentas clave



Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de (Ojasalo, 2001)

El presente trabajo de suficiencia profesional se enfocará en la identificación de las cuentas clave, para la cual es necesario responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los criterios que determinan qué clientes son estratégicamente importantes?

Estos criterios varían entre los autores, (Campbell & Cooper, 1999) mencionan criterios como el volumen de ventas, duración de la relación, tasa de crecimiento de mercado de los clientes, rentabilidad del cliente al proveedor. Adicionalmente otros autores proponen como criterios determinantes para las cuentas clave el estatus, y las consideraciones financieras. (McDonald & Rogers, 1998)

(Fernandes, 2020) clasifica los criterios en 3 categorías: La primera categoría está enfocada en los resultados de los clientes, esta categoría es considerada cuantitativa y los criterios pueden ser: El nivel de compras, el margen de ganancia, la facturación/tamaño del cliente, los gastos con el proveedor en productos de la misma categoría. La segunda categoría está relacionada a la alineación que el cliente tiene con la estrategia de la empresa, o si tiene posibilidades de retener y asegurar la relación comercial. La tercera categoría incluye a los atributos cualitativos de los clientes, esto incluye criterios relacionados al cómo se desempeña el cliente en las relaciones que tiene con la empresa proveedora. Los criterios elegidos de cada categoría deben abordar 3 preguntas: ¿De qué manera cada uno parece importante desde la perspectiva de la empresa?,

con el producto, el trato personal de los empleados y la satisfacción inmediata también presenta dificultades como limitaciones en el horario de compra, las barreras geográficas y el costo de desplazamiento, esto conlleva a las empresas a ofrecer sus servicios en el canal en línea o e-commerce. (Acquila, Iglesias, & Chaparro, 2018) El E-commerce se define como un canal de venta a distancia que utiliza el internet para que las empresas ofrezcan sus productos. (Levy & Weitz, 2019)

Los consumidores tienen una mayor libertad de elegir cómo interactúan con la empresa, utilizando el canal que mejor se adapte a sus necesidades. Una buena gestión de los canales de venta pasa por profundizar en el conocimiento del comportamiento del consumidor, y tomarlo como un medio para que se potencien sus estrategias de negocio. (Acquila, Iglesias, & Chaparro, 2018)

La importancia de segmentar un mercado permite a la empresa concentrarse en los comportamientos y los patrones de compra de sus consumidores. Si el proceso de segmentación es correcto, permite a la organización obtener un mayor retorno de la inversión con respecto a sus gastos en marketing y ventas (ROI). (Guillan, 2011)

La segmentación responde a la pregunta ¿A cuáles clientes serviremos? e implica dividir el mercado en grupos pequeños de consumidores en base a sus necesidades, características o comportamientos, con la finalidad de desarrollar estrategias de marketing efectivas.

3.3.1 Variables de segmentación

Para lograr estos objetivos, se deben probar diferentes variables de segmentación, sean estas solas o combinadas, estas variables se encuentran divididas entre geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. (Kotler & Armstrong, 2017)

- **Segmentación geográfica**

Este tipo de segmentación divide el mercado en unidades geográficas, estas pueden ser naciones, regiones, municipios, ciudades o unidades más pequeñas como los barrios. Es decisión de la empresa si opera en una o varias áreas geográficas, siempre y cuando se preste atención a las diferencias geográficas representadas por las necesidades o deseos particulares.

- **Segmentación demográfica**

La segmentación demográfica divide el mercado tomando en consideración variables como la edad, género, ingreso, religión, escolaridad, religión, origen étnico y generación. Este tipo de variables son más fáciles de medir y ayudan a evaluar el

tamaño de mercado meta.

Es importante considerar que si bien es cierto los deseos y las necesidades cambian con la edad, no es una variable influyente en el comportamiento del consumidor, y en cuanto a variables como el género y el ingreso son mayormente utilizadas en la industria de la ropa.

- **Segmentación Psicográfica**

Este tipo de segmentación divide a los consumidores acorde la clase social, el estilo de vida o características relacionadas a la personalidad. Con respecto al estilo de vida, un ejemplo de éxito es VF, una marca de jeans que divide a sus consumidores y presenta una marca para cada estilo del consumidor: Ropa de trabajo, ropa para exteriores, ropa deportiva y ropa contemporánea.

Por otro lado, con respecto a la personalidad, muchas marcas buscan representar a comunidades de clientes que comparten afinidades en común. Es importante tener en consideración que un grupo demográfico puede presentar rasgos demográficos distintos.

- **Segmentación conductual**

Los consumidores se pueden dividir acorde su relación con el producto, el autor menciona 5 grupos de segmentación: El primero es según las ocasiones en que se idealiza la compra, se compra o se usa el producto comprado; segundo es por los beneficios buscados en donde se agrupan a los consumidores acorde los beneficios que tiene el producto y son atractivos para ellos; tercero es la segmentación por estatus de usuario, en el cual se segmentan en grupos de usuarios, antiguos usuarios, potenciales usuarios, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto específico; el cuarto es la división acorde la frecuencia de uso, en este caso se segmenta al mercado entre usuarios ocasionales, medios e intensivos; el último grupo se divide acorde el grado de lealtad del cliente, los compradores leales son considerados un activo de la empresa porque pueden ser una fuente de promotores de la marca y el producto.

Al momento de implementar una segmentación lo más frecuente en las empresas es el uso de diversas variables de segmentación que combinan datos geográficos, demográficos, conductuales y psicográficos (Kotler & Armstrong, 2017) , finalmente a partir de la selección de variables, se define el mercado meta, que es un grupo de clientes que comparten rasgos o necesidades similares y a los cuales la empresa dirigirá la comunicación. (Goyat, 2011)

3.3.2 Mercado Meta

El mercado meta que es el resultado de la teoría tradicional necesita de un complemento que le ayude a categorizar a los posibles compradores. (Beltrán, Parrales, & Ledesma, 2019) .En el área de marketing, el enfoque en la experiencia del cliente está adquiriendo una mayor relevancia, es así como las empresas en la actualidad optan por crear “Buyer Personas” para una mejor implementación de sus estrategias de marketing digital. (Beltrán, Parrales, & Ledesma, 2019)

La identificación del mercado meta tomado en cuenta cómo única herramienta de segmentación, dificulta el proceso de desarrollar contenidos personalizados a los clientes, ya que esto requiere de un mayor detalle de los perfiles a los cuales se dirige la empresa, además es importante tomar en cuenta que dentro de un mercado meta se pueden encontrar diferentes Buyer personas (Bel, 2022).

3.3.3 Buyer Persona

Buyer persona es definido como la creación de un cliente representativo que se construye a partir de datos sociodemográficos, información sobre la conducta online, personal, profesional y la relación que existe entre el cliente y la empresa ofertante (Beltrán, Parrales, & Ledesma, 2019). En palabras concretas el Buyer persona es un arquetipo del consumidor que reúne las características ideales para un producto o servicio. (Bel, 2022).Este cliente ideal puede ser creado mediante entrevistas al público objetivo del negocio. (Mandal & Joshi, 2017)

Existen 3 tipos de Buyer persona: El primero es el Buyer persona decisor que se define como la persona que toma la decisión final de la compra y es el más usual en el B2C; el segundo es el Buyer persona prescriptor, este concepto se define como la persona que recomienda el producto o servicio y tiene una influencia en la compra, sin embargo, no es el que usa o consume el producto; el tercer tipo es el Buyer persona influenciador, el cual con su opinión puede definir una decisión de compra. (Bel, 2022) En el último tipo de Buyer persona entran los famosos “Influencers” ya que tienen un mayor impacto en los hábitos de compra de su audiencia. (Molina, 2021)

El proceso de elaboración del Buyer persona se resume en 4 pasos, los cuales serán descritos a continuación: (Bel, 2022)

- **Paso 1.** Cuál es el objetivo de establecer un Buyer persona (Bel, 2022)
- **Paso 2.** Identificar qué tipo de información se necesita para desarrollar un Buyer persona, para esto es necesario la elaboración de preguntas con la meta de obtener la información requerida (Bel, 2022). Las preguntas deben abarcar desde áreas generales hasta áreas más específicas o incluso personales, estas áreas pueden ser los datos

demográficos, la situación laboral, información laboral, objetivos y metas, retos y problemas y comportamientos. (Molina, 2021)

- **Paso 3.** Definir qué herramientas de investigación se utilizarán para obtener las respuestas y cuáles serán las fuentes de información.
- **Paso 4.** Construcción del Buyer persona y contar la historia completa.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se desarrollará una propuesta de mejora de segmentación para cada modelo de ventas que tiene la empresa, con base en los conceptos presentados en el marco teórico.

4.1 Modelo de ventas B2B

El objetivo para este modelo de ventas es mejorar la eficiencia en la gestión de las cobranzas, para lograrlo es necesario identificar y analizar a profundidad las variables o criterios adecuados que permitan segmentar a los clientes y así se desarrollen estrategias más eficientes en esta área de la empresa.

4.1.1 Desarrollo del marco integrador de la segmentación B2B

El primer paso es la aplicación del marco integrador de segmentación en la empresa, para el presente trabajo se tomará en consideración el desarrollo de los siguientes conceptos: Contexto, conceptualización, pre-segmentación y segmentación (Identificación de variables).

Para el desarrollo de los conceptos se implementaron entrevistas dirigidas al gerente general (Ver anexo 4), al gerente comercial (Ver anexo 5), a los vendedores de la empresa (Ver anexo 6), y a tres especialistas del sector textil (Ver anexo 7). Los hallazgos serán presentados a lo largo del proceso aplicativo.

- **Contexto**
 - **Alcance geográfico:** En la actualidad las ventas tienen un alcance nacional, en el canal tradicional la totalidad de las ventas son en provincia y en el canal digital la totalidad de ventas son en lima.
 - **Cobertura de mercado:** Se considera que la empresa tiene un enfoque horizontal, ya que tiene diferentes 2 tipos de clientes: El primero son los dueños de las boutiques que están presentes mayormente en lugares céntricos de la ciudad y ofrecen ropa más exclusiva, el segundo tipo de cliente son las tiendas que suelen tener mayor presencia en los mercados de cada ciudad.
 - **Tipo de oferta:** Bienes
 - **Estatus de la oferta:** Existente

- **Conceptualización**
 - **Visión de mercado:** El mercado es considerado medianamente dinámico, los principales cambios fueron los siguientes:

- El incremento de nuevos competidores que ofrecen una mayor variedad productos a un menor costo para el intermediario.
 - El crecimiento del canal moderno principalmente en las provincias del país es considerado una amenaza para los clientes tradicionales.
 - Existe una tendencia de precios al alza de insumos de importación tales como la tela y la pedrería, y un incremento en los costos de servicios de confección.
- **Dinamismo de la segmentación de mercado:** En los últimos años se considera que los segmentos a los cuales se dirige la empresa han tenido un mayor dinamismo, las razones son las siguientes:
 - Los clientes tradicionales consideran cada vez más importante las relaciones interpersonales con sus proveedores, que permitan un mayor grado de lealtad y una mayor transparencia en las negociaciones.
 - Los ingresos de los clientes tradicionales se vieron afectados por la pandemia, sin embargo, en los últimos meses se observa una recuperación económica reflejado en el crecimiento de sus negocios (Mayor número de tiendas, locales propios, mayor volumen de pedidos).
 - La aparición de nuevos competidores, aunque aún no es considerado una amenaza por la dificultad de entrada a la industria, genera un mayor poder de negociación de los clientes tradicionales con los proveedores reflejado en una mayor sensibilidad al incremento de los precios.
- - **Pre-segmentación**
 - **Enfoque del mercado:** Los gerentes de la empresa consideran la importancia de tener en cuenta ambos enfoques, el enfoque del lado de la demanda es más importante porque permite comprender las necesidades y características de sus clientes, considerando además que los clientes tradicionales se proveen de una gran variedad de ropa perteneciente a diferentes industrias, por otro lado se considera tener en cuenta el enfoque del lado de la oferta para conocer cómo los competidores de la industria eligen a sus mejores clientes.
 - **Propósito de la segmentación:** Mejorar la gestión de las cobranzas de los clientes del modelo de ventas B2B, mediante la selección e identificación de los principales clientes del mercado.
 - **Segmentación**

- **Variables**

Para el presente trabajo se emplea la combinación de las macro variables y micro variables las cuales se identificarán en base al marco teórico desarrollado en el capítulo anterior y a las entrevistas dirigidas a los vendedores y al gerente del área comercial, posteriormente serán validadas y analizadas al detalle con el apoyo de un especialista en el área textil.

Además, se desarrollará el enfoque de clasificación de clientes en cuentas estratégicas o cuentas clave, el concepto que engloba este desarrollo es la gestión de cuentas clave (KAM).

4.1.2 Desarrollo del KAM

A continuación, se aplicará el primer elemento que es la identificación de las cuentas clave mediante el desarrollo de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los criterios que determinan qué clientes son estratégicamente importantes?

- **Identificación de las cuentas clave**

- **Macro variables:** Existen 3 tipos de macro variables: La primera es la geográfica que considera dividir al mercado en unidades geográficas; la segunda es la demográfica que utiliza criterios de segmentación como el sexo, la edad, educación, nacionalidad, idioma para dividir el mercado; por último, las variables socioeconómicas consideran el tamaño de la población y el PBI per cápita.

El gerente comercial considera relevante dividir el mercado en base a la macro variable geográfica, tomando en cuenta la unidad geográfica: Macrorregión. La razón es que a cada vendedor se le asigna una cartera de clientes de cada unidad geográfica y por tanto es responsable de las ventas y las cobranzas. Además, estratégicamente es eficiente, ya que cada vendedor conoce con más detalle a sus clientes.

- **Micro variables:** A continuación, se identificarán las micro variables para los clientes de cada macrorregión. Se tomarán en cuenta cuatro categorías, las cuales serán desarrolladas en base al marco teórico, a las entrevistas desarrolladas al gerente comercial, a los vendedores de la empresa y al especialista en gestión de clientes en el rubro textil.

- **Estatus:** La teoría considera relevante tener criterios relacionados al estatus

actual de los clientes, los cuales fueron identificados y analizados en coordinación con el gerente comercial de la empresa.

El **estatus comercial** de los clientes en base a sus compras se divide en tres: Primero se considera a los clientes activos como aquellos que realizaron la última compra en un periodo máximo de 4 meses, que representa a un tiempo estimado entre dos campañas de producción; el segundo tipo de clientes son los clientes ocasionales, los cuales exceden el tiempo de 4 meses sin realizar compras a la empresa o compran por motivos de ofertas de temporada, negociaciones en la forma de pago o descuentos por prenda; por último los clientes potenciales son que se encuentran interesados en adquirir los productos de la empresa, para aceptar una relación comercial con este tipo de clientes se deben considerar variables como el historial crediticio y la relación con otras marcas de ropa. Los vendedores de la empresa consideran importante añadir el actual **estatus personal** del cliente como variable. Consideran que las situaciones adversas como divorcios o conflictos familiares incrementan la probabilidad de tener un mayor descuido en sus negocios, y por tanto un mayor riesgo crediticio. El status de cada cliente será definido a criterio del vendedor responsable.

- **Resultados de los clientes:**

En la siguiente categoría se incluyeron las siguientes variables:

Volumen de compras: La empresa cuenta actualmente con 200 clientes, los cuales serán comparados en base a sus compras realizadas durante el año anterior a la nueva campaña de producción.

Historial crediticio del cliente con la empresa: Bajo esta variable los clientes serán calificados como de riesgo bajo, de riesgo moderado o de riesgo alto y se considerarán 2 criterios, el primero es el **tiempo de la deuda** que tiene el cliente con la empresa y el **tamaño de la deuda**, estos datos serán extraídos del sistema de ventas.

- **Alineación con la estrategia de la empresa:** En esta categoría se consideraron 2 criterios: El primero es la **duración de la relación comercial** entre la empresa y el cliente, el gerente comercial considera que los clientes con una antigüedad mayor a 5 años tienen más peso en sus decisiones comerciales y el segundo criterio es el **grado de confianza** que tiene el cliente con algún representante de la empresa, la confianza es

representada en tópicos como la sinceridad del cliente con respecto a las relaciones comerciales y el hecho de brindar información sobre las marcas competidoras, esta última variable será definida a criterio de los vendedores.

- **Atributos cualitativos de los clientes:** En esta categoría se consideraron los siguientes criterios: El primero es la **relación que tiene el cliente con la empresa** que puede ser amigable, neutral o conflictiva, el segundo criterio es la **relación que tiene el cliente con las empresas competidoras**, esta información es obtenida de los vendedores de la empresa ya que, tienen una relación cercana con los vendedores de industria.

La teoría indica que los criterios elegidos deben ser ponderados para indicar su importancia relativa y de qué manera serán medidos por la empresa. A continuación, se muestra una tabla resumen con esta información.

Tabla 11. Tabla de análisis de variables

| Variables B2B | Categoría | Fuente de información | Unidad de medida | Peso ponderado |
|--|----------------------------|--|--|-------------------------|
| 1. Estatus comercial | Estatus | Sistema de ventas | Clientes activos, ocasionales y potenciales | 11% |
| 2. Estatus personal | | Vendedor encargado | Positivo, neutral, negativo | 4% |
| 3. Volumen de compras | Resultados de los clientes | Sistema de ventas | Primeros 100, 50 posteriores, últimos 50 clientes | 11% |
| Historial crediticio del cliente con la empresa | | | | |
| 4. Tiempo de la deuda | | Sistema de ventas | Al día, < 1 año, > 1 año | 18% |
| 5. Tamaño de la deuda | | Sistema de ventas | Máximo de una letra: 3000 soles >3000 S/., >3000 S/., <10000 S/. | 18% |
| 6. Duración de la relación comercial | | Alineación con la estrategia de la empresa | Sistema de ventas | <1 año, >1 año, >5 años |
| 7. Grado de confianza | | Vendedor encargado | Alto, normal, bajo | 8% |

| | | | | | |
|-------|--|------------------------|--|--------------------------------|------|
| 8. | Relación del cliente con la empresa | Atributos cualitativos | Vendedor encargado o el área de créditos | Amigable, neutral, conflictiva | 11% |
| 9. | Relación del cliente con empresas competidoras | de los clientes | Vendedor encargado | Amigable, neutral, conflictiva | 11% |
| Total | | | | | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2023

La empresa considera los criterios con un mayor peso a los relacionados al historial crediticio que tiene el cliente con la empresa, el segundo grupo de criterios importantes están relacionados al historial de compras de sus clientes y a las relaciones comerciales y personales que tiene con ellos. Por último, es importante resaltar que, para el caso de los clientes potenciales, solo se considerará el siguiente criterio: “Relación del cliente con empresas competidoras”, debido a que no existe un historial confiable del cliente.

4.2 Modelo de ventas B2C

El objetivo para este modelo es incrementar las ventas de las marcas Vowh y Ostia. Para que esto sea posible es relevante conocer al detalle los segmentos de mercado y así permitir a la empresa desarrollar estrategias más eficientes en el canal digital.

Es importante tomar en consideración que las ventas totales en el canal digital bajo el modelo B2C son en Lima. En la entrevista realizada al gerente comercial (Anexo 8), se concluye que esto se debe a que la empresa tiene presencia en provincias gracias al canal B2B, por lo que las clientas potenciales prefieren ir a una tienda física y elegir el producto deseado. Dado que existen más oportunidades de desarrollar el canal digital en Lima el presente trabajo se enfocará en este segmento geográfico.

4.2.1 Desarrollo del mercado Meta

El primer paso es el desarrollo del mercado meta de las marcas Vowh y Ostia, para lograrlo se identificarán las variables de segmentación mediante entrevistas realizadas al gerente comercial y a la vendedora responsable del canal digital que para este caso es el modelo de ventas B2C. (Anexo 9) Los hallazgos serán presentados a continuación.

Tabla 12. Variables de segmentación de Vowh y Ostia

| | Vowh | Ostia |
|-------------------------|--|--|
| Variables Geográficas | Lima | Lima |
| Variables Demográficas | Edad: 18-38 Género: Femenino Ingreso: Nivel socioeconómico C1, B2 (APEIM, 2021) Ocupación: Estudian en un nivel superior o trabajan Generación: Generación joven (Gillian, 2011) | Edad: 18-38 Género: Femenino Ingreso: Nivel socioeconómico B1 Ocupación: Estudian en un nivel superior o trabajan Generación: Generación joven (Gillian, 2011) |
| Variables Psicográficas | Le gusta cuidar su imagen, y en sus tiempos libres le gusta tener una vida social activa. | Le gusta cuidar su imagen, y en sus tiempos libres le gusta tener una vida social activa. |
| Variables Conductuales | Beneficio buscado: Un modelo con un buen diseño, con un buen entalle, y de una calidad aceptable. | Beneficio buscado: Un modelo con un buen diseño, con un buen entalle, y de buena calidad. |

Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de (Armstrong & Kotler, 2013)

En base al conjunto de variables de segmentación, se definen los mercados meta para cada marca.

- **Mercados Meta**

Vowh: Mujeres con una vida social activa de entre 18 y 38 años con un nivel socioeconómico intermedio que cuidan su imagen y buscan verse bien en toda ocasión.

Ostia: Mujeres con una vida social activa de entre 18 y 38 años con un nivel socioeconómico medio alto que cuidan su imagen y buscan verse bien en toda ocasión.

Se concluye que la principal diferencia entre ambas marcas se encuentra dentro de las variables demográficas, específicamente en el nivel socioeconómico, siendo el cliente de Ostia más exigente en la calidad que es representada en la tela, los detalles de los botones y otros accesorios que varían dependiendo del modelo de la prenda.

4.2.2 Desarrollo de los Buyer Persona

El siguiente paso es el desarrollo de los Buyer persona de las marcas Vowh y Ostia a partir de sus mercados meta. Este paso es importante ya que la empresa necesita asignar los recursos destinados al canal digital de forma eficiente a sus segmentos meta e incrementar su probabilidad de venta. La aplicación de la información obtenida a partir de los Buyer Persona le

permitirá a la empresa desarrollar estrategias comerciales y de marketing eficientes.

La teoría menciona que para la elaboración de los Buyer persona se deben tomar ciertas consideraciones, las cuales serán presentadas a continuación:

- Objetivo del Buyer Persona: Conocer a profundidad el estilo de vida y el comportamiento digital del cliente objetivo e identificar perfiles que ayuden a crear campañas más específicas y eficientes
- Elaboración del cuestionario para cada categoría del Buyer Persona (Ver anexo 10)
- Herramientas de investigación: Entrevistas a profundidad dirigida a 2 clientas tipo de diferentes edades de cada marca

Tomando en cuenta estas consideraciones se presentan los Buyer Persona para cada marca.

Gráfico 7. Perfil tipo 1 de la marca Vowh



Fuente: Elaboración propia, 2023

Perfil 1: Carla Sánchez tiene 20 años, vive en los Olivos y estudia en la UPN, se considera una persona sociable y extrovertida, en sus ratos libres le gusta salir con sus amigas a lugares públicos. Usa las redes sociales en todo momento para comunicarse a su entorno, entretenerse y realizar compras, su sueño principal es graduarse de la universidad y lograr un equilibrio en su vida. Sus motivaciones para comprar ropa son el entalle y el estilo de la prenda y sus frustraciones es el estrés que genera comprar en una tienda física y la no atención de los vendedores cuando compra en redes sociales.

Gráfico 8. Perfil tipo 2 de la marca Vowh



Fuente: Elaboración propia, 2023

Perfil 2: Fernanda López tiene 32 años, vive en Santa Anita, es casada y tiene 1 hijo. Trabaja en un banco en el área de atención al cliente. Se considera una persona sociable y analítica al tomar decisiones, en su tiempo libre le gusta salir con su familia a lugares públicos y hacer deporte, usa las redes sociales para comunicarse con sus amigas y entretenerse. Sus decisiones de compra son en base a recomendaciones o publicaciones en redes sociales. Sus motivaciones al comprar ropa son el entalle de la prenda y el diseño novedoso, por otro lado, su principal frustración es que tenga descuentos en prendas que no compra.

Gráfico 9. Perfil tipo 3 de la marca Ostia



Fuente: Elaboración propia, 2023

Perfil 3: Paloma García tiene 20 años, vive en San Borja y estudia en la UPC, se considera una persona optimista con la vida y extrovertida, le gusta pasar el tiempo con sus amigas y salir a bailar, su principal distracción es la red social Tik Tok y toma las decisiones de compra por publicaciones en redes sociales o recomendaciones de Influencers, su sueño principal es ser independiente y obtener un buen trabajo. Sus motivaciones para comprar ropa son la buena calidad de la tela y los accesorios de la prenda, también considera importante que le amolde su cuerpo como desea, por último, sus frustraciones al momento de comprar ropa en el canal digital es el proceso complicado de compra y la devolución de la prenda

Gráfico 10. Perfil tipo 4 de la marca Ostia



Fuente: Elaboración propia, 2023

Perfil 4: Diana Sarmiento tiene 30 años, trabaja en una empresa aseguradora como publicista, es casada, no tiene hijos y vive en Jesús María. Se considera una persona creativa, sociales y reflexiva. También le gusta cuidar su imagen y salir a eventos sociales. Usa las redes sociales para comunicarse con sus amigas, en su tiempo libre le gusta ver series de HBO. Su decisión de compra lo hace en base al boca a boca de las amigas y conocidos, así como también mediante publicaciones en redes sociales. Le motiva comprar ropa cuando la prenda le encaja perfecto, le hace sentir cómoda y la calidad de la tela y de los accesorios tiene un diferencial, por otro lado le frustra que la atención en las ventas online no sean eficientes.

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se presenta el impacto de la propuesta, el cual estará dividido en 3 apartados: Los objetivos del trabajo de suficiencia profesional en relación con los objetivos estratégicos de la empresa, los beneficios cuantitativos y los beneficios cualitativos.

5.1 Objetivos

En este apartado se presentan los objetivos tanto para el modelo de ventas B2B como para el modelo de ventas B2C.

5.1.1 Objetivos para el modelo B2B

La empresa tiene como objetivo reducir el porcentaje de morosidad, definido como el número de clientes morosos entre el total de clientes actuales del modelo de ventas B2B. En la tabla 13 se presentan los objetivos para enero del 2024 y para enero del 2025.

Tabla 13. Objetivos cuantitativos para el modelo B2B

| Indicadores | Antes de la pandemia Enero - 2020 | Post Pandemia Enero - 2023 | Enero 2024 | Enero 2025 |
|----------------|-----------------------------------|----------------------------|------------|------------|
| % de morosidad | 30% | 50% | 40% | 25% |

Fuente: Elaboración propia, 2023

5.1.2 Objetivos para el modelo B2C

En el canal digital la empresa tiene como objetivo incrementar sus ventas anuales, sin la necesidad de aumentar considerablemente los gastos en publicidad. En la tabla 14 se presentan las ventas anuales esperadas por la empresa y la diferencia entre las ventas esperadas y las ventas reales del año 2022.

Tabla 14. Objetivos cuantitativos para el modelo B2C

| Marcas | Ventas esperadas en 2022 | Ventas reales en 2022 | Ventas esperadas en 2023 | Ventas esperadas en 2024 | Ventas esperadas en 2025 |
|--------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vowh | 2600 unidades | 2100 unidades | 3360 unidades | 5376 unidades | 8602 unidades |
| Ostia | 1725 unidades | 1400 unidades | 2240 unidades | 3584 unidades | 5734 unidades |

Fuente: Elaboración propia, 2023

5.2 Impactos Cuantitativos

5.2.1 Impacto cuantitativo para el modelo de ventas B2B

Los criterios de segmentación como el estatus personal, el estatus comercial, el historial crediticio y el volumen de compras permitirán a la empresa realizar una segmentación comercial eficiente, en dónde se logrará identificar a los clientes que representen una mayor rentabilidad para la empresa y a los clientes que representen un mayor riesgo comercial y

crediticio.

A nivel cuantitativo se espera tener un impacto en la reducción del índice de morosidad, ya que la empresa tendrá mayores herramientas al momento de renegociar con los clientes con alto riesgo de morosidad. La empresa espera tener un crecimiento anual de clientes promedio anual del 6% a partir del 2023, este porcentaje también considera a los clientes con los cuales la empresa dejara de tener relaciones comerciales.

En la tabla 15 se presenta el límite de clientes morosos que debe tener la empresa para que se llegue a los porcentajes de morosidad.

Tabla 15. Número de clientes morosos en el modelo de ventas B2B

| Indicadores | Antes de la pandemia Enero - 2020 | Postpandemia Enero - 2023 | Enero 2024 | Enero 2025 |
|--|-----------------------------------|---------------------------|------------|------------|
| Número de clientes morosos / Total de clientes B2B | 60/200 | 125/250 | 106/265 | 70/281 |
| % de morosidad | 30% | 50% | 40% | 25% |

Fuente: Elaboración propia, 2023

5.2.2 Impacto cuantitativo para el modelo de ventas B2C

Para que la empresa logre alcanzar las ventas esperadas en el canal digital, tiene que conocer el comportamiento de los clientes y sus patrones de compra. Una correcta segmentación de los clientes implica una exitosa comercialización del producto, ya que las campañas de marketing digital son más eficientes (Chenguang, 2022) .

Además, es necesario que la empresa tenga una medición del retorno de su inversión al momento de ejecutar sus campañas de marketing en redes sociales. Una medida relevante en este tipo de campañas es el ROI, el cual se define como lo que una empresa obtiene de los recursos que invierte en las redes sociales (Silva, Oliveira Duarte, & Resende Almeida, 2020)

El presente trabajo busca tener un impacto en las ventas de la empresa, tomando el ROI como una medida de eficiencia. En los siguientes párrafos se muestra el desarrollo de esa medida tomando en cuenta los objetivos de la empresa para cada marca.

El primer paso es determinar los ingresos anuales por marca, teniendo en cuenta los precios de venta para el cliente B2B de 110 soles en promedio para la marca Vowh y 130 soles en promedio para Ostia. En la tabla 16 se muestran los resultados anuales.

Tabla 16. Pronóstico de ventas anual por marca en soles

| Marcas | Ventas esperadas en 2022 | Ventas reales en 2022 | Ventas esperadas en 2023 | Ventas esperadas en 2024 | Ventas esperadas en 2025 |
|--------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vowh | S/. 286,000 | S/. 231,000 | S/. 369,600 | S/. 591,360 | S/. 946,220 |
| Ostia | S/. 224,250 | S/. 182,000 | S/. 291,200 | S/. 465,920 | S/. 745,420 |

Fuente: Elaboración propia, 2023

El segundo paso es determinar el presupuesto estimado anual en campañas de marketing hasta el 2025. En la tabla 17 se muestran los presupuestos anuales para cada marca, se considera un incremento de presupuesto en publicidad ya que a partir del año 2023 se incorporará la red social Instagram, además el presupuesto asignado a las fotografías y modelaje toma en cuenta que son 10 colecciones en el año con un presupuesto estimado mensual de 3000 soles.

Tabla 17. Presupuesto anual en campañas de Marketing

| | Presupuesto 2022 | Presupuesto 2023 | Presupuesto 2024 | Presupuesto 2025 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vowh | | | | |
| Publicidad y edición de posts en Facebook e Instagram | S/. 6,000 | S/. 9,600 | S/. 9,600 | S/. 9,600 |
| Sueldo personal | S/. 6,150 | S/. 6,150 | S/. 6,150 | S/. 6,150 |
| Fotografías + modelaje | S/. 30,000 | S/. 30,000 | S/. 30,000 | S/. 30,000 |
| Total | S/. 42,150 | S/. 45,750 | S/. 45,750 | S/. 45,750 |
| Ostia | | | | |
| Publicidad en Facebook e Instagram | S/. 6,000 | S/. 9,600 | S/. 9,600 | S/. 9,600 |
| Sueldo personal | S/. 6,150 | S/. 6,150 | S/. 6,150 | S/. 6,150 |
| Fotografías + modelaje | S/. 30,000 | S/. 30,000 | S/. 30,000 | S/. 30,000 |
| Total | S/. 42,150 | S/. 45,750 | S/. 45,750 | S/. 45,750 |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Finalmente, para calcular el pronóstico del ROI, se consideran las ganancias anuales de la empresa que en el canal digital representan el 40% de las ventas y el presupuesto anual estimado hasta el 2025. El ROI es considerado una métrica adecuada cuando el objetivo de una campaña de marketing son las ventas (Banco Santander, 2022). En la tablas 18 y 19 se presenta el pronóstico del ROI para cada marca a partir de los objetivos de ventas de la empresa.

Tabla 18. Pronóstico del ROI para Vowh

| | 2022 esperado | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------|---------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Ganancia | S/. 114,400 | S/. 92,400 | S/. 147,840 | S/. 236,544 | S/. 378,488 |
| Inversión anual | S/. 42,150 | S/. 42,150 | S/. 45,750 | S/. 45,750 | S/. 45,750 |
| ROI | 171% | 119% | 223% | 417% | 727% |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Tabla 19. Pronóstico del ROI para Ostia

| | 2022 esperado | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ganancia anual | S/. 89,700 | S/. 72,800 | S/. 116,480 | S/. 186,368 | S/. 298,168 |
| Inversión anual | S/. 42,150 | S/. 42,150 | S/. 45,750 | S/. 45,750 | S/. 45,750 |
| ROI | 113% | 73% | 155% | 307% | 552% |

Fuente: Elaboración propia, 2023

5.3 Beneficios cualitativos

En el presente capítulo, se presentan los beneficios de la aplicación del marco teórico, el cual propone una mejora en la segmentación de la empresa a partir de una eficiente selección de los criterios de segmentación, con el principal propósito de reducir la dependencia que se tiene con el canal tradicional.

A continuación, se presentan los beneficios de la segmentación del mercado para cada modelo de ventas de la empresa, y como es su impacto general en la problemática principal de la empresa.

5.3.1 Beneficios cualitativos para el modelo de ventas B2B

- **Selección de clientes:** KAM es considerado una estrategia de segmentación y su aplicación permite tener una gestión eficiente de los clientes más valiosos, ya que se tiene un mayor entendimiento de la rentabilidad del cliente no solo en términos financieros, sino también considerando otras variables de segmentación. (McDonald & Rogers, 1998). Tener esta información de manera más ordenada y analizarla bajo una visión no empírica, a la empresa le permitirá gestionar mejor sus cobranzas mediante mejores estrategias de elección de clientes y de negociación al momento de ofrecer los productos a crédito.
- **Mejorar las relaciones a largo plazo:** Tratándose de una industria en dónde la posible sustitución por otro proveedor es importante, otro de los beneficios de la aplicación del KAM para la empresa es el desarrollo de estrategias en la construcción de relaciones con los clientes en el largo plazo. La aportación de esta estrategia de segmentación tiene una relación directa con el “Customer Lifetime Value”, por tanto, una mayor retención de los clientes generará mayores beneficios e incrementará la rentabilidad del canal de ventas B2B. (Gupta & Lehmann, 2003)
- **Mayor conocimiento del cliente:** Permite a la empresa conocer los insights de sus clientes, ya sea información general o datos internos. Esto permitirá a la empresa descubrir e identificar todas las oportunidades potenciales de los clientes durante su ciclo de vida comercial y así gestionar de una mejor manera las propuestas,

renegociaciones y recomendaciones realizadas a sus clientes.

- **Crear una ventaja competitiva:** La estrategia de segmentación KAM permite a la organización centrarse en el cliente, por tanto, no debe ser considerada solo como una reacción defensiva impulsada por los clientes, esta afirmación conlleva a considerar al KAM como algo mucho más estratégico (Derrick & Guy, 2006). Se considera que el KAM incrementa la rentabilidad y mejora la productividad de las ventas, por tanto, su buen manejo puede considerarse como una ventaja competitiva sostenible (McDonald & Rogers, 1998)
- **Aprovechar las herramientas de información:** La empresa tiene como fortaleza un sistema de créditos y cobranzas a diferencia de muchas compañías de la industria. El objetivo de su implementación es hacer un seguimiento a las transacciones que se realizan con los clientes, principalmente enfocado en sus cuentas por cobrar. Sin embargo, este recurso puede ser utilizado para tener un análisis más profundo con el propósito de segmentar e identificar a los diferentes tipos de clientes. Para que el KAM funcione es necesario que sea soportado por los sistemas de información. (McDonald & Rogers, 1998)

5.3.2 Beneficios cualitativos para el modelo de ventas B2C

- **Mayor posicionamiento:** La estrategia del posicionamiento se desarrolla a partir de la definición de públicos objetivos. Por tanto, es necesario la definición del segmento al cual se quiere llegar para determinar la forma más adecuada de posicionar el producto. En resumen, una estrategia de posicionamiento bien enfocada a partir de un segmento específico será la clave de éxito en el desarrollo de estrategias de la empresa. (Mora & Schupnik, 2001)
- **Destino de la sobreproducción:** En el modelo de ventas B2B, cuando el número de prendas producidas está por encima del número de pedidos de los clientes la empresa tiene dos opciones: La primera es ofrecer a los clientes una mayor cantidad de la que ellos solicitaron, considerando riesgos como el incremento de la morosidad de estos clientes o el incremento del número de devoluciones de la mercadería no vendida, la segunda opción es rematar esta mercadería. Un mejor posicionamiento en el canal digital producto de una mejora en la segmentación, permitirá a la empresa incrementar sus ventas en este canal, por lo que esta mercadería sobrante será destinada al canal digital con un mayor margen de ganancia.

- **Mayor retorno de inversión ROI:** El propósito que tiene la segmentación es permitir que la empresa se enfoque en desarrollar estrategias eficientes para su público objetivo. Si estas estrategias se desarrollan de manera efectiva, el retorno de la inversión será mayor con respecto a los gastos que se efectúen en marketing y ventas (ROI) (Guillan, 2011). Específicamente para el canal digital los gastos en publicidad en las campañas de Facebook, Instagram o Tik Tok serán menores, ya que se dirigirán a públicos con criterios específicos.
- **Mayor conocimiento de los clientes ideales:** La elaboración del Buyer persona usado de manera complementaria a la segmentación tradicional, permitirá a la empresa conocer a sus clientes con una mayor profundidad. Comprenderá sus necesidades, sus problemas, sus deseos, sus hábitos de consumo y su estilo de vida de una forma más estructurada, por lo que conectará mucho mejor con ellos ya que se dirigirá de una forma más personalizada. (Molina, 2021)

5.3.3 Impacto general en la gestión de ambos modelos de venta

El impacto de la pandemia ha provocado grandes cambios socioculturales y económicos, modificando principalmente los hábitos de consumo de los consumidores y afectando la cadena de pagos entre las empresas. Esta situación obligó a las empresas a cambiar sus modelos de negocio con la finalidad de asegurar su supervivencia en una industria con una competitividad en crecimiento. (García, Grilló, & Morte, 2021)

La empresa en su búsqueda de oportunidades optó por ofrecer sus productos en el canal digital y así no depender exclusivamente del canal tradicional, sin embargo, al no gestionar ambos canales de manera eficiente no estaba siendo rentable. Los beneficios que ofrecen la buena gestión de los modelos de ventas B2B y B2C, a través de una mejora en su segmentación, tienen como propósito ofrecer un canal adicional con un gran potencial de crecimiento y que sirva como respaldo para la empresa, e incrementar el poder de negociación con los clientes del canal tradicional.

5.4 Aporte de las entrevistas:

Finalmente, en el presente apartado se presenta los aportes de las entrevistas que se realizaron a los gerentes de la empresa, a los especialistas del sector textil, a los colaboradores de la empresa y a los clientes tipo del modelo de ventas B2C.

Tabla 20. Aporte de las entrevistas al trabajo de Suficiencia Profesional

| Tipo de Entrevistados | | Aporte al Trabajo de Suficiencia Profesional |
|-----------------------------|---|--|
| Gerentes de la empresa | Gerente general Modelo B2B | El aporte de la entrevista al gerente general de la empresa es en el desarrollo del contexto perteneciente al marco integrador de la segmentación B2B, se concluye que la empresa tiene un alcance geográfico nacional y que la cobertura de mercado es horizontal, ya que tiene dos tipos de clientes: Los dueños de las tiendas y los dueños de las boutiques. |
| | Gerente comercial | El aporte de la entrevista al gerente comercial es en el desarrollo del marco integrador de la segmentación B2B, principalmente en los siguientes apartados: Conceptualización de la segmentación B2B, pre-segmentación, en la selección de criterios de segmentación y en sus unidades de medida. Para el gerente comercial los criterios más importantes son el historial crediticio y la duración de las relaciones comerciales. Por otro lado, en relación con el canal digital el aporte de la entrevista se dio en la definición de los segmentos de la marca Vowh y Ostia. |
| Especialistas del sector | Especialista KAM de Comercial textil | El aporte de las entrevistas a los especialistas es la validación de los criterios de segmentación y las unidades de medida definidos en base al marco teórico y a su experiencia en el sector textil. Los especialistas coinciden que los criterios más importantes son los relacionados a las variables financieras, sin embargo, consideran que es necesario tener una visión más amplia de este tipo de clientes y se debe considerar variables relacionadas a las relaciones comerciales y personales. |
| | Gerente Financiero de Comercial textil | |
| | Gerente Comercial de Lavandería Industrial SAC. | |
| Vendedores de la empresa | Zona Norte B2B | El aporte de las entrevistas a los vendedores es comprender que tan cercano es el vínculo que tienen con los clientes del modelo de ventas B2B, y si de ellos se puede obtener información como el estatus personal que tiene influencia en las relaciones comerciales con la empresa. |
| | Zona Selva B2B | |
| | Zona Sur B2B | |
| | Zona Oriente B2B | |
| | Canal digital | El aporte de la entrevista a la vendedora digital es conocer en base a su experiencia en el área, las características de las clientas más recurrentes de las marcas Vowh y Ostia. |
| Clientas Tipo del canal B2C | Vowh | El aporte de las entrevistas a las clientas tipo del canal B2C es en la construcción del Buyer persona, con la finalidad de identificar diferentes perfiles. |
| | Ostia | |

Fuente: Elaboración propia, 2023

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusiones:**

- El éxito de una segmentación depende del desarrollo de conceptos previos mostrados en el marco integrador como la comprensión de la visión del mercado, el dinamismo de los segmentos, la definición del propósito de la segmentación, la definición de las variables, entre otros.
- Se concluye que el KAM es el enfoque de segmentación más adecuado para lograr los objetivos de la empresa en el canal de ventas B2B, ya que permite identificar a los clientes más rentables, pasar de una postura de confrontación a una postura de colaboración y garantizar las relaciones a largo plazo. Además de considerar la importancia de combinar las macro variables y las micro variables, con el propósito de tener un conocimiento global de los clientes.
- Las fuentes teóricas concluyen que los criterios de segmentación seleccionados para el canal de ventas B2B, tienen que ser ponderados por la empresa para medir su importancia relativa, además se tienen que precisar sus fuentes de información y se tienen que definir sus unidades de medida.
- La empresa considera a los criterios relacionados al historial crediticio como los más importantes, ya que cuantitativamente representan un riesgo en la gestión de los créditos y de las cobranzas, además que la empresa vende al crédito a un gran porcentaje de los clientes del modelo de ventas B2B.
- Las empresas cambian sus modelos de negocio teniendo en cuenta la estructura económica y social en la que se encuentran, estos cambios buscan aprovechar las oportunidades y reducir el riesgo en tiempos de crisis. A partir de la pandemia, muchas empresas innovaron en el canal digital consiguiendo buenos resultados, para la empresa este canal no solo fue un medio para incrementar sus ventas, sino también una oportunidad para reducir su dependencia con el canal tradicional.
- El mercado meta muestra que la diferencia entre Vowh y Ostia se da principalmente en el ámbito socioeconómico. A partir del desarrollo de los Buyer persona para cada marca, se identificaron 2 perfiles de clientes para cada una, en dónde se muestra que las consumidoras de un menor rango de edad tienen un estilo de vida, un comportamiento online y unas frustraciones al momento de comprar ropas distintas a las consumidoras de un mayor rango de edad. Esto permite a la empresa diferenciar sus campañas de marketing acorde el perfil de sus consumidoras.

- **Recomendaciones:**

- Para que la propuesta de mejora en la segmentación sea exitosa se tiene que contar con personal especializado, en el área de marketing se debería de contratar a un especialista en Marketing Digital que les ayude a diseñar estrategias de crecimiento, posicionamiento, retención entre otros, y en el área de créditos y cobranzas a un especialista KAM que identifique y analice las cuentas clave del canal tradicional.
- La pandemia ha sido muestra de que los segmentos en esta industria son dinámicos, por tanto, la empresa tiene que hacer un monitoreo constante, así lograr anticiparse a los competidores y aprovechar las oportunidades presentadas.
- Es necesario que exista una coordinación a nivel organizacional para tener una mayor comprensión de los clientes, las áreas mayormente involucradas son el área comercial (Vendedores, Gerente comercial), el área de créditos y cobranzas y el área de Marketing.
- La empresa a lo largo de los años ha construido buenas relaciones con los clientes del modelo de ventas B2B, estas relaciones deben ser consideradas como una fortaleza y una oportunidad en la búsqueda de información valiosa para desarrollar mejores estrategias de segmentación.
- La información del sistema de créditos y cobranzas deberá ser actualizada de manera permanente, para que la tabla de análisis de variables permita identificar a los diferentes perfiles de clientes de manera correcta.
- El contenido en redes sociales es importante para atraer y consolidar las ventas, la empresa debe tener en cuenta los diferentes perfiles de sus consumidoras para crear un contenido digital que agregue valor al producto ofertado y logre conectar con las necesidades y preferencias de sus clientas objetivas.
- En base a los Buyer Persona, las clientas consideran que una frustración al momento de comprar en el canal digital es atención no eficiente de la vendedora, por tanto, se recomienda que la empresa capacite a sus vendedoras digitales y desarrolle estrategias que mejoren las relaciones con los clientes en los puntos de venta y postventa.
- Se recomienda a la empresa tomar en consideración su diferencial que tiene en la prenda, como es el entalle y la comodidad que brinda a sus consumidoras para el desarrollo de sus contenidos digitales en redes sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquila, E., Iglesias, S., & Chaparro, J. (2018). Omnicanalidad en el sector de la ropa: Una nueva revolución digital. *Economía Industrial*, 85-93.
- APEIM. (Julio de 2021). *Niveles Socioeconómicos 2021*. Lima: APEIM.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing Decimo Primera Edición*. Mexico: PEARSON.
- Banco Santander. (03 de 10 de 2022). *¿Qué es el ROI y cómo puedes calcularlo?* Obtenido de Santander Universidades: <https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-el-roi.html>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BBVA. (4 de Mayo de 2020). *El sector de la moda se reinventa para apoyar a los afectados por la crisis del coronavirus*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbva.com/es/el-sector-de-la-moda-se-reinventa-para-apoyar-a-los-afectados-por-la-crisis-del-coronavirus/>
- BBVA. (29 de Abril de 2022). *EDUCACIÓN FINANCIERA*. Obtenido de ¿Cómo ha cambiado la forma de consumir durante la crisis del coronavirus?: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-ha-cambiado-la-forma-de-consumir-durante-la-crisis-del-coronavirus/>
- BBVA Research. (Octubre de 2018). *Perú Situación retail moderno 2018*. Obtenido de Perú Situación retail moderno 2018: <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-situacion-retail-moderno-2018/>
- BBVA Research. (7 de Abril de 2022). *BBVA Research ajusta previsión de crecimiento de la economía peruana para 2022 y 2023*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-ajusta-prevision-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-2022-y-2023/>
- Bel, O. (14 de Junio de 2022). *Buyer persona: qué es, tipos y cómo definirlo + plantilla*. Obtenido de Innboundcycle: Buyer Persona: <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona#item-0>
- Beltrán, M. N., Parrales, V. M., & Ledesma, G. D. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 659-681.
- Blocker, C., & Flint, D. (2007). Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 810-822.
- Boejgaard, J., & Ellegaard, C. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1291-1299.
- Campbell, A., & Cooper, R. (1999). Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates. *Industrial Marketing Management*, 28, 507-519.
- Chenguang, W. (2022). Efficient customer segmentation in digital marketing using deep learning with swarm intelligence approach. *INFORMATION PROCESSING & MANAGEMENT*, 59(6), 1873-1898.
- Chéron, E., & Kleinschmidt, E. (1985). A review of industrial market segmentation research and a proposal for an integrated segmentation framework. *International Journal of Research in Marketing*, 2(2), 101-115.
- Clarke, A. H. (2009). Bridging Industrial Segmentation Theory and Practice. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(4), 343-373.
- Clarke, A., & Freytag, P. (2008). An intra- and inter-organisational perspective on industrial segmentation: A segmentation classification framework. *European Journal of Marketing*, 42(9), 1023-1038.
- Clarke, A., & Vagn, P. (2012). *Monitoring segmented markets: Relational and transactional perspectives*. Auckland City: Emerald Publishing.
- Comex Perú. (25 de Marzo de 2022). *EXPORTACIONES TEXTILES CRECIERON UN 31.1% EN ENERO 2022, PERO LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR SIGUE EN RIESGO*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-textiles-crecieron->

- un-311-en-enero-2022-pero-la-competitividad-del-sector-sigue-en-riesgo
Comex Perú. (11 de Marzo de 2022). *LA GUERRA RUSIA-UCRANIA IMPACTA AL PERÚ POR MEDIO DE ELEVADOS PRECIOS DE INSUMOS, DISRUPCIONES LOGÍSTICAS Y UNA OFERTA ESCASA*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-guerra-rusia-ucrania-impacta-al-peru-por-medio-de-elevados-precios-de-insumos-disrupciones-logisticas-y-una-oferta-escasa#:~:text=ComexPer%C3%BA%20%2D%20Sociedad%20de%20Comercio%20Esterior%20del%20Per%C3%BA&text=El>
- De Kluyver, C., & Whitlark, D. (1986). Benefit segmentation for industrial products. *Industrial Marketing Management*, 15(4), 273-286.
- Derrick, G., & Guy, B. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 21(6), 376-385.
- Diario el comercio. (19 de Setiembre de 2021). *Comercio electrónico crecerá 110% en Perú hacia 2025, según estudio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-ventas-por-internet-crecera-110-en-el-mercado-peruano-hacia-2025-segun-estudio-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Diario El Comercio. (6 de Febrero de 2022). *Crisis política y frustración económica: dos caras de una misma moneda*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/crisis-politica-y-frustracion-economica-dos-caras-de-una-misma-moneda-por-juan-jose-marthans-opinion-noticia/>
- Diario El País. (12 de Febrero de 2022). *Perú, el país de la crisis perpetua*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2022-02-13/peru-la-crisis-perpetua.html>
- Diario Gestión. (14 de Mayo de 2019). *Entre el 2019 y 2021 se invertirán US\$ 934 millones en centros comerciales*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/centros-comerciales-2019-2021-invertiran-934-millones-malls-266894-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (19 de Julio de 2020). *Nuevo ministro de la Producción a favor de las salvaguardas a textiles*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/nuevo-ministro-de-la-produccion-a-favor-de-las-salvaguardas-a-textiles-noticia/>
- Diario Gestión. (16 de Diciembre de 2021). *Ya más peruanos compran ropa por e-commerce que en las tiendas*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/ya-mas-peruanos-compran-ropa-por-e-commerce-que-en-las-tiendas-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (15 de Marzo de 2022). *Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio*. Obtenido de Redacción Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-rmmn-noticia/?ref=gesr>
- Diario La república. (2 de Febrero de 2022). *E-commerce: el 68% de limeños que compran online prefieren tiendas locales*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2022/02/02/ecommerce-el-68-de-limenos-que-compran-online-prefiere-tiendas-locales/>
- Digital Guide IONOS. (31 de Enero de 2022). *La protección de datos personales en el eCommerce*. Obtenido de <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/derecho-digital/la-proteccion-de-datos-personales-en-el-ecommerce/>
- El Economista. (9 de Marzo de 2022). *E-commerce en Perú creció 55% en el 2021*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/E-commerce-en-Peru-crecio-55-en-el-2021-20220309-0127.html>
- Fasson, A. (29 de Marzo de 2022). *El metaverso: Una nueva oportunidad de negocio*. Obtenido de ESAN BUSINESS: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-metaverso-una-nueva-oportunidad-de-negocio>
- Fernandes, S. (2020). Key Account Management: Decisions Sciences in Practice. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(6), 2277-3878.
- Flint, D., Woodruff, R., & Fisher, S. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 163-175.
- Forbes. (26 de Junio de 2019). *La moda es una de las industrias más contaminantes: ONU*.

- Obtenido de Forbes Staff: <https://www.forbes.com.mx/la-moda-es-una-de-las-industrias-mas-contaminantes-onu/>
- Freytag, V., & Hojbjerg, A. (2001). Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 473-486.
- García, M. A., Grilló, A. J., & Morte, T. (2021). The adaptation of companies to the COVID reality: a systematic review. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70.
- Gillian, M. (2011). The Importance Of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education*, 4(6), 15-18.
- Goller, S., Hogg, A., & Kalafatis, S. (2002). A new research agenda for business segmentation. *European Journal of Marketing*, 36(2), 252-271.
- Gonzales, J. (2013). The ecological sustainability in the development of textile products. *Reality and Reflection*, 38, 66-97.
- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54.
- Guillian, M. (2011). © 2011 The Clute Institute 15. *American Journal of Business Education*, 4(6), 15-18.
- Gupta, S., & Lehmann, D. (2003). Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
- Hlavacek, J., & Reddy, M. (1993). Identifying and qualifying industrial market segments. *European Journal of Marketing*, 20(2), 8-21.
- Hutt, M., & Speh, T. (2016). *Business Marketing Management*. Boston: South-Western Cengage Learning.
- Indecopi. (7 de Abril de 2021). *EL INDECOPI PRESENTA PROPUESTA NORMATIVA PARA REGULAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL PERÚ*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/-/el-indecopi-presenta-propuesta-normativa-para-regular-el-comercio-electronico-en-el-peru>
- Kasturi, R., & Rowland, M. (1992). Segmenting customers in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 56(4), 72-82.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Ciudad del México: Pearson.
- Kumar, V., & Raheja, G. (2013). BUSINESS TO BUSINESS (B2B) AND BUSINESS TO CONSUMER (B2C) MANAGEMENT. *INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTERS & TECHNOLOGY*, 3(3), 447-451.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Levy, M., & Weitz, B. (2019). *Retailing Management*. New York: McGraw Hill.
- Lilien, G., & Grewal, R. (2012). *Handbook of Business-to-Business Marketing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Litman, T. G. (31 de Octubre de 2019). *El retail de moda en Perú crecerá un 20% en 5 años*. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-retail-de-moda-en-peru-crecera-un-20-en-5-anos,886064.html>
- Lopez Salon, M. (3 de Octubre de 2020). *Moda. La nueva era de la comodidad*. Obtenido de LA NACION: <https://www.lanacion.com.ar/moda-y-belleza/moda-la-nueva-era-comodidad-nid2464824/>
- Mackay, R. A., León, B. V., & Bedor, D. D. (2020). The context of the world economy before Covid 19 and its possible effects. *Revista Científico profesional*, 5(9), 67-83.
- Mandal, P., & Joshi, N. (2017). Understanding Digital Marketing Strategy. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(6), 5428-5431.
- Manrique, W. (Diciembre de 2019). *El avance del canal moderno en el Perú*. Obtenido de BUSINESS empresarial: <https://www.businessempresarial.com.pe/el-avance-del-canal-moderno-en-el-peru/>
- McDonald, M., & Rogers, E. G. (1998). *Key account management: learning from supplier and customer perspectives*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Millman, T. (1996). Global key account management and systems selling. *International*

- Business Review*, 5(6), 631-645.
- Molina, D. (20 de Septiembre de 2021). *Buyer persona: qué es y cómo crearlo en cinco pasos*. Obtenido de INBOUND MARKETING: <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/>
- Mora, F., & Schupnik, W. (2001). *El posicionamiento. La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. Lima: AMEX.
- Mora, R., Hojbjerg, A., & Vagn, P. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415-428.
- Morgan, N., Whitler, K., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29.
- Muller, J., Pommeranz, B., Weisser, J., & Voigt, K.-I. (2018). Digital, Social Media, and Mobile Marketing in industrial buying: Still in need of customer segmentation? Empirical evidence from Poland and Germany. *Industrial Marketing Management*, 73, 70-83.
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199-218.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Self Published.
- Palacio Cuero, M. (2021). Uso del marketing digital en la industria textil colombiana. *Revista Reflexiones y Saberes*, 15, 17-23.
- Parodi, C. (5 de Abril de 2020). *¿Qué es la cadena de pagos?* Obtenido de Perú 21: <https://peru21.pe/opinion/que-es-la-cadena-de-pagos-noticia/>
- Perú Retail. (5 de Marzo de 2022). *2022 es el año de la recuperación de los centros comerciales, según estudio*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/2022-es-el-año-de-la-recuperacion-de-los-centros-comerciales-segun-estudio/>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo Edición Actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: REI Argentina.
- Powers, T., & Sterling, J. (2008). Segmenting business-to-business markets: a micro-macro linking methodology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 170-177.
- R. David, F. (2003). *Strategic management: Concepts* (9 ed.). Florence: Pearson Education.
- Rangan, K., Moriarty, R., & Swartz, G. (1992). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 56(4), 72-82.
- RÉKLAITIS, K., & PILELIENĖ, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *ORGANIZACIJA VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI*, 1(81), 73-86.
- Rosales, C. A., Álvarez, M. S., & Lam, I. C. (2021). Análisis del contexto económico en el Perú a partir del COVID-19. *Revista Científica*, 21, 237-251.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283.
- Silva, S., Oliveira Duarte, P., & Resende Almeida, S. (2020). How companies evaluate the ROI of social media marketing programmes: insights from B2B and B2C. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(12), 2097-2110.
- Swapan, S., Ashraful, a., shawkat, H., Aminul, I., & Ripa, R. (2014). A Comparative Study On B2B Vs. B2C Based On Asia Pacific Region. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 3(9), 294-298.

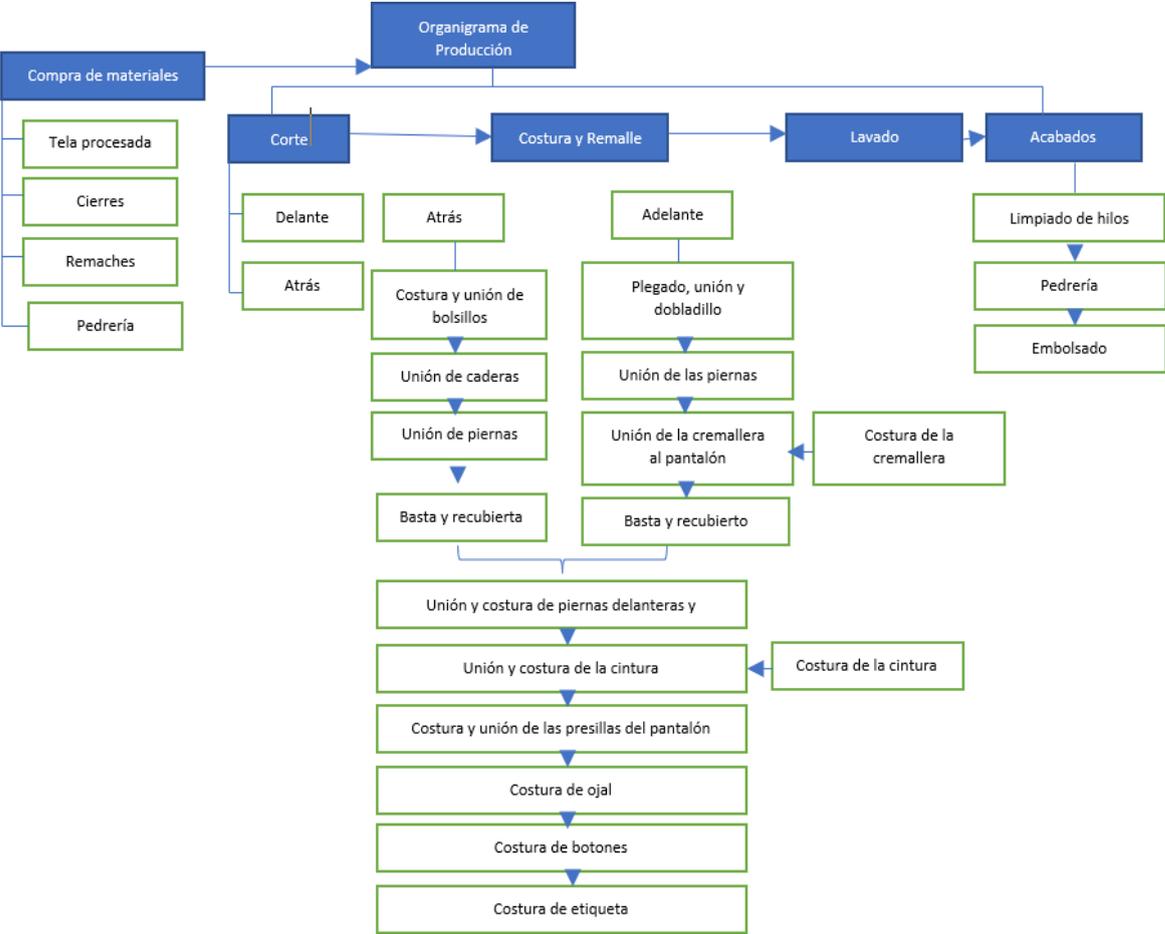
ANEXOS

Anexo 1. Estructura de costos

| Descripción | Unidad de medida |
|----------------------------------|-------------------------|
| Materia Prima Directa | |
| Tela | Metros |
| Cierre | Unidades |
| Tocuyo bolsillos | Metros |
| Placas | Unidades |
| Botones | Unidades |
| Elástico | Metros |
| Materia Prima Indirecta | |
| Etiqueta Hangtag, Pretina, talla | Unidades |
| Bolsa publicitaria | Unidades |
| Código de barras | Unidades |
| Servicios | |
| Servicio de lavandería | Por prenda |
| Servicio de bordado | Por prenda |
| Servicio de confección | Por prenda |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Anexo 2. Organigrama de producción



Fuente: Elaboración propia, 2023

Anexo 3. Lista de entrevistados

- Rafael Landeo: Gerente General
- Juan Carlos Landeo: Gerente Comercial
- Christian Diaz: Especialista KAM de Comercial textil
- Cesar Rios: Gerente Financiero de Comercial textil
- José Pérez: Gerente Comercial de Lavandería Industrial Landeo SAC.
- Milton Merino: Vendedor de la Zona Norte del canal tradicional
- Sayumi Baldeón: Vendedora de la Zona Selva del canal tradicional
- Diana Ramírez: Vendedora de la Zona Sur del canal tradicional
- Samira del Mar: Vendedor de la Zona Oriente del canal tradicional
- Jaqueline Marchan: Vendedora del canal digital

Anexo 4. Entrevista al Gerente General en relación con el modelo B2B

Contexto

1. ¿Cuál es el alcance geográfico de las ventas?
2. ¿La cobertura de mercado es horizontal o vertical?
3. ¿Cuál es el tipo de oferta?
4. ¿Cuál es el estatus de la oferta?

Anexo 5. Entrevista al Gerente Comercial en relación con el modelo B2B

Conceptualización

1. ¿Consideras al mercado como dinámico o estático?
2. ¿El segmento al cuál se dirigen es dinámico?

Pre-segmentación

3. ¿El enfoque del mercado está del lado de la oferta, del lado de la demanda o del lado de la tecnología?
4. ¿Cuál es el propósito de la segmentación?

KAM: Macro variables

5. ¿Cuáles son los criterios macro que determinan qué clientes son estratégicamente importantes?
6. ¿Cómo se distribuyen los vendedores en las zonas de venta?

KAM: Micro variables

7. ¿Qué tipo de micro variable considera relevante para dividir el mercado?
8. ¿Cómo definen a sus clientes activos, ocasionales y potenciales?
9. ¿Los revendedores son clientes potenciales?
10. ¿Qué área tiene mayor conocimiento del estatus comercial y del estatus actual de los clientes? ¿El área de créditos o el área de ventas?
11. ¿Cuántos clientes tiene en la actualidad bajo el modelo de ventas B2B?
12. ¿Estarías dispuesto a pagar para saber el historial crediticio de tus clientes?
13. ¿Cuántos años de antigüedad considera usted que debe tener un cliente para tener prioridad en las relaciones comerciales?
14. ¿Qué variables tienen un peso mayor en su decisión, al momento de elegir a sus mejores clientes?
15. ¿En el caso de los clientes potenciales qué criterios se tomarán en cuenta?
16. ¿Considera más importante las relaciones comerciales o el historial crediticio?

Anexo 6. Entrevista a los vendedores en relación con el modelo B2B

1. ¿En alguna ocasión la situación personal de algún cliente afectó su propio negocio?
2. ¿Bajo qué tópicos se define el grado de confianza que un cliente tiene con la empresa?
3. ¿De dónde se puede obtener la información sobre la relación que tienen los clientes con la empresa competidora?

Anexo 7. Entrevista a los especialistas en el sector textil en relación con el modelo B2B

KAM: Macro variables

1. ¿Cuáles son los criterios macro que determinan qué clientes son estratégicamente importantes?
2. ¿Qué tipo de macro variable considera relevante para dividir el mercado?

KAM: Micro variables

3. ¿Qué tipo de micro variable considera relevante para dividir el mercado?
4. ¿Qué consideraciones financieras considera relevantes para segmentar a los mejores clientes?
5. ¿Cómo segmentar en base al volumen de compras de los clientes?
6. ¿Qué variables utilizar para identificar a grupos de clientes con mayor riesgo de morosidad?
7. ¿Qué variables utilizar para definir el historial crediticio del cliente con la empresa?
8. ¿Cómo definir el historial crediticio del cliente?
9. ¿Qué criterios consideraría en la categoría “Atributos cualitativos de los clientes”?
10. ¿Qué unidades de medida se deberían colocar para cada criterio de segmentación?

Mapeo de competidores

11. ¿En base a sus relaciones con otros expertos de la industria, que empresas cuentan con un sistema de cobranzas?

Anexo 8. Entrevista al Gerente Comercial en relación con el modelo B2C

1. ¿Qué porcentaje de los clientes del canal digital son de Lima?
2. ¿Bajo su experiencia a que se debe este porcentaje de ventas en lima en el canal digital?
3. ¿A qué grupo de edades van dirigidos las marcas Vowh y Ostia?
4. ¿A qué nivel socioeconómico van dirigidos las marcas Vowh y Ostia?

Anexo 9. Entrevista a la vendedora del canal digital en relación con el modelo B2C

1. ¿Entre qué edades compraron los productos de Vowh y de Ostia?
2. ¿En base a las encuestas que realiza la empresa cómo define usted el estilo de vida de las clientas de Vowh?
3. ¿En base a las encuestas que realiza la empresa cómo define usted el estilo de vida de las clientas de Ostia?
4. ¿Por qué eligen comprar el producto de Vowh?
5. ¿Por qué eligen comprar el producto de Ostia?

Anexo 10. Entrevista a las clientas de las marcas Vowh y Ostia del modelo B2C

Categoría: Datos Generales

1. ¿Cuál es tu edad?
2. ¿En dónde vives?
3. ¿Estudias o trabajas?

Categoría: Estilo de vida

4. ¿Cómo es tu estilo de vida?
5. ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?

Categoría: Comportamiento Online

6. ¿Qué redes sociales usas con tu entorno cercano?
7. ¿Qué redes sociales usas en tu tiempo libre?
8. ¿Cómo tomas la decisión de compra en el canal digital?

Categoría: Sueños /Aspiraciones

9. ¿Cuáles son tus sueños o aspiraciones en la vida?

Categoría: Motivaciones al comprar ropa

10. ¿Qué te motiva a tomar la decisión de comprar ropa sea en tienda o en internet?

Categoría: Frustraciones al comprar ropa

11. ¿Qué te frustra al momento de tomar la decisión de comprar ropa sea en tienda o en internet?

Categoría: Personalidad

12. ¿Cómo defines tu personalidad?