



“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA MARCA SYBILLA”

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

Presentado por

Sr. Manuel Augusto Luna Trujillo

Asesor: Profesor Pedro José de Zavala

2017

Resumen ejecutivo

El presente plan de *marketing* es desarrollado para la marca Sybilla de la tienda por departamento Saga Falabella. Tanto la marca como la tienda se encuentran presentes en Lima y en las principales provincias. Vía digital, tiene contacto con todo el Perú.

La problemática a detallar es el fortalecimiento de la competencia de Sybilla por parte del nuevo modelo de negocio *fast fashion*. Su presencia está empezando a mellar las ventas de la marca, que es líder en el mercado versus las marcas del mismo segmento. El término *fast fashion* alude a un negocio que trata de llevar las últimas propuestas de la moda o tendencia al mercado, y su manufacturación, a los consumidores lo más rápido posible (por ejemplo Zara, H&M, Forever 21, etc.).

La investigación de mercado realizada fue para analizar todas las marcas que compiten y mostrar cuál es la preferencia y la ejecución de compra en el segmento que atiende Sybilla. Los resultados obtenidos en las entrevistas en los NSE A/B fueron 5 p.p. a favor de las *fast fashion* respecto a las marcas de tienda por departamento. En cambio, el segmento C se encuentra en promedio 4 p.p. a favor de las marcas de tienda por departamento, respecto a las *fast fashion*. Esto nos indica que se tiene que realizar un plan específico para las tiendas que atienden al NSE C y mejorar la presencia de marca que se tiene para estos clientes.

Adicionalmente, para continuar con la tradición de Saga Falabella, se trabajará la imagen de una *celebrity* que siempre ha acompañado a las principales marcas que esta tienda comercializa durante todos estos años que está presente en Latinoamérica. Se propuso en la investigación de mercado a 5 modelos del ámbito local para elegir a la más representativa y que se pueda asociar con la marca. Se tiene una mayor recordación de Ivanna Yturbe, que va de la mano con el NSE C y acompaña lo establecido en parte inicial de la investigación.

Como conclusión del presente trabajo, se espera continuar con la proyección de ventas a pesar de que está siendo afectada por las empresas *fast fashion* que están expandiéndose en el mercado peruano. Esto implica realizar esfuerzos donde todavía no tienen puntos de distribución, como provincias. En Lima, donde se tiene mayor participación de ventas de la marca, se proyecta recuperar participación de mercado cambiando de segmento, dado que su participación en el segmento donde estaba dirigida la marca se ha ido perdiendo.

Índice

Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Índice de anexos.....	vii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTL)	2
2. Análisis del microentorno (Porter).....	4
2.1 Análisis de proveedores (medio).....	4
2.2 Análisis nuevos competidores (bajo)	4
2.3 Análisis de los consumidores (alto)	4
2.4 Análisis de productos sustitutos (alto)	5
2.5 Análisis de rivalidad de competidores (alto).....	5
3. Misión y visión.....	5
4. Valores y filosofía.....	6
4.1 Valores.....	6
4.2 Filosofía.....	6
5. Organización y estructura	7
6. Productos y servicios	8
7. Matriz FODA.....	9
8. Diagnóstico situacional.....	10
Capítulo III. Investigación de mercados	12
1. Objetivo general.....	14
2. Objetivos específicos	14
3. Metodología.....	14
4. Marco muestral.....	14
5. Diseño del cuestionario.....	15
6. Resultados y análisis.....	16
7. Estimación de la demanda	22
8. Conclusiones.....	24

Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	26
1. Estrategias genéricas.....	26
2. Estrategia de crecimiento.....	26
3. Objetivos de <i>marketing</i>	27
3.1 Objetivos a corto plazo.....	27
3.2 Objetivos a mediano plazo	28
3.3 Objetivos a largo plazo.....	28
4. Estrategia de segmentación.....	28
5. Estrategia de posicionamiento	29
6. Estrategia de marca	30
7. Estrategia de clientes.....	31
 Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>.....	 33
1. Estrategia de producto.....	33
2. Estrategia de precio.....	34
3. Estrategia de plaza/distribución	34
4. Estrategia de promoción (medios)	37
 Capítulo VI. Implementación y control	 42
1. Proyección de ventas.....	42
 Conclusiones y recomendaciones	 46
1. Conclusiones.....	46
2. Recomendaciones	47
 Bibliografía.....	 48
 Anexos.....	 50
 Nota biográfica.....	 64

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz FODA cruzado – Sybilla.....	10
Tabla 2.	Tabla comparativa de <i>atractividad</i> de Sybilla y competencia.....	33
Tabla 3.	Tabla comparativa de precios de Sybilla y competencia.....	34
Tabla 4.	Proyección de ventas de Sybilla	42
Tabla 5.	Flujo de ventas de Sybilla.....	43

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama gerencial.	7
Gráfico 2.	Organigrama de la estructura en tiendas.....	7
Gráfico 3.	Matriz FODA – Saga Falabella.....	9
Gráfico 4.	Matriz FODA - Sybilla.....	9
Gráfico 5.	Respuestas espontáneas de los NSE A/B.....	15
Gráfico 6.	Respuestas espontáneas del NSE C.....	17
Gráfico 7.	Respuesta <i>celebrity</i> en NSE A, B y C.....	17
Gráfico 8.	Conocimiento/Preferencia/ <i>Call to action</i> con respuestas asistidas de los NSE A/B.....	22
Gráfico 9.	Conocimiento/Preferencia/ <i>Call to action</i> con respuestas asistidas del NSE C.....	23
Gráfico 10.	Relevancia de las <i>celebrities</i> en el NSE C.....	24
Gráfico 11.	Matriz de estrategias genéricas de Porter.....	26
Gráfico 12.	Matriz de Ansoff.....	27
Gráfico 13.	<i>Celebrity</i> actual y propuesta para Sybilla.....	29
Gráfico 14.	Ventas de Sybilla por NSE en Lima.....	37
Gráfico 15.	Ventas de Sybilla en provincia.....	37

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta.....	51
Anexo 2.	Resultados de encuesta en Lima.....	53
Anexo 3.	Resultados de la encuesta en provincia	57
Anexo 4.	Evolución de ventas de Sybilla y la competencia.....	62

Capítulo I. Introducción

El presente plan de *marketing* detalla la estrategia que debe adoptar la marca Sybilla de la tienda por departamento Saga Falabella para contrarrestar la entrada al mercado de las *fast fashion*¹. El objetivo de la investigación es mostrar cuán preferida es la marca y la decisión de compra del segmento al cual está atacando. Con esto se prevé dar una solución acorde a estos resultados.

Sybilla es una de las marcas propias del *retail* Saga Falabella. Actualmente, es líder del mercado dentro de su competencia directa de las tiendas por departamento, pero el fortalecimiento de los nuevos negocios de las *fast fashion* ha impactado en sus ventas y es necesario realizar un plan para hacerles frente durante los próximos años.

Actualmente, Sybilla está orientada a un segmento juvenil femenino. Pero, dada la estrategia de la nueva competencia, se realizó una investigación cuantitativa para entender la preferencia y la conversión que tendrá la marca Sybilla versus la competencia. Esto permitirá proyectar las ventas, tanto en Lima como en provincias. Para finalizar, se propone una estrategia de comunicación para relanzar la marca y que se utilicen factores externos a la marca para poder tener referentes de moda que se encuentren vigentes en la sociedad peruana. Con esto, se puede hacer frente a las características del negocio de la competencia.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: el capítulo I es introductorio. En el capítulo II se hace el análisis y diagnóstico situacional, tanto del macroentorno como del microentorno. Asimismo, la visión, misión, valores, filosofía, organización y estructura de la marca, incluyendo la matriz FODA. El capítulo III desarrolla la investigación de mercado: los objetivos, metodología, muestra, resultados y estimación de la demanda.

En el capítulo IV se realiza el planeamiento estratégico: estrategias genéricas y de crecimiento, objetivos de *marketing*, a corto, mediano y largo plazo, y las estrategias de segmentación, posicionamiento, marca y de clientes. El capítulo V es sobre las tácticas de *marketing* a utilizar: estrategias de producto, precio, promoción y distribución/plaza. El último capítulo trata sobre la implementación y control. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego de culminar la investigación.

¹ *Fast fashion* es un término que alude a un negocio que trata de llevar las últimas propuestas de la moda o tendencia al mercado, y su manufacturación, a los consumidores lo más rápido posible (por ejemplo Zara, H&M, Forever 21, etc.).

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTL)

- Políticos

El Perú presenta un nuevo gobernante después de unas elecciones muy ajustadas. Esto dificulta el desarrollo de actividades del Poder Ejecutivo en el país. Se tiene un Poder Legislativo empoderado que no dialoga con el presidente, lo que genera confusión en la población y esto conlleva a la disminución de la confianza en el presidente. Esto se refleja en las encuestas a la población peruana de acuerdo con la encuesta de Pulso Perú realizada en diciembre del 2016 (Pulso Perú 2016). Esto implica una población que no confía en sus autoridades, lo cual genera una amenaza en la tranquilidad de las personas y afecta sus actividades de compra y desarrollo.

En el sector Retail, dado que la compañía proviene de una sede en Chile, se necesita un poder Ejecutivo que refuerce su grado de gobernabilidad para tener un *status quo* en las inversiones extranjeras. Con esto se puede ofrecer una mejor oferta en el País.

- Económicos

En el 2016, el PBI tuvo un incremento del 4,4% vs. 2015, en el tercer trimestre, de acuerdo con el informe del INEI, con proyección del 4% para este año. Este efecto no trae consigo un aumento en el consumo y los créditos de las personas naturales y complica el desarrollo económico del país. Además, afecta al desarrollo del *retail* que tiene su respaldo financiero en la bancarización de la población.

La variabilidad del tipo de cambio afecta los costos de importación. Esto implica tener un mejor manejo de los costos para no afectar las operaciones anuales. Al no tener un crecimiento económico sólido en la población, todavía no se tiene una bancarización apropiada. Esto impide un óptimo desarrollo del *retail* en el Perú. Estos efectos traen consigo un panorama que no favorece a las tiendas por departamento dado que su mayor giro es la importación. Además, si la economía del ciudadano no presenta una mejoría, se tiene que afinar las estrategias para tener un desarrollo de ventas adecuado.

Por otro lado, si se tiene una estabilidad en la economía, da pie a que entre nuevas empresas al mercado peruano y con esto incrementar el número de competidores en sector de tiendas por departamento y de vestuario, particularmente. La entrada de 3 marcas de manera exitosa indica que hay un ambiente propio para realizar este tipo de inversiones.

- **Socio-culturales**

La inseguridad ciudadana recrudece y afecta a la sociedad. Todavía no existe una solución integral para la delincuencia en las calles, tanto en la Lima como en las provincias. Esto implica el bajo desarrollo de las marcas en el país.

Han aumentado los programas sociales, pero esto no ha resuelto los problemas de fondo. La reducción de la pobreza en 1,2% se debe básicamente a la desaceleración del crecimiento económico y no a los programas sociales.

Estos factores afectan directamente a la población de los NSE B y C, porque necesitan una sociedad pacífica para que puedan desarrollarse adecuadamente y esto influye en los momentos de compra en todas las empresas.

Además, si se necesita reforzar una estrategia para una empresa que trata de desarrollarse a nivel nacional, este es un factor importante dado que necesita tener zonas de alta viabilidad de crecimiento del negocio sostenible. Y para dar un mejor servicio a los ciudadanos, estos deben estar predispuestos con la seguridad que se provee en el país.

- **Tecnológicos**

Creciente impacto de medios digitales en el mercado actual. Es una manera eficiente de proponer programas de fidelización y llegar a segmentos jóvenes, donde su presencia es alta. Bajo desarrollo en tecnologías de información. Esto se debe en parte por no producir conocimiento ni investigaciones en el país.

El factor tecnológico conlleva a desarrollar nuevas formas de contacto con los clientes finales. Esto implica poder conectarse con ellos de una manera más eficiente y por el canal que nos dará mayor eficiencia de conversión en el punto de venta.

Las redes sociales han acortado las brechas de comunicaciones, tanto masivas como segmentadas, y permite que los clientes se sientan más atraídos a las marcas que necesitan sus preferencias. Los clientes ya son más inteligentes y al tener toda la información de manera sencilla y rápida, las empresas no pueden darse la oportunidad de intentar confundir a sus clientes.

- **Legal**

La ley de protección de datos ha limitado la comunicación y ha estipulado que solo con el consentimiento del cliente las empresas puedan enviarles alguna información concerniente a su negocio. El Perú tiene un entorno legal y regulatorio favorable para la inclusión financiera. Modificación en los derechos *antidumping* para la protección de la producción nacional.

Este factor implica un desarrollo en las empresas donde su foco principal es la *contactabilidad* con los clientes: al tener que actualizar sus procesos de recaudación de datos, se genera un gasto adicional el cual tiene que traducirse en formas efectivas de comunicación y donde la información recabada tiene un valor importante en la empresa.

Como conclusión del análisis del macroentorno, el desarrollo de las tiendas por departamento debe aprovechar la nueva tecnología para poder llegar a la necesidad básica de sus clientes de una forma eficiente y precisa. Al tener factores adversos como los económicos, legales y socio-culturales afecta a la dinámica de compra que pueden tener los consumidores.

2. Análisis del microentorno (Porter)

2.1 Análisis de proveedores (medio)

- Proveedores extranjeros y nacionales.
- Compras a nivel regional por Grupo Falabella.
- Compras por la temporada (6 meses de visibilidad).

Dado que el gran porcentaje de proveedores son extranjeros, se necesita la unión de la región para poder lograr una economía de escala en la producción solicitada. Esto implica poder tener un control en los costos para poder llegar a la rentabilidad necesaria para la funcionalidad correcta del modelo de negocio que se implanta en la región.

2.2 Análisis de nuevos competidores (bajo)

- Inversión alta para nuevos competidores (tasas a las importaciones y ubicaciones físicas limitadas).
- La competencia actual (Ripley, Oechsle, etc.) tiene marcas poco reconocidas para atender al segmento. Esto implica una alta inversión en comunicación para los nuevos competidores.
- La mayoría de tiendas por departamentos, a excepción de Ripley, son relativamente nuevas y no representan una amenaza para Saga Falabella.
- Desarrollo de producción local como el llamado emporio comercial de Gamarra.

El ingreso de consumidores nuevos está sujeto al tamaño de inversión dado que Lima ya tiene competidores establecidos con más de 15 años de vigencia. Si se realiza una vista en provincias, todavía es un mercado cautivo en el cual el ingreso de nuevos competidores puede una opción para desarrollar el mercado.

2.3 Análisis de los consumidores (alto)

- No hay influencia sobre los precios, pero Saga Falabella depende de campañas masivas para lograr su preferencia.

- Las tiendas departamentales y especializadas presentan un abanico de opciones para los clientes.
- Poca fidelidad de los clientes. Los clientes buscan lugares donde encuentren la mejor oferta propuesta por los *retailers*.

Se tiene una oferta variada para los clientes, por lo que es posible que se tenga una competencia fuerte entre los que pertenecen a la categoría de tiendas por departamento. Esto implica un desarrollo y comunicación con los mismos para poder lograr captar su atención y lograr un apego con su marca.

2.4 Análisis de productos sustitutos (alto)

- No existen sustitutos directos.
- Existen tiendas minoristas y especializadas, así como tiendas mayoristas.
- Las tiendas especializadas presentan colecciones novedosas y se enfocan en ventas de menores dimensiones que una tienda por departamento, logrando tener relevancia en el mercado.
- Existen nuevos canales de venta, tanto formales como informales, vía redes sociales que generan una forma operativa de compra para los usuarios. Esto genera que el cliente explore otras vías de comunicación y mensaje por parte de las empresas.
- Otros *retailers* han implementado categorías similares a las departamentales.

La entrada de tiendas con otro formato de venta de vestuario puede incrementar el número de inversiones de grandes marcas para su entrada en el Perú. Los casos de éxito como H&M, y en menor manera Forever 21 y Zara, demuestran que es viable este nuevo formato y que el país está preparado para darle una oportunidad.

2.5 Análisis de la rivalidad de competidores (alto)

- El ingreso de *fast fashion* afecta el modelo del negocio. La operativa en estas empresas difiere con las tiendas con departamento, lo cual dificulta el desarrollo que se venía manejando actualmente en el país.
- Maduración de Paris y Oechsle. Esto demuestra que la población responde a la competencia entrante y los competidores vigentes deben estar atentos a las novedades que pueden traer para llegar al mercado actual.
- Saga Falabella líder en el mercado. Esto se puede ver afectado en el mediano plazo con la entrada de nuevas marcas, tanto de *retailers* como tiendas especializadas.

Dado que Saga Falabella es líder del mercado, se debe realizar un trabajo de comunicación muy activo para llegar al cliente de diversas maneras y tener su atención a comparación de la competencia. Esto implica desarrollarse y posicionarse de maneras innovadoras y disruptivas.

3. Misión y visión

De acuerdo al Kit de “Bienvenidos a Saga Falabella” (2012), se tiene la información sobre la visión y misión de la empresa:

Visión: “Contribuir al MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE NUESTROS CLIENTES en cada una de las comunidades en las que nos insertamos”.

Misión: “SATISFACER Y SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES, a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima productos, servicios, entorno y conveniencia, logrando así su REITERADA PREFERENCIA”.

4. Valores y filosofía

De acuerdo al Kit de “Bienvenidos a Saga Falabella” (2012), se tiene la información sobre los valores y filosofía de la empresa:

4.1 Valores

- Honestidad: La sinceridad y la verdad serán un sello distintivo de todas nuestras relaciones, tanto en las actividades analíticas, económicas y humanas en general.
- Vocación de servicio: Daremos el mejor servicio a nuestros clientes y superaremos sus expectativas. El buen servicio y el respeto a las personas es la base de nuestras acciones y el camino que nos conduce a ser una empresa exitosa. Asumimos nuestros roles con una clara orientación de ayuda a los demás, sean ellos clientes o compañeros de trabajo.
- Iniciativa: Realizamos nuestras labores porque las conocemos y nos gustan, y no esperamos que nos ordenen hacerlas. Aportamos con ideas e iniciativas propias, las que son siempre bien recibidas por la empresa. Somos proactivos en todas nuestras acciones.
- Compromiso: Sentimos como propio lo que sucede en nuestra empresa. Lo hacemos nuestro y lo asumimos, sabiendo que así cada tarea personal contribuirá a su mejor marcha y desarrollo. Nuestro estilo de administración se caracteriza por la sobriedad y la eficiencia en el empleo de los recursos, y se basa en el fiel cumplimiento del deber.
- Austeridad: Nuestros clientes buscan pagar lo justo por los productos y servicios, para lograr esto debemos tener gastos bajos e inversiones eficientes todos los días.
- Gran equipo: Todos estos valores se realizan gracias a que hacemos un gran equipo, que lleva a cabo sus labores con la convicción que los resultados superiores son fruto de un esfuerzo mancomunado. Es así, que el mutuo respeto y cooperación entre todos hace que Saga Falabella progrese.

4.2 Filosofía

Saga Falabella se caracteriza por tener los siguientes atributos para establecer una relación de

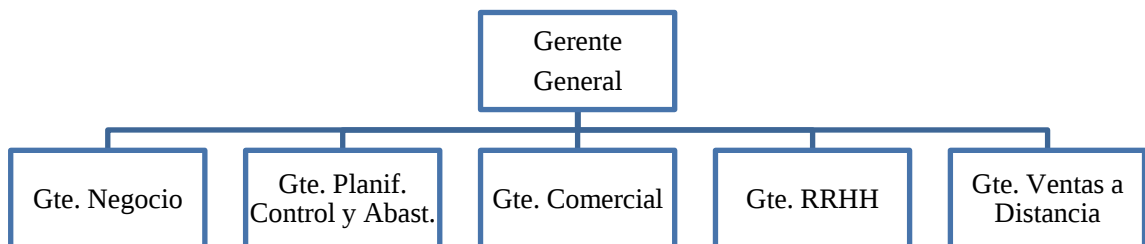
confianza con los clientes:

- Actitud: Esperamos con entusiasmo la llegada de nuestros clientes. Los recibimos con amabilidad y cordialidad. Estamos siempre atentos y dispuestos a resolver sus necesidades e inquietudes. Les brindamos apoyo y reconocimiento. Entendemos y satisfacemos sus necesidades, haciéndoles sentir que son importantes para nosotros.
- Profesionalismo: Somos expertos en las marcas o procedimientos que manejamos. Conocemos, identificamos y nos adaptamos a la necesidad de nuestros clientes, comunicando, orientando e informando sobre nuestro negocio, procedimientos y funcionamiento, proyectando una imagen respetuosa, moderna e impecable.
- Rapidez: el tiempo de nuestros clientes es importante para nosotros. Nos encontramos listos, preparados y ordenados, para una atención rápida, proactiva y eficiente, priorizando el servicio sobre cualquier tarea.

5. Organización y estructura

Saga Falabella tiene la siguiente organización a nivel gerencial:

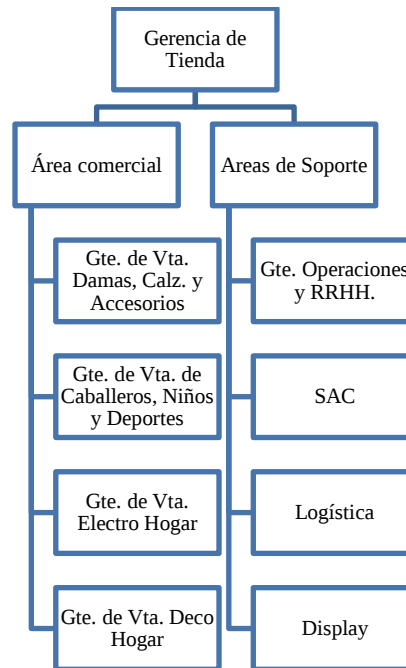
Gráfico 1. Organigrama gerencial



Fuente: Elaboración propia 2016.

El siguiente gráfico muestra la estructura en tiendas:

Gráfico 2. Organigrama de la estructura en tiendas



Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Productos y servicios

Saga Falabella es una tienda por departamentos que tiene presencia en las siguientes categorías:

- Vestuario y calzado: Hombres, mujeres y niños.
- Deportes: Vestuario, calzado, máquinas y accesorios.
- Accesorios: Hombres, mujeres y niños.
- Electro: Video, computación, lavado, refrigeración, cocina, etc.
- Decoración: Muebles, alfombras, etc.
- Dormitorio.
- Menaje y regalos.

La marca que representa la categoría de vestuario femenino juvenil es Sybilla. Actualmente, se encuentra como líder del mercado entre su competencia de las tiendas por departamento, pero la entrada de las *fast fashion* está mellando su desarrollo de ventas por ofrecer una propuesta de valor distinta. El desarrollo de este tipo de negocio tiene previsto crecer en los próximos años (ampliación de tiendas hasta el 2018).

7. Matriz FODA

Gráfico 3. Matriz FODA - Saga Falabella

Fortalezas F1. Marca líder en el mercado. F2. Presencia en 10 departamentos y al resto via www.sagafalabella.com F3. Marca aspiracional. F4. Marcas propias que incrementan el margen. F5. Cuentan con soporte financiero “CMR”. F6. Eficiencia logística.	Oportunidades O1. Aprovechar la locación virtual para complementar la compra de los clientes. O2. Dar a conocer la experiencia Falabella. O3. Iniciar acciones de CRM adaptadas al mercado peruano. O4. Desarrollar las alianzas comerciales con las empresas del Grupo Falabella. O5. Crecimiento del sector Retail y auge de centros comerciales.
Debilidades D1. Falta de interacción y comunicación con el cliente. D2. Se percibe como “Marca masiva”. D3. Falta de conexión en la experiencia de Falabella.com y sus tiendas físicas. D4. No tiene una oferta diferenciada respecto a la competencia.	Amenazas A1. Competencia con tiendas especializadas y supermercados. A2. Aumento de commodities debido a la fuerte competencia. A3. Posibilidad de aumento de impuestos a las importaciones. A4. Ingreso de nuevas marcas al mercado peruano.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Gráfico 4. Matriz FODA – Sybilla

Fortalezas F1. Marca líder en el mercado y presencia a nivel nacional. F2. Presencia en 10 departamentos y al resto via www.sagafalabella.com F3. Apoyo de bloggers especializados. F4. Marca aspiracional. F5. Prendas de calidad, durables.	Oportunidades O1. Acciones de fidelización (tarjeta Sybilla). O2. Dar a conocer la experiencia Sybilla. O3. Desarrollar una comunicación integral con redes sociales. O4. Apoyo de celebrity para incrementar su presencia de marca.
Debilidades D1. Falta de asesoría personalizada en los córner Sybilla. D2. Se percibe como una marca masiva. D3. Proyectarse llegar al segmento definido cerca a los 20 años (imagen de “niña”). D4. Se dirige a un NSE que no responde a las características del producto.	Amenazas A1. Fast-fashion, competencia en el segmento: Zara, HyM, Forever 21, etc. A2. La competencia apunta al NSE “A” con una tienda exclusiva, donde la presencia de Sybilla es débil. A3. Competencia puede usar un celebrity nacional conocida para tener un mayor impacto en el segmento juvenil. A4. Competencia incrementa su presencia a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 1. Matriz FODA cruzado – Sybilla

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	(F1 O1) Acciones de CRM especializada en los clientes frecuentes. (F4 O4) Darse a conocer como una marca de moda exclusiva. (F2 O3) Darse a conocer como una marca a nivel nacional.	(O1 D1) Atender y reconocer a los clientes frecuentes de la marca para un trato diferenciado. (O3 D2) Realizar una estrategia de comunicación más realista con el cliente. Refuerzo de agentes externos a la marca de conocimiento natural.
Amenazas	(F1 A1) Reforzar el posicionamiento de marca vigente en el mercado. (F5 A2) Centrarse en un segmento indicado para lo que ofrece la marca. (F3 A3) Tener un representante reconocido en el medio local y que sea manejado como Saga Falabella tiene a todas sus <i>celebrities</i> .	(D2 A2) Sybilla debe concentrarse en un segmento donde su posicionamiento sea favorable. Tiene mayor cobertura que la competencia. (D4 A1) Mejorar su presencia de marca en las localidades donde no la competencia no tiene presencia.

Fuente: Elaboración propia 2016.

8. Diagnóstico situacional

Saga Falabella tiene más de 10 años en el mercado peruano. Actualmente, es líder respecto a su competencia directa como Ripley, Oechsle, etc. de acuerdo con los estudios de mercado realizados por la misma empresa.

Para este proyecto, se analiza la *performance* de la marca Sybilla respecto al avance de las *fast fashion*. Actualmente, Sybilla es líder del mercado en su categoría respecto a las tiendas por departamento. La competencia está tratando de afianzar sus marcas en el segmento. Esta marca hará frente a las propuestas de valor vigentes. El foco principal de la competencia estará centrado en Lima, donde tiene concentrado Saga Falabella el 70% de sus ventas a nivel nacional. Por lo tanto, se propone dar una propuesta concentrándose en provincias y tener un sólido desarrollo en el NSE C.

Actualmente, Sybilla tiene una participación de mercado de 38% a nivel nacional respecto a las tiendas por departamento, seguida por Ripley. Las *fast fashion* todavía están logrando un volumen de ventas importante, pero el crecimiento que están teniendo hace necesario el desarrollo de una estrategia para poder hacer frente a su ingreso. Esto lo podemos visualizar en el evolutivo de ventas de las marcas más importantes del segmento en el anexo 3.

Además, el plan de expansión de la marca H&M (líder de la *fast-fashion*) indica que para el 2017 tendrá alrededor de 12 tiendas².

Adicionalmente, Sybilla presenta desventajas en cuanto a su imagen. Si bien la marca madre Saga

² http://elcomercio.pe/economia/mundo/hm-peru-plan-2016-2017-contempla-12-tiendas-noticia-1926228?ref=flujo_tags_345964&ft=nota_2&e=titulo

Falabella tiene iconos locales e internacionales que la apoyan en su desarrollo, Sybilla aún no cuenta con ese toque distintivo que sí se ha tratado de hacer con otra marca de vestuario. Esto puede utilizarse como relanzamiento de la marca para hacer frente al ingreso de la nueva competencia.

Capítulo III. Investigación de mercados

Se realizó la investigación de mercados para validar la hipótesis de poder ampliar la venta actual de Sybilla en el NSE C para Lima. La investigación nos permitirá tomar decisiones de cómo ajustar las proyecciones de ventas a realizar y poder hacer frente a la entrada de la competencia de las *fast fashion*.

Antecedentes

Investigación Previa

De acuerdo con un estudio realizado por IPSOS por encargo de Saga Falabella para la marca Sybilla, se realizó una investigación exploratoria-cualitativa, la cual buscó conocer a profundidad al usuario de Sybilla y comprender los *drivers* de compra de la marca. Esta fue desarrollada de la siguiente manera:

- Mediante *focus group* y *tours* a tiendas por departamento y tiendas de ropa.
- Se entrevistó mujeres entre 15 y 25 años de Lima Metropolitana. Fueron usuarias y no usuarias de la marca Sybilla.

De este estudio se pudo concluir:

- Clientes NSE A, compras de vestuario por encargo en el extranjero. En Lima, complementan las compras yendo a las *fast fashion* y/o tiendas especializadas. No suelen ir a tiendas por departamento dado que son muy masivas.
- Clientes NSE B, realizan compras en tiendas por departamento como Saga Falabella. Pero con la entrada de las *fast fashion* les están dando preferencia, ya que cubren su expectativa costo/beneficio.
- Clientes NSE C, tienen limitaciones económicas, pero tienen aspiración a comprar en tiendas por departamento. Aprovecha las ofertas importantes de las marcas y/o fechas importantes donde se tiene un ingreso adicional.

Por lo tanto, se tiene como conclusión que el *target* al cual se dirige la comunicación de Sybilla no es el adecuado. Esta marca tiene mayor recomendación en los NSE B y C. Dado que es una recomendación cualitativa, se necesita realizar un estudio cuantitativo para ver los porcentajes de aceptación de la marca en cada NSE indicado y elegir el segmento al cual va a estar dirigido.

Además, se obtuvo los siguientes resultados al comparar las marcas vigentes en el mercado:

	Preferencia	Marca	Funcionalidad	Precio	Comentarios
Sybilla	4	4	4	3	Niña, muy joven, muy informal, muy alegre, juguetona
Index	3	3	3	3	Agradable, diseños básicos, no entalla.
Malabar	3	1	3	3	Agradable, no se tiene mucho conocimiento
Alaniz	3	1	3	3	Agradable, no se tiene mucho conocimiento
HyM	2	5	5	5	Mujer joven, con estilo, arreglada, usa accesorios
Zara	1	4	4	4	Joven adulta, trabaja, muy decidida, muy elegante
Forever 21	1	4	2	4	Mujer joven, moderna, informal, pero elegante, alegre, cómoda

Categorización: 1, muy bajo; 5, muy alto. Fuente: Elaboración propia.

Fuentes Secundarias

De acuerdo a la investigación realizada, en INEI presenta una tasa de crecimiento estimada para el 2015, para el segmento de mujeres en los rangos de 15 a 19 y 20 a 24 años en Perú Urbano:

	2013	2014	2015
Crecimiento	2.3%	1.0%	1.7%

Fuente: Elaboración propia.

Además, se acuerdo al APEIM 2015, se tiene la distribución del segmento de mujeres de 15 a 19 y 20 a 24 años de mujeres que se encuentran en Perú Urbano:

	Total personas
Perú Urbano	25,133,119

	%	Total personas
NSE A	3%	653,461
NSE B	14%	3,568,903
NSE C	33%	8,319,062
Total		12,541,426

Mujeres	%	Total
NSE A	52%	342,414
NSE B	52%	1,859,398
NSE C	52%	4,325,912
Total		6,527,724

Edad	13-17	18-25	%	Total	Presencia SF
NSE A	7%	12%	19%	63,347	44,216
NSE B	7%	13%	21%	381,177	266,061
NSE C	8%	15%	23%	990,634	691,462
Total				1,435,157	1,001,740

Fuente: Elaboración propia.

1. Objetivo general

Determinar la preferencia de la marca Sybilla respecto a su competencia juvenil y el impacto de una *celebrity* nacional reconocida como apoyo a la marca.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar la recordación espontánea de Sybilla versus las otras marcas.
- Analizar la preferencia de Sybilla versus las otras marcas.
- Analizar el *call to action* de Sybilla versus las otras marcas.
- Analizar el potencial de la *celebrity* con relación a la marca.

3. Metodología

Para este estudio, se optará por realizar una investigación cuantitativa, la cual nos permitirá determinar los objetivos específicos antes mencionados. Se optó por este tipo de investigación dado que nos permitirá medir la influencia de la propuesta de comunicación y analizar el apoyo que le dará a la marca donde no tiene mayor difusión.

4. Marco muestral

Se entrevistará a personas que se encuentren dentro del perfil del grupo objetivo. El lugar: será únicamente la ciudad de Lima.

Sabiendo que se cuenta con una población finita, de la cual desconocemos su desviación estándar, se utiliza la fórmula de proporciones para determinar el tamaño de la muestra.

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

Dónde:

	Descripción	Valor
n	Tamaño de muestra a calcular	
N	Población Total (	NSE A/B: 444.523 NSE C: 990.364
p	Proporción estimada de éxitos	0,5
Z	Desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado: 95%	1,96
e	Margen de error máximo	5%

Para el segmento de los NSE A y B:

$$n = \frac{444.523 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(444.523 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = 383,82$$

Del cálculo realizado, se debe realizar 384 encuestas aleatorias a mujeres de 15 a 25 años de los NSE A y B de Lima.

Para el segmento del NSE C:

$$n = \frac{990.364 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(990.364 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = 384,01$$

Del cálculo realizado, se debe realizar 384 encuestas aleatorias a mujeres de 15 a 25 años del NSE C de Lima.

Para los cuestionarios en provincias, se realiza la misma metodología, pero será transversal a los NSE A, B y C. Por lo tanto se obtiene las siguientes muestras por provincia:

Localidad	Población	Muestra
LIMA	295,513	384
AREQUIPA	42,073	381
CAJAMARCA	52,090	381
LAMBAYEQUE	44,077	381
ANCASH	38,066	380
ICA	25,043	378
PIURA	57,099	382
HUÁNUCO	31,054	379
LORETO	37,064	380
UCAYALI	20,035	377
LA LIBERTAD	57,099	382

Elaboración propia 2016

5. Diseño del cuestionario

Se utilizó un cuestionario de 4 partes, de donde se extraen los siguientes conceptos:

- Conocimiento de las marcas, tanto espontáneo como asistido.
- Preferencia de las marcas.
- *Call to action* de las marcas.
- *Celebrity* de preferencia y su referencia en moda contemporánea.

Esto nos permitirá responder los objetivos específicos de la investigación para ver la fuerza de la marca Sybilla en los *targets* elegidos y su relación con las otras marcas que están vigentes en el panorama actual. En el último concepto se trata de establecer que una *celebrity* acompañe a la marca Sybilla y que este sea manejado en la comunicación que se realice. Falabella se ha caracterizado por su manejo de *celebrities* y busca apalancarse en su conocimiento y preferencia para ser canalizado en el segmento al cual va dirigida la marca.

Se realizarán 12 preguntas entre opciones únicas y múltiples. Estas se encuentran en el anexo 1.

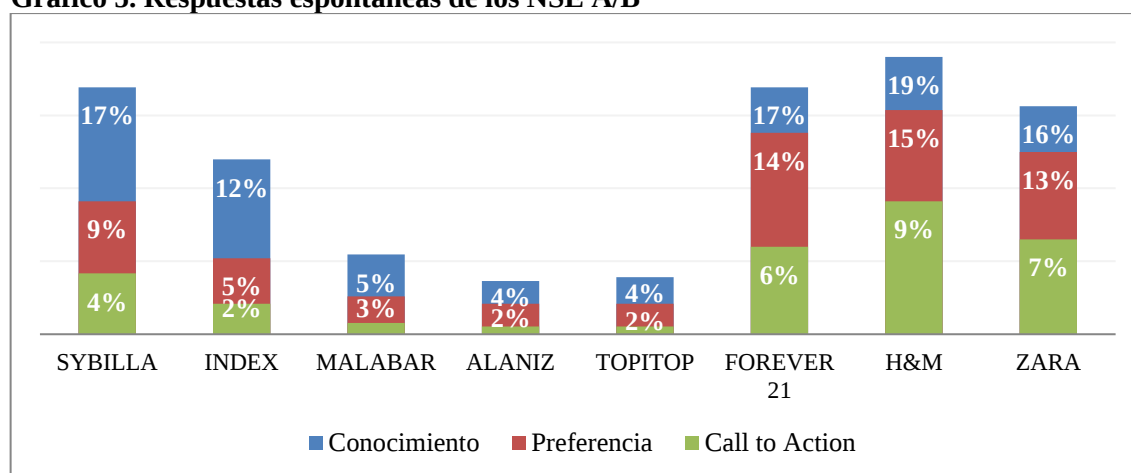
6. Resultados y análisis

6.1 Resultados y análisis en Lima

Los resultados tabulados de la encuesta diseñada se encuentran en los gráficos 5 y 6 de los públicos objetivos específicos seleccionados: NSE A/B y NSE C. De acuerdo con los resultados expuestos, se obtiene las siguientes comparaciones de los conceptos establecidos en el diseño de la encuesta para las marcas del estudio:

- Conocimiento/Preferencia/Call to action con respuestas espontáneas de los NSE A/B:

Gráfico 5. Respuestas espontáneas de los NSE A/B



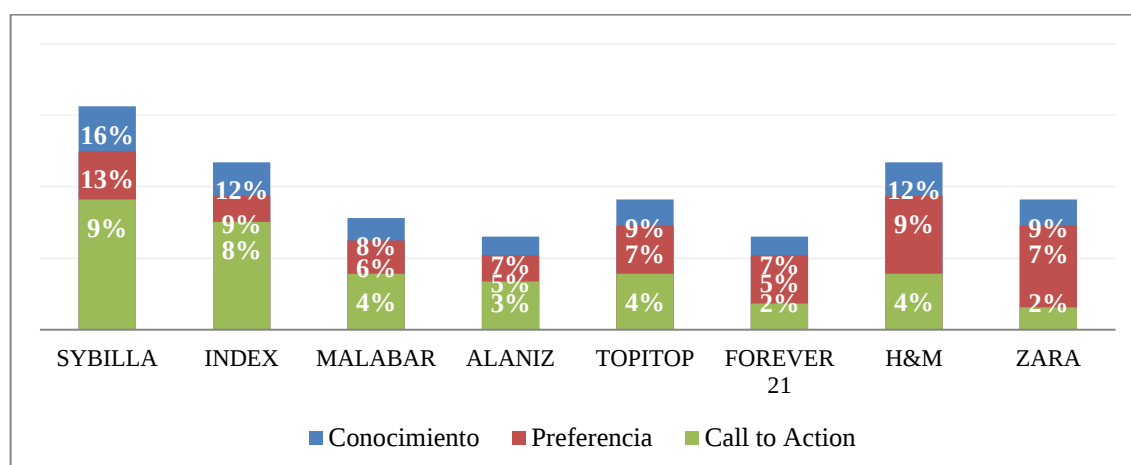
Fuente: Elaboración propia 2016.

Las marcas *fast fashion* y Sybilla tienen mayor recordación de marca en los NSE A/B. Además, la consecuencia en su preferencia y decisión de compra son similares, pero las *fast fashion* tienen casi el doble de disposición respecto a Sybilla al momento de compra por tener un mejor balance costo/beneficio respecto a las marcas de tiendas por departamento. Si bien Index (Ripley) tiene una recordación un poco similar, no es competencia ante las mencionadas anteriormente, ya que se encuentra 5 p.p. por debajo que las otras marcas. Esto indica que la marca tiene una probabilidad de perder el 20% de su mercado como mínimo, ya que el ingreso de más tiendas por parte de la

competencia hará que se incremente su recordación y aumente la decisión de compra de ella dado que sus productos serán más accesibles, entre otros factores. Sybilla debe tener en cuenta que esto implica tener que apalancarse con algún efecto externo a la tienda por departamentos a la que pertenece.

- **Conocimiento/Preferencia/Call to action con respuestas espontáneas del NSE C:**

Gráfico 6. Respuestas espontáneas de los NSE C

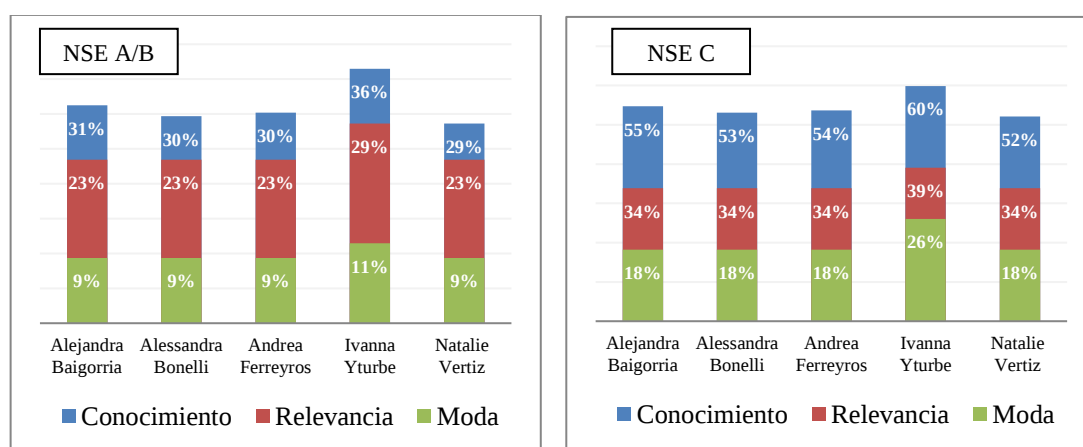


Fuente: Elaboración propia 2016.

Para el NSE C, se tiene al conocimiento, preferencia y *call to action* de Sybilla por encima de sus competidores, pero considerando la poca presencia de las *fast fashion* en Lima. Por otro lado, el desarrollo de las marcas de las otras tiendas por departamento se refuerza y en caso realicen acciones en este segmento en particular, puede mellar directamente el liderazgo de Sybilla. Por lo tanto, se debe realizar acciones que refuercen la *performance* de la marca y poder diferenciarse aún más de la competencia, que tratará de ingresar a este segmento en los próximos años.

- **Conocimiento/Relevancia/Moda de celebrity:**

Gráfico 7. Respuesta *celebrity* en NSE A, B y C



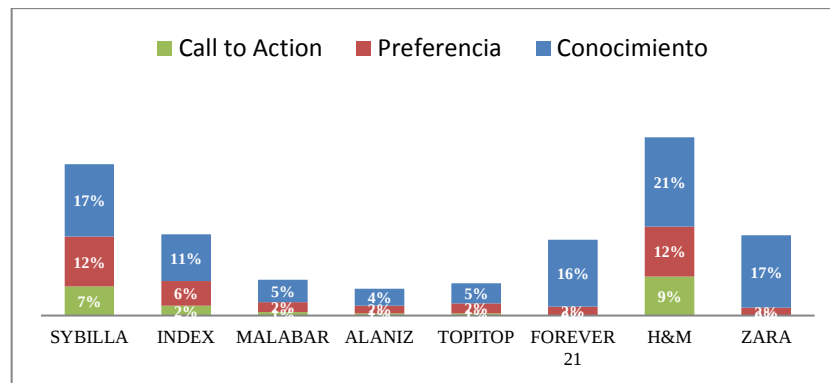
Fuente: Elaboración propia 2016.

De acuerdo con la información recabada, se tiene que la relevancia de la *celebrity* se da principalmente en el NSE C. Si bien se tiene un conocimiento del 30% y 55%, en promedio, en los NSE A/B, no se les reconoce como un referente de moda, por lo que este segmento no tendría mucha relevancia para la marca Sybilla. En cambio, para el NSE C, a la *celebrity* sí se le entiende como una referente de moda, que nos indica que su uso en este tipo de negocio es relevante y que tenerlas como aliadas de la marca es beneficioso. Sobre la base de la lista propuesta de las 5 *celebrities* que se encuentran vigentes en el mercado actual, se tiene a Ivanna Yturbe como la representante que se identifica a nivel de moda y con la marca, por encima de las otras encuestadas.

6.2 Resultados y análisis en Provincia

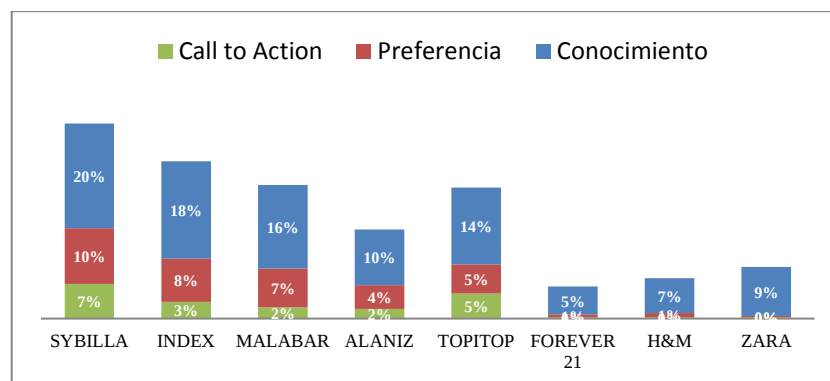
Los resultados para las provincias donde se encuentra Saga Falabella se presentan a continuación:

- Provincia Arequipa



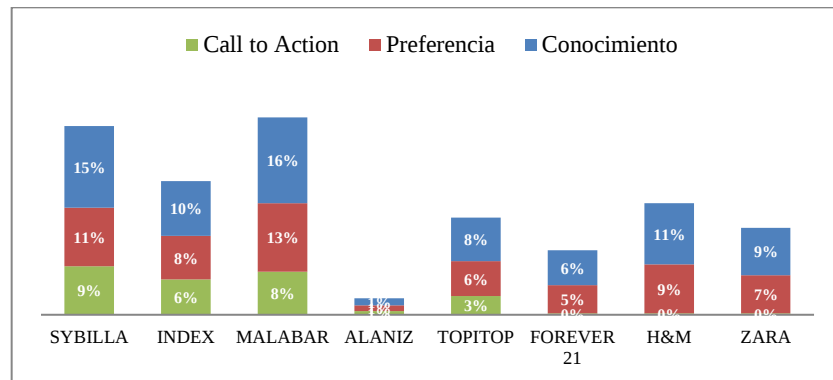
Se tiene la presencia de H&M actualmente en Arequipa lo cual le quita participación a Sybilla, las otras *fast-fashion* no cuentan con local en esta zona. Además, se encuentra la tienda Estilos con un conocimiento/preferencia/call to action similar a H&M dado que es una marca de la zona. Actualmente tiene 2p.p debajo de la mejor *fast-fashion* al igual que la marca zonal, lo que indica que se tiene que realizar un trabajo de fortalecimiento de la marca.

- Provincia Cajamarca



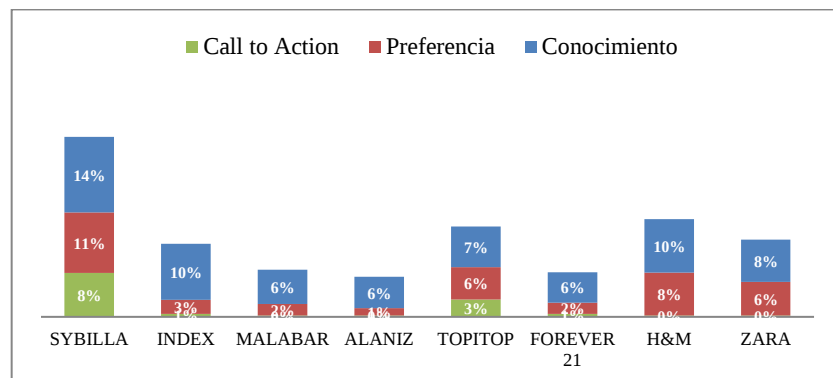
En Cajamarca, solo se encuentran las tiendas por departamento más importantes. No tiene presencia de *fast-fashion*. Si bien se considera como líder de la provincia, se tiene que aumentar la brecha con las otras marcas.

- Provincia Chiclayo



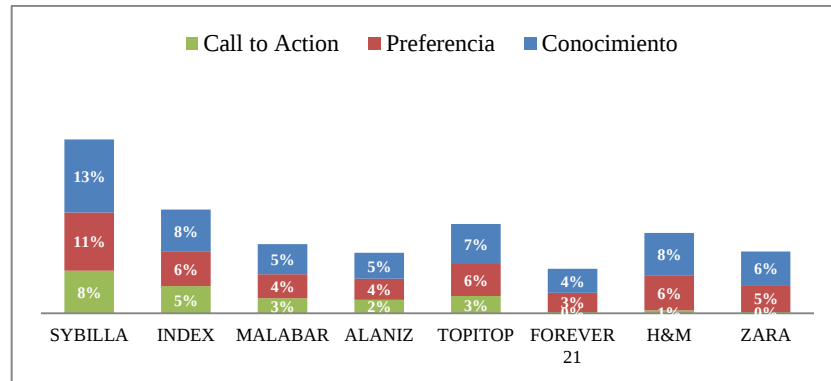
En esta provincia si bien se tiene conocimiento de las fast-fashion, al no tener tiendas físicas no llega a afectar a la viabilidad de Sybilla. La marca más fortalecida en el norte esta tanto Sybilla como Malabar (Oechsle). Esto implica desarrollar una estrategia masiva para recuperar la atraktividad de la marca.

- Provincia Santa – Chimbote



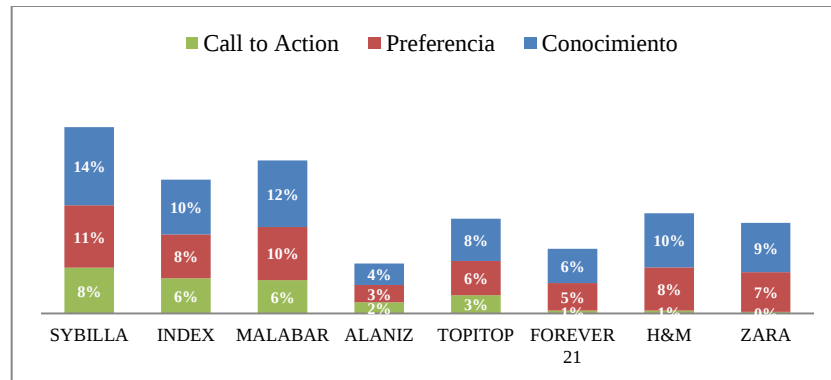
En esta provincia, se tiene la presencia de Sybilla y TopiTop. No se encuentra presencia de *fast-fashion* ni otros *retails*. Esto implica que Sybilla debe continuar con el reforzamiento de marca para continuar abriendo la diferencia de marca entre su competencia directa. Si bien se tiene conocimiento de las otras, su falta de locación evita un avance de las mismas.

- Provincia Ica



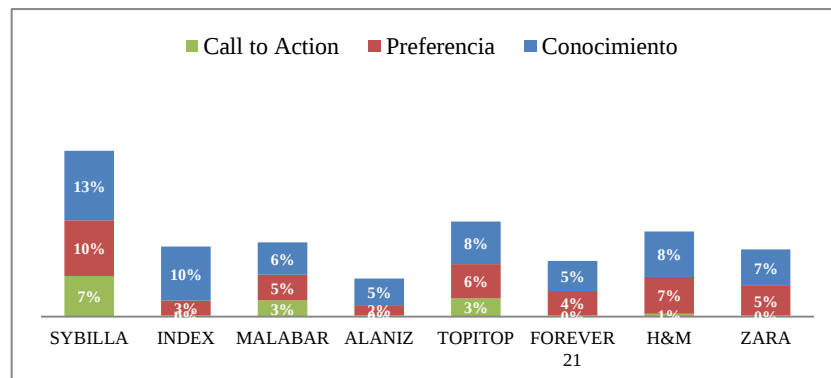
Esta provincia tiene la presencia de los retails, pero no de marcas fast-fashion. Sybilla se encuentra como marca top del segmento y la presencia de los otros retails debe seguirse con cuidado para evitar su desarrollo explosivo en caso realicen alguna acción concreta en la región.

- Provincia Piura



Si bien la apertura de H&M recién esta por realizarse, las fast-fashion tiene una presencia importante a nivel de conocimiento. Las otras marcas tienen una presencia mayor, con Sybilla como marca top, pero necesita realizar acciones que puedan evitar el rápido desarrollo de las fast-fashion (H&M).

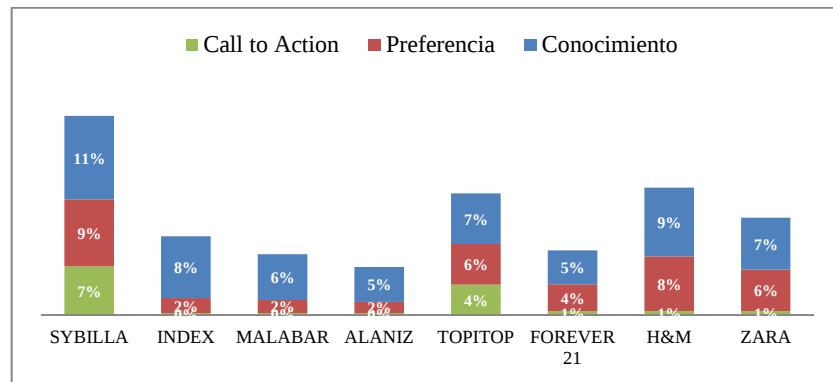
- Provincia Huánuco



Solo tiene presencia de 3 marcas de retails: Sybilla, Malabar y Topitop. No hay presencia de fast-fashion. Esto implica un desarrollo de Sybilla para seguir líder del segmento.

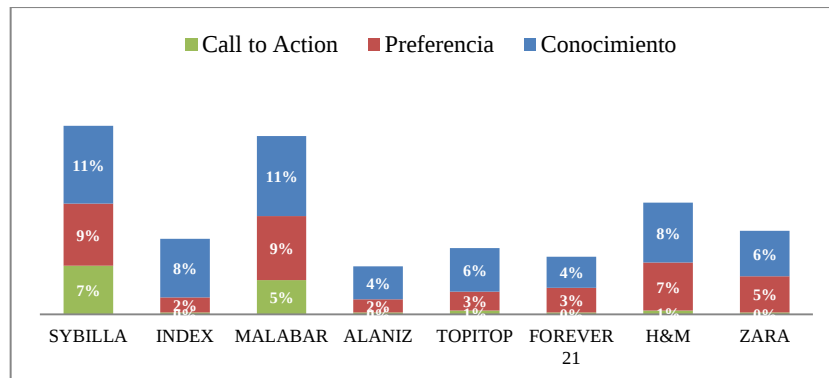
Además, realizar acciones que aumenten la diferencia de conocimiento y call to action que se puede tener actualmente.

- Provincia Maynas – Iquitos



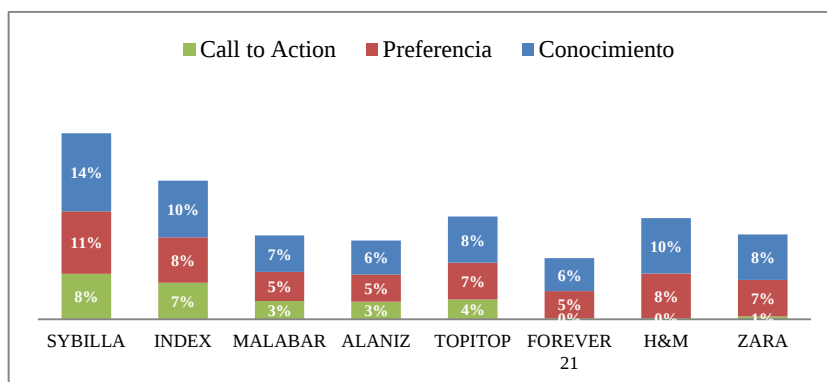
Se tiene presencia de Sybilla y Topitop. Se debe reforzar la estrategia para continuar crecimiento en conocimiento y preferencia. Hay nociones de las marcas fast-fashion. Esto implica un desarrollo de marca intenso para evitar que en un futuro el ingreso de otras marcas al mercado actual. Un detalle encontrado es marcas brasileñas se acomodan mejor al estilo de vida dado las condiciones climáticas de la zona. Esto implica que se debe tropicalizar de una manera positiva el producto para tener una mayor aceptación.

- Provincia Coronel Portillo – Pucallpa



Se tiene presencia de Sybilla y Malabar para el segmento en Iquitos. No existe presencia y hay poco conocimiento de las marcas *fast-fashion*. Se debe reforzar la presencia de marca de Sybilla para ser el líder de la marca en la zona y tener un *awarness* establecido cuando lleguen las otras marcas competidoras.

- Provincia Trujillo



Al igual que Piura, el desarrollo de las marcas fast-fashion ya se está dando y se tiene que realizar un trabajo exhaustivo para reforzar el liderazgo en el segmento que se tiene actualmente. Se tiene presencia de todas las marcas más importantes en el mercado, lo cual implica un esfuerzo adicional para la oferta que hay vigente en la región.

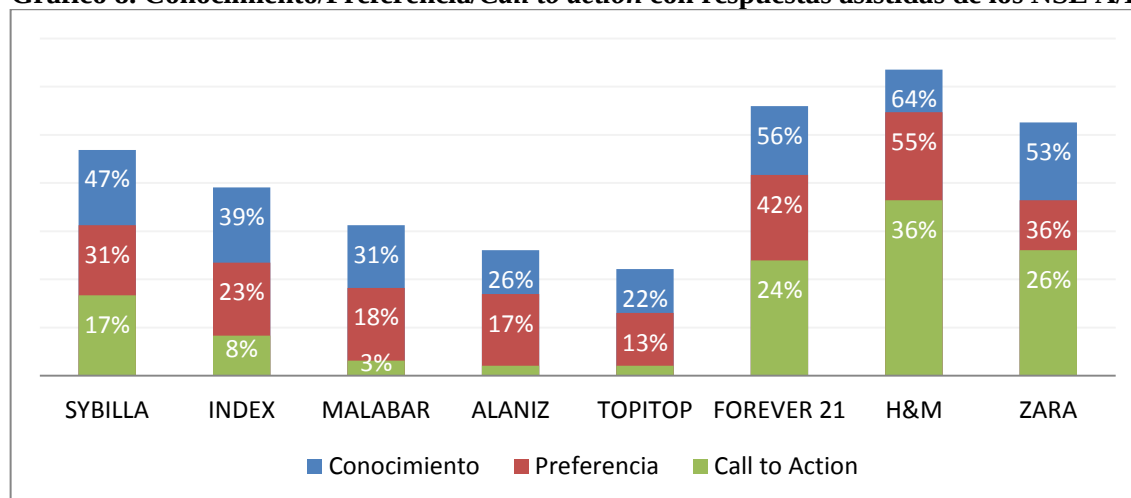
7. Estimación de la demanda

De acuerdo con los análisis realizados, Sybilla puede estimar que la demanda decrecerá en los segmentos que ha definido como su público objetivo, que debe trabajar:

- En Lima, segmento NSE A/B

De acuerdo con los resultados, se puede estimar que la demanda de Sybilla irá decayendo conforme las marcas de las *fast fashion* tengan mayor presencia en el mercado peruano. Esto implica que perderá entre 20% y 40% de las personas/venta de los clientes que pertenezcan a este segmento. Esto se puede intuir de la recordación asistida del gráfico 8.

Gráfico 8. Conocimiento/Preferencia/Call to action con respuestas asistidas de los NSE A/B

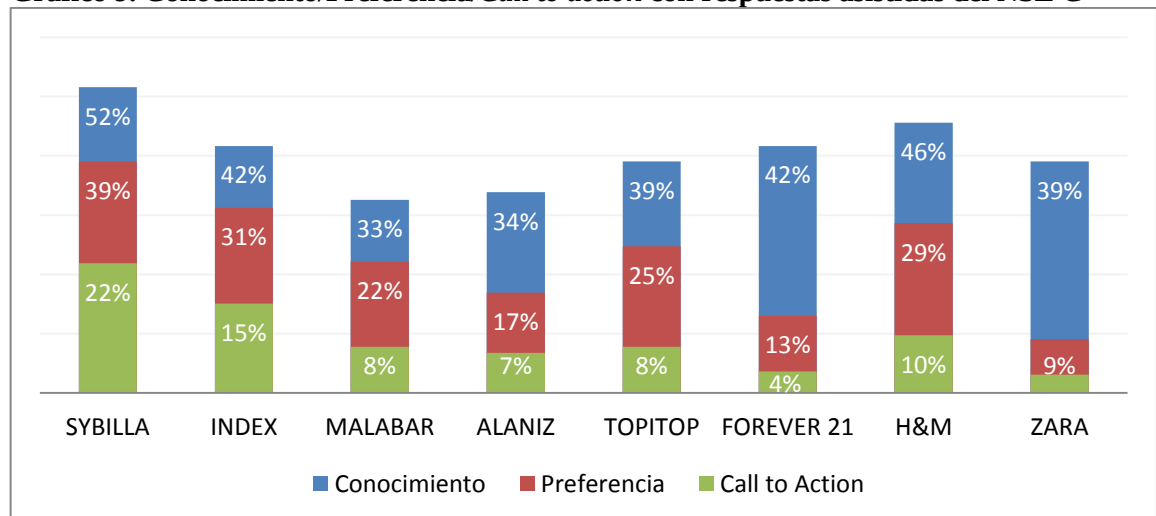


Fuente: Elaboración propia 2016.

- **En Lima, segmento NSE C**

De acuerdo con los resultados, Sybilla sigue siendo líder en los clientes. Esto continuará mientras la penetración de las *fast fashion* aún no se consolide en Lima. Se debe aprovechar el crecimiento que se puede tener si se enfoca una estrategia de comunicación más relevante para este segmento. Al tener una ventaja sobre las otras marcas, se puede afianzar aún más y tener clientes contentos con el producto ofrecido. Esto implica un crecimiento de entre 10% y 15% de las personas/ventas que pertenezcan a este segmento, como se visualiza en el gráfico 9.

Gráfico 9. Conocimiento/Preferencia/Call to action con respuestas asistidas del NSE C

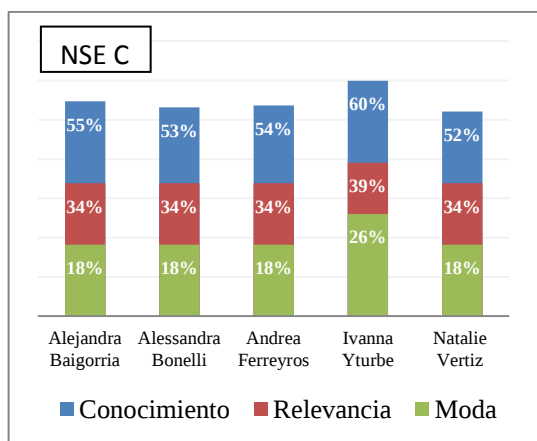


Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Efecto de la *celebrity***

Este es un análisis muy importante porque ninguna marca ha sido relacionada con algún personaje de este tipo, por lo tanto, si se lograra adicionar una *celebrity* a la comunicación actual se tendría un adicional de entre 20% y 30% en el NSE C principalmente. En los NSE A/B no tendrá un efecto relevante y no afectará las ventas de la marca. Esto se muestra en gráfico 10, donde Ivanna Yturbe tiene mayor aceptación tanto en conocimiento, relevancia y moda que las otras opciones propuestas. Esto es un incremento directo a la recordación de la marca.

Gráfico 10. Relevancia de las *celebrities* en el NSE C



Fuente: Elaboración propia 2016.

- En Provincia

En provincia, se tiene los siguientes resultados asistidos:

Localidad	SYBILLA	INDEX	MALABAR	ALANIZ	TOPITOP	FOREVER 21	H&M	ZARA
AREQUIPA	9%	5%	4%	3%	2%	0%	12%	0%
CAJAMARCA	12%	6%	4%	3%	8%	1%	1%	1%
CHICLAYO	21%	13%	16%	1%	7%	0%	0%	0%
SANTA - CHIMBOTE	21%	0%	1%	0%	7%	1%	0%	1%
ICA	15%	10%	6%	5%	6%	0%	1%	0%
PIURA	20%	14%	12%	4%	7%	1%	1%	1%
HUÁNUCO	17%	1%	5%	1%	6%	1%	1%	1%
MAYNAS – IQUITOS	17%	0%	0%	0%	12%	0%	1%	0%
UCAYALI	17%	0%	14%	0%	6%	0%	1%	1%
TRUJILLO	19%	13%	7%	6%	7%	0%	1%	1%

De acuerdo a lo encontrado en el resultado asistido y comparado con el resultado ácido presentado se puede concluir que Sybilla tiene una presencia fuerte respecto a su competencia en provincia dado que no no hay presencia de las fast-fashion. En Arequipa, que es donde hay una presencia fuerte de H&M, se tiene que realizar un trabajo diferenciador de la marca dándole más exposición y conexión con el segmento. Se tiene una diferencia en promedio de 5p.p. en provincias donde al menos existe alguna marca competidora del segmento.

8. Conclusiones

Se puede concluir lo siguiente de la investigación cuantitativa realizada:

- Los NSE A/B tienen mucha competencia con la entrada y fortalecimiento a futuro de las *fast fashion*. Esto implica tener que diversificar la estrategia actual de Sybilla en un ámbito donde no tendrá los mejores resultados, con un camino difícil para obtener los resultados que necesita.

- El NSE C es un segmento donde la marca Sybilla se puede afianzar en los clientes desarrollando una estrategia de marca específica para este segmento y tener resultados beneficiosos. La predisposición a la marca es mayor que la de la competencia.
- La *celebrity* del ámbito local pueden ayudar de una manera muy beneficiosa para el desarrollo y mejorar la *performance* de la marca. Si bien se puede tener muchas ventajas y desventajas dado que son personajes públicos, se tiene que tener mucho cuidado con su selección para que acompañe a la marca en su desarrollo en el NSE C.
- Actualmente la estrategia en el segmento es muy variable por la acción de las herramientas digitales que están copando todos los puntos de contacto con los clientes. Pero si no se tiene la información adecuada para observar el panorama de cómo está posicionada la marca en los diferentes segmentos que atacamos y la manera cómo se acerca a ellos, se desperdicia oportunidades para generar mayor conocimiento de marca.
- De acuerdo con lo encontrado en los antecedentes y el estudio cuantitativo para los NSE A/B, se debería desarrollar una marca nueva acorde con lo que busca este tipo de cliente. Sybilla actualmente no tiene el posicionamiento desarrollado en este segmento, y ante la competencia, no tiene el desarrollo esperado. Al lanzar una nueva marca, con las características mencionadas en los estudios realizados, se puede dar una nueva perspectiva a los clientes y darles un producto adecuado a sus necesidades.
- En provincia, se tiene que realizar un trabajo para incrementar la brecha que se tiene entre las marcas que están vigentes en el mercado local. Esto implica un trabajo similar en todas las zonas para que las clientas sientan que se les está engriendo de manera que la marca quede posicionada. Se encuentra que las otras marcas ya están entrando a todas las provincias del Perú y esto implica un desarrollo y fortalecimiento de la marca para ganar el mercado que aun esta por ganar en cada localidad.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

De acuerdo con Michael Porter, se plantean 3 estrategias genéricas para obtener una ventaja competitiva en la empresa donde estamos desarrollando el producto/marca. Estas son: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque. Estas se pueden diferenciar de acuerdo con el gráfico 11.

Gráfico 11. Matriz de estrategias genéricas de Porter

Objetivo Estratégico	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Solo un segmento	Segmentación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo coste

Fuente: Elaboración propia 2016.

La estrategia a utilizar será de enfoque, puesto que actualmente la relación valor-precio respecto a la competencia directa está siendo mejor recibida en el segmento al cual va dirigida. La marca que comercializa Saga Falabella es Sybilla. Esta está presente en Lima y provincias. Sus competidores nuevos son las *fast fashion*, que van con una propuesta similar pero con una estrategia de liderazgo en costos. Lo que se propone es que los clientes se sientan identificados con la propuesta de Sybilla y sea su primera opción de compra. Para esto tiene un amplio portafolio de productos en las categorías de vestuario, calzado, accesorios, etc.

2. Estrategia de crecimiento

Sybilla presenta un crecimiento anual de 10% en los últimos 5 años. Este crecimiento proyectado está siendo afectado por la entrada y aumento de tiendas de las *fast fashion*. Las ventas en Lima tendrán una caída porque los nuevos competidores están afectando su desarrollo con su nueva propuesta de valor que no existía en el mercado peruano. En provincias, Sybilla tiene un potencial de crecimiento porque tiene liderazgo en el mercado respecto a la competencia de las otras tiendas departamentales. Con esto podemos atacar el problema que está trayendo la competencia en Lima. Lo que se pretende es que provincias (con el *share* de 30%) pueda contrarrestar la pérdida de clientes. Actualmente, las

fast-fashion solo tienen presencia en Arequipa, pero para el resto del año pretenden continuar con la expansión en las provincias principales del Perú.

Además, de acuerdo con la nueva entrada de la competencia, Sybilla tiene que desarrollar la estrategia de las categorías adicionales a la de vestuario en las cuales ya tiene presencia. La principal categoría desarrollada es vestuario, con el 75%, las otras, como calzado, ropa interior, etc. son el 25%. La competencia de las *fast fashion* va con un set de categorías referidas al *outfit* completo. Al tener un set completo de vestuario, el cliente tendrá una mayor inclinación a completar su bolsa de compra.

De acuerdo con el modelo de Ansoff (como se muestra en el gráfico a continuación), Sybilla tiene productos conocidos y está en un mercado conocido. Por lo tanto, la estrategia a utilizar es penetración de mercado, y la oportunidad está en promover la compra en los NSE C, y adicionalmente, en provincias. Esto lo puede lograr con la variedad de categorías en las que tiene presencia para dar un alcance completo al segmento.

Gráfico 12. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Objetivos de *marketing*

A continuación se detallan los objetivos para la marca Sybilla, respecto a la entrada de la nueva competencia:

3.1 Objetivos a corto plazo

- Crecimiento en 10% de las ventas en Lima de Sybilla en el NSE C.
- Crecimiento en 15% de las ventas de Sybilla en provincia.
- Crecimiento de ventas en las categorías distintas a vestuario para completar la oferta de Sybilla.

3.2 Objetivos a mediano plazo

- Posicionar a Sybilla como líder en provincia (*Top of Mind* y ventas).
- Aumentar la retención de clientes en 10%.
- Aumentar la recopilación de datos de los clientes de Sybilla desde su llegada a tiendas.

3.3 Objetivos a largo plazo

- Implementar un producto de valor para los clientes de alto valor de Sybilla.
- Implementar un programa de fidelización integrando la plataforma *on-line* y tiendas para el programa “Chica Sybilla”.

Los objetivos de corto plazo son para poder controlar el empuje que tienen las *fast fashion* y donde están enfocando sus esfuerzos. Dado que tienen mayor presencia en los NSE A y B, se necesita reforzar en Lima la venta de la marca en el NSE C, principalmente. Esto se puede conseguir adicionando una estrategia de comunicación distinta y aprovechando las *celebrities* actuales.

4. Estrategia de segmentación

De acuerdo con Kotler (2012), para tener una efectiva segmentación, se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Medible: se debe tener certeza de poder medir indicadores del segmento.
- Sustancial: tener en cuenta que los segmentos son rentables o grandes (tamaño) para su respectiva selección.
- Accesible: se debe tener llegada a los clientes del segmento elegido para tener exposición del producto a ofrecer.
- Diferenciable: distinguir al grupo seleccionado de los otros para ofrecerles un producto pensado en “ellos”.
- Accionable: disponibilidad de ofrecerle al segmento productos/programas acorde con sus necesidades.

En el presente plan de *marketing*, para lograr los objetivos propuestos se implementará la siguiente estrategia de segmentación:

Variables socioeconómicas

- NSE: B y C.

Variables geográficas:

- Lima y provincias

Variables psicográficas-conductuales:

- Estilo de vida: Modernas, progresistas (*aspiracionales*³).
- Edad: 13 a 17 años y de 17 a 25 años.

Sybilla actualmente se encuentra enfocada en los NSE A y B. Se propone ingresar en el NSE C, para poder ampliar su mercado y donde también es reconocida. Las *fast fashion* están atacando los NSE alto y medio, por lo tanto, las ventajas de la propuesta de valor de Sybilla serán recibidas de la mejor manera en esta nueva segmentación. Esto se evidencia en la investigación al no tener menor rendimiento en conocimiento, recordación y *call to action* que las *fast fashion*.

5. Estrategia de posicionamiento

Actualmente es líder de la categoría entre las tiendas por departamento. Tiene las siguientes características:

- Ofrece lo último en tendencias de moda juvenil.
- Sybilla está presente en diferentes categorías para dar un set completo de vestimenta.
- Vestuario, calzado, accesorios (carteras, relojería, etc.), perfumería, etc.
- Disponibilidad de compra del surtido de Sybilla vía *on-line* y/o tiendas para la venta en Lima y provincias.

De acuerdo con las características mencionadas, Sybilla busca posicionarse como una marca juvenil y fresca para sus clientes. Esto implica darles un *outfit* completo no solo para sus fines de semana, sino para sus actividades diarias. Además, ofrece productos de buena calidad, buen diseño, con un costo razonable, aceptado en su segmento.

Dada la competencia por parte de las *fast fashion*, se tiene que reforzar la estrategia de comunicación de la marca para poder hacer frente a una propuesta de valor distinta a la que Sybilla ofrece. Esto implica poder diferenciarse del resto de marcas, tanto departamentales como las otras mencionadas. Por lo tanto, se propone las siguientes acciones para poder reforzar el posicionamiento de la marca para los objetivos mencionados en el punto anterior:

- Promocionar a la nueva *celebrity* de la marca
 - Desfiles, firmas de autógrafo, presencia en redes sociales, *twitcam*, etc.

³ De acuerdo con Arellano Marketing, son clientes que buscan exclusividad por parte de los productos que adquieren.

Gráfico 13. *Celebrity* actual y propuesta para Sybilla



Fuente: <http://www.blogsagafalabella.com/static/img/banners/226x400-vale.jpg>; https://akphoto2.ask.fm/986/505/742/-449996982-1spcd6i-60ohm298d6iokt5/original/10940604_355080441351310_4370052298360401480_n.jpg

- Dar a conocer los lanzamientos de moda en cada provincia
 - Eventos donde se congrega a los clientes, como desayunos, mostrando los nuevos productos y tendencias.
 - Disponibilidad para su visualización en web, brindando un catálogo virtual que esté disponible de manera amigable para dar una experiencia como si se estuviera en la tienda.
- Realizar concursos vía redes sociales para las usuarias en todo el Perú
 - Se debe mostrar la relevancia en ganadoras de provincia para tener el apego a la marca.

Actualmente, la marca Sybilla realiza estrategias para los NSE A y B1, pero dado el fuerte posicionamiento que tienen las *fast fashion*, necesitamos actualizar la forma de comunicación de manera atrayente para los nuevos clientes. Se tiene que promover una *celebrity* conocida en los medios locales para poder unir esfuerzos y que se tenga una mayor relevancia en la elección de los clientes.

6. Estrategia de marca

Actualmente, se maneja una estrategia de marca paraguas. La marca del *retail* Saga Falabella soporta a la marca Sybilla. Esta marca corporativa es conocida regionalmente en América del Sur, y le da un respaldo muy importante para el desarrollo de sus productos en la región.

Sybilla está enfocada en el *target* que se mencionó en la estrategia de segmentación. Tiene su propia personalidad, dado que está dirigida al segmento de jóvenes. No utiliza a la marca madre

para poder expresarse en las comunicaciones, aunque la recuerda al final de sus comerciales. Está representada por una *celebrity*, la cual está dirigida específicamente para el NSE A (en la estrategia vigente). De acuerdo con la estrategia de segmentación, se debe tener llegada a los NSE medios para poder aumentar el *market share* que le estará quitando la nueva competencia.

7. Estrategia de clientes

Se pueden identificar 2 perfiles de clientes:

Silvana, joven de 15 años.

- De NSE B, C.
- Depende de sus padres para comprar ropa.
- Elijo prendas de vestir para ocasiones como “reus”, ir a estudiar, etc.
- Busca comodidad pero al mismo tiempo estar a la moda.

Carolina, joven de 22 años

- De NSE B, C.
- Vive con sus padres y trabaja (empieza la independencia).
- Compra ropa de calidad para lucirse en el ambiente social, laboral, etc.
- Quiere resaltar frente a las demás (diferenciarse).
- Puede “invertir” todo (o gran parte) de sus ingresos en vestuario, calzado, etc.

Para ambos perfiles, la comunicación trata de hacer un *mix* entre las consumidoras para no dejar de lado a ninguna, pero se trata de dar mayor empuje al perfil de “Carolina”, por la competencia de las *fast fashion*.

Por lo tanto, se propone cambiar el perfil de la marca y proponer una chica más intrépida, mayor, segura de sí misma, que puede enfrentar las adversidades. Deja de lado la imagen de niña que actualmente se tiene y que acompañaba a la marca durante los años.

Antes:



Propuesta:



Capítulo V. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

Sybilla tiene una presencia en las siguientes categorías: Vestuario; Calzado; Perfumería; y Accesorios (carteras, relojes, etc.).

Vestuario es la categoría que tiene la mayor relevancia, tiene un *share* del 74% de la venta total. La categoría de calzado es la segunda de mayor relevancia y ya tiene mayor importancia en la tienda. Por otro lado, las otras categorías todavía están en desarrollo. Para tener un desarrollo respecto a la competencia, se necesita desarrollar todos los productos que ofrece la marca.

A continuación, se describe la *atractividad* de la marca Sybilla, de acuerdo a la investigación previa realizada:

- Marca: Sybilla es reconocida como una marca líder en el mercado, pero no llega a tener la consideración de una *lovemark*.
- Diseño: Tiene diseños exclusivos, pero al ser solo 2 temporadas en el año no puede dar una oferta muy variada a comparación de la competencia (*fast fashion*).
- Funcionalidad: Los modelos ofrecidos van desde totalmente funcionales hasta ocasiones especiales. La oferta es muy variada en Sybilla.
- Contactos: Sybilla no tiene vendedores especializados para el segmento.
- Promociones: Se mantiene a la par de la tienda y/o realiza promociones permanentes para tener activas a sus clientas.
- Precio: No es un producto *premium* ni *low price*, su precio está en el promedio, aproximadamente S/ 70 en *tops*.
- Esfuerzo: Se encuentra en todas las tiendas de Saga Falabella y web.

Se muestra el comparativo de Sybilla y su competencia:

Tabla 2. Tabla comparativa de *atractividad* de Sybilla y competencia

	Sybilla	Index	Malabar	Alaniz	HyM	Zara	Forever 21
Marca	4	3	1	1	5	4	4
Diseño	4	3	2	3	4	4	4
Funcionalidad	4	3	3	3	5	4	2
Contactos	1	1	1	1	3	3	3
Promociones	5	4	4	4	3	3	3
Precio	3	3	3	3	5	4	4
Esfuerzo	4	3	3	3	2	1	1

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Estrategia de precio

Sybilla tiene una estrategia de precio *high-low*. Esto implica realizar variaciones en el precio y en hacer descuentos en artículos específicos para generar flujo o tráfico de clientes al establecimiento. Estos precios son establecidos cada 6 meses, lo que dura la temporada o vigencia de la colección. Se estable el siguiente cronograma:

- Las 3 primeras semanas, se tiene a *full price* dado que es el lanzamiento de la temporada. Con esto se trata de realzar el valor de la marca y dar a conocer los nuevos modelos.
- De la semana 4 a la semana 12, se realiza la estrategia de precios *high-low* dado que hay eventos en toda la tienda como cierrapuertas o celebraciones festivas. Esto permite atraer a los clientes dando descuentos los fines de semana.
- De la semana 13 a la semana 18, se establece semanas llamadas “Días F” donde se rebajan hasta en un 50% del precio más alto para poder darle una rotación a toda la colección.
- De la semana 19 a la 24, se estable el periodo de liquidación, donde toda la tienda y Sybilla están con un descuento de 50% en todas las categorías. Esto permite darle una mayor rotación al producto, a la espera de la llegada de la siguiente temporada.

A continuación, se presenta la comparación de precios de las marcas que están dirigidas al segmento:

Tabla 3. Tabla comparativa de precios de Sybilla y competencia

	Sybilla	Index	Malabar	Alaniz	HyM	Zara	Forever 21
Precio Prom. Vestuario	S/ 52	S/ 55	S/ 54	S/ 62	S/ 42	S/ 55	S/ 50

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se visualiza en la tabla 3 que HyM tiene un precio promedio más bajo que todas las marcas, y esto se traduce en su desempeño actual en el mercado, como se muestra en el anexo 3. Tanto Zara como Forever 21 no tienen aún una relevancia importante porque su propuesta de valor no es equiparable a la del líder en precios, H&M. Sin embargo, las tiendas por departamento tienen una mayor cobertura para sus marcas del segmento. Estas llegan prácticamente a nivel nacional, a comparación de las *fast fashion* que están abriendo tiendas durante sus primeros años de operaciones. De acuerdo con una entrevista realizada a H&M por el diario Gestión en el 2016, se anuncia que para el 2017 se van a abrir tiendas en las principales provincias y tener 11 tiendas en todo el Perú.

3. Estrategia de plaza/distribución

Saga Falabella maneja todas sus marcas a través de los siguientes canales:

- **Presencial, vía tiendas**

Se tiene un córner especializado en el piso de mujeres para lo que es vestuario (*tops* y *bot-toms*). Para las otras categorías, se tiene un área específica para la marca. Cuando hay lanzamiento de temporada, se puede disponer de los pasadizos para una mayor exposición.



- **Virtual, vía la página web www.sagafalabella.com**

Se tiene una sección del *site* para poder seleccionar entre las distintas categorías ofrecidas por la marca. Cuando hay lanzamientos, se le genera un *site* para dar mayor conocimiento y experiencia a las compradoras. Actualmente, se presenta de la siguiente manera:

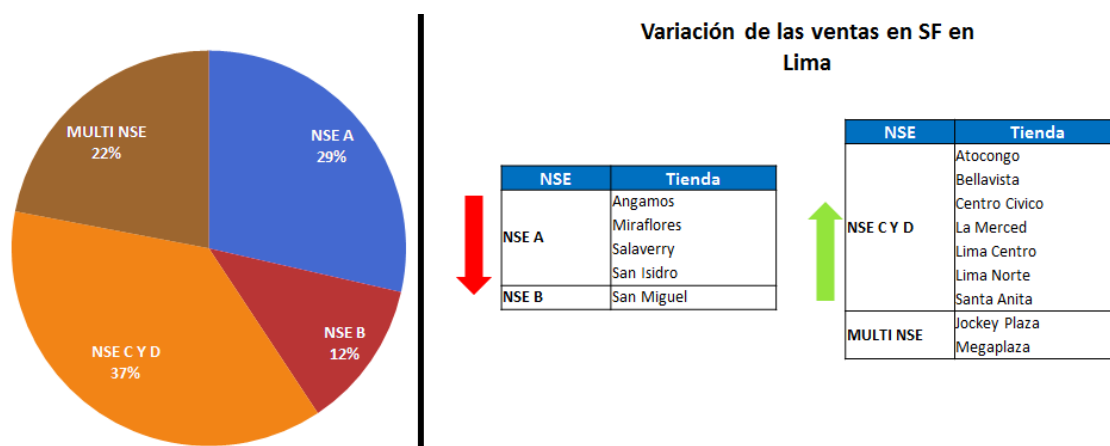


Tiene un espacio dedicado para la marca, pero se necesita darle mayor principalidad a la marca para generar el *call to action* en los clientes.

Actualmente, Lima tiene el mayor porcentaje de venta de Sybilla. Por lo tanto, la competencia irá a esta sección del mercado (Ventas de S/ 90 MM x año). Se proponen los siguientes escenarios:

- La venta en Lima caerá un 25% durante los primeros 3 años en los NSE A y B. Particularmente en las tiendas donde estén presentes las *fast fashion*. Esto se establece basado en los resultados obtenidos en las encuesta en los NSE altos.
- Se debe reforzar la venta en las tiendas de los NSE C para contrarrestar el efecto de la competencia.
- En provincias se debe reforzar el crecimiento y afianzar la marca en el segmento dado que las *fast fashion* aún no tienen presencia, a excepción de Arequipa.

Gráfico 14. Ventas de Sybilla por NSE en Lima



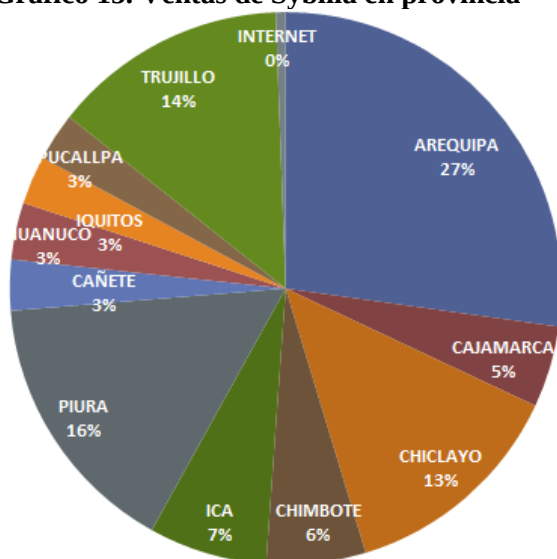
Fuente: Elaboración propia 2016.

La participación de Sybilla en Lima es del 70% de las ventas en el país. Con la estrategia de comunicación propuesta, se trata de aumentar las ventas en los NSE medios para poder contrarrestar la caída de ventas en los NSE altos y medio altos generada por las marcas *fast fashion*. Por lo tanto, se tiene que realizar un trabajo específico en las tiendas señaladas en el gráfico 14 para conseguir este objetivo.

La participación en provincias de Sybilla es del 23%. Dado que la venta en Lima será principalmente afectada, se necesita reforzar la venta en estas zonas, donde todavía no se desplegarán las *fast fashion* hasta el 2018 aproximadamente. Se propone lo siguiente:

- Se reforzará la venta en provincias y web con la estrategia de comunicación propuesta para aumentar el porcentaje de las ventas totales del país.

Gráfico 15. Ventas de Sybilla en provincia



Fuente: Elaboración propia 2016.

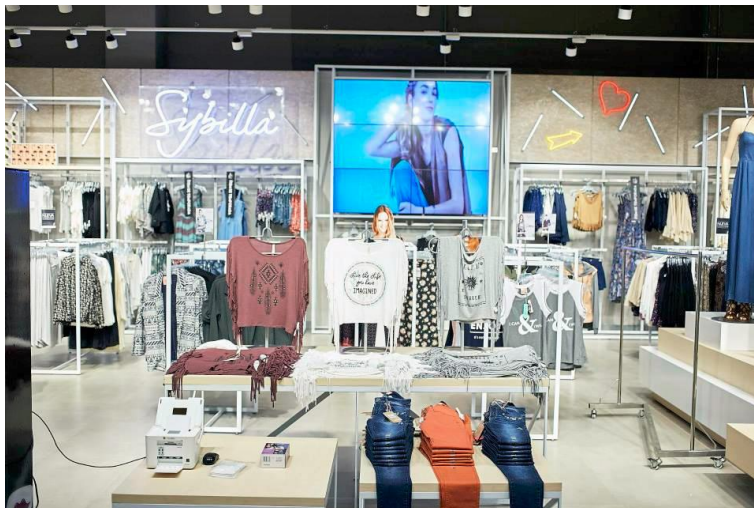
4. Estrategia de promoción (medios)

Actualmente, Sybilla se comunica de la siguiente manera:

- Comunicación física

Acción	Desarrollo	Inversión
Córner Sybilla	- <i>Display</i> en tienda. De acuerdo con la temporada	- \$ 150.000
Eventos	- Eventos en principales tiendas de Lima por temporada.	- \$ 20.000
Revistas	- Dando a conocer los nuevos lanzamientos. 2 por temporada	- \$ 20.000
		Total: \$ 190.000

El córner Sybilla, busca mejorar el *display* de los productos para sus clientas dando un *look&feel* juvenil, divertido y audaz (imagen del evento de lanzamiento Saga Falabella del Centro Cívico).



Los eventos tratan de acercar a los clientes fieles a conocer las nuevas instalaciones y que puedan percibir lo nuevo que les ofrece la marca (imagen del evento de Sybilla en Saga Falabella MegaPlaza).



Revistas, donde se comunica a los clientes lo nuevo en tendencia de la última temporada lanzada al mercado (imagen de la Revista Sybilla, temporada primavera-verano 2017).



- Comunicación virtual

Acción		Desarrollo	Inversión
RRSS	-	Potenciar la página y su interacción en Facebook, Twitter, Instagram, etc.	- Costo del CM de SF.
Programa Chica Sybilla	-	Programa de fidelización (poco difundido).	- \$ 10.000
Blog Saga Falabella	-	<i>Blogger</i> personalizada para la marca.	- \$ 10.000
Email-Marketing	-	Envíos semanales a las clientes de Sybilla	- \$ 20.000
Televisión Nacional	-	Comerciales mensuales	- \$ 175.000
			Total: \$ 250.000

En las redes sociales, se mantiene el *fan page* de la marca (<https://www.facebook.com/sybillaperu/>).



El programa “chica Sybilla” ofrece una plataforma de fidelización y, con esto, poder recabar datos de contacto de clientes fieles a la marca. Todavía falta un desarrollo integral de este plan para lograr una mejor efectividad de los clientes inscritos (imagen de la invitación al *tab* de Tarjeta Sybilla en la página de facebook).



En el blog Saga Falabella, se refiere al uso de Sybilla como parte de tendencias y opciones de *outfit* en el año (<http://www.blogsagafalabella.com/moda/looks-para-una-pool-party-valeria-basurco/>).

Además, puedes combinar las sandalias chunky, que están full de moda; yo decidí complementar este look con un par marrón. ¡También las encuentran en negras!



Además, se necesita considerar las siguientes acciones para poder llegar al posicionamiento expuesto en el capítulo IV para provincias:

Acción	Desarrollo	Inversión
Celebrity	- Contrato de la modelo - Desarrollo de publicidad - Lanzamiento de temporadas - Acciones BTL	- \$ 15.000 inicial - \$ 10.000 mensuales
Eventos	- Eventos en las tiendas de presentación de la marca y la nueva <i>celebrity</i> (2 anuales)	- \$ 10.000 por semestre por tienda
Landing - web Sybilla	- Uso del espacio de www.sagafalabella.com.pe para que exista un <i>site</i> propio de la marca	- \$ 10.000 por semestre
Relaciones públicas	- Realizar entrevistas para cada prov. dando a conocer la marca.	Semestral: \$ 30.000
Televisión en prov.		Semestral: \$ 25.000
Radio en prov.		Semestral: \$ 8.000

El objetivo es posicionarse en las provincias donde no llegan las *fast fashion*. Esto desarrollará en los clientes un apego a la marca durante los años que tiene esta propuesta, y cuando la competencia decida ampliar su número de tiendas, tendrá una mayor resistencia debido a que la una marca ha sido fortalecida en el tiempo.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

A continuación se detalla el trabajo realizado con la nueva segmentación y las acciones realizadas a nivel de comunicación, en provincia y NSE C.

Tabla 4. Proyección de ventas de Sybilla

Localidad	NSE	2017 S1		
		Proy Original	Proy ajustada	Var
LIMA	NSE A	13,006,202	11,692,575	-10.1%
	NSE B	5,607,342	5,041,000	-10.1%
	NSE C	16,127,775	17,038,663	5.6%
	MULTI-NSE	9,903,006	10,264,262	3.6%
Total LIMA		44,644,325	44,036,500	-1.4%
PROVINCIA	AREQUIPA	3,930,639	4,020,678	2.3%
	CAJAMARCA	671,464	712,389	6.1%
	CHICLAYO	1,642,376	1,758,964	7.1%
	CHIMBOTE	754,580	901,300	19.4%
	ICA	945,083	1,017,289	7.6%
	PIURA	1,970,832	2,143,294	8.8%
	HUANUCO	450,610	523,604	16.2%
	IQUITOS	381,938	414,644	8.6%
	PUCALLPA	376,797	394,866	4.8%
	TRUJILLO	1,791,108	1,929,987	7.8%
Total PROVINCIA		13,349,762	13,817,014	3.5%
INTERNET		43,119	64,679	50.0%
TOTAL		58,037,205	57,918,193	-0.2%

Fuente: Elaboración propia 2016. Ventas y proyección de ventas de la marca Sybilla para el 2017.

Localidad	NSE	Resultado Ácido		Resultado Asistido		Promedio Aumento	Incremento Acciones Comunicación	Incremento Celebrity	Crecimiento Natural	Crecimiento de la marca	Proyección de Ventas
		Máximo Competencia	Diferencia	Máximo Competencia	Diferencia						
LIMA	NSE A	9.1%	-4.9%	36.5%	-19.8%	-12.4%	-11.30%	-10.2%	-10.4%	9.0%	-10.1%
	NSE B	9.1%	-4.9%	36.5%	-19.8%	-12.4%	-11.30%	-10.2%	-10.4%	9.0%	-10.1%
	NSE C	7.6%	1.6%	15.1%	6.8%	4.2%	4.60%	5.1%	5.2%	9.0%	5.6%
	MULTI-NSE	5.0%	2.0%	28.0%	2.0%	2.0%	2.10%	2.2%	3.2%	8.0%	3.6%
PROVINCIA	AREQUIPA	9.1%	-2.3%	11.7%	-2.6%	-2.5%	0.0%	2.1%	2.1%	8.0%	2.3%
	CAJAMARCA	4.7%	1.8%	8.3%	3.4%	2.6%	3.9%	5.5%	5.6%	8.0%	6.1%
	CHICLAYO	7.8%	1.0%	15.6%	5.2%	3.1%	4.6%	6.5%	6.6%	8.0%	7.1%

	CHIMBOTE	3.2%	4.9%	7.4%	13.1%	9.0%	13.5%	17.5%	18.0%	8.0%	19.4%
	ICA	5.0%	2.8%	10.3%	4.4%	3.6%	5.4%	7.0%	7.1%	8.0%	7.6%
	PIURA	6.4%	1.9%	13.6%	6.3%	4.1%	6.1%	8.0%	8.1%	8.0%	8.8%
	HUANUCO	3.3%	4.1%	6.0%	11.3%	7.7%	11.5%	14.9%	15.1%	7.0%	16.2%
	IQUITOS	4.2%	2.5%	11.7%	4.9%	3.7%	5.5%	7.8%	7.9%	9.0%	8.6%
	PUCALLPA	4.7%	2.0%	14.3%	2.3%	2.1%	3.2%	4.5%	4.5%	7.0%	4.8%
	TRUJILLO	6.6%	1.6%	13.4%	5.2%	3.4%	5.1%	7.1%	7.2%	7.0%	7.8%

Fuente: Elaboración propia 2016. Proyección de ratios de ventas de la marca Sybilla para el 2017.

Promedio Aumento	Promedio de los resultados de call to action de la investigación realizada
Incremento Acciones Comunicación	Resultado de incrementar el ratio de crecimiento por las acciones de comunicación. Prom 25%
Incremento Celebrity	Resultado de incrementar el ratio de crecimiento por las acciones de comunicación. Prom 30%
Crecimiento Natural	Resultado de incrementar el ratio de crecimiento de la población por zona
Crecimiento de la marca	Resultado del crecimiento natural de la marca
Proyección de Ventas	Proyección final después de unir todos los ratios que intervienen en el accionar de la marca y la respectiva competencia

De acuerdo con el estudio de mercado realizado, se tiene una mejora en los NSE medios porque hay un reconocimiento de marca superior al de la competencia en un 10 a 15%. Además, por el lado de los NSE altos, se tiene un reconocimiento de marca menor al de la competencia entre 20% y 25%, lo cual afecta al desempeño de las ventas. Por lo que se propone las acciones propuestas en el plan de comunicación adicional para el manejo de provincias y NSE medios con el fin de afianzar y no perder, respectivamente, los clientes que a lo largo de los años han sido atraídos por la marca. Adicionalmente, tener un referente moderno y vigente en los medios locales ha sido una estrategia que Saga Falabella ha manejado por años. Esto genera una conexión de las compradoras con Sybilla que nos lleva al crecimiento adicional de 5% en las ventas del semestre. Además, en Provincia se propone el resultado individual para la performance respecto a la competencia que tiene presente en su localidad. Esto implica que el resultado de la unión del cambio de comunicación, celebrity y crecimiento propio de la marca afecten el resultados de las mismas de manera positiva o frene el decrecimiento del posicionamiento de otras marcas que están entrando al mercado.

A continuación se presenta el flujo de caja y los movimientos de pérdida y crecimientos esperados para el 2017 de la marca Sybilla habiéndose aplicado los cambios enunciados en las estrategias:

Tabla 5. Flujo de ventas de Sybilla

	2017-S1	2017-S2	2018-S1	2018-S2	2019-S1	2019-S2
Ventas Sybilla (proy)	58,037,205	67,839,381	61,487,923	73,210,214	66,549,741	79,751,375

Venta Lima	44,644,325	44,095,598	43,041,546	47,586,639	46,584,819	51,838,394	Prom
% Perdida	-1.4%	-2.0%	-1.2%	-1.8%	-1.0%	-1.8%	-1.5%
Perdida por Competencia	-607,824	-881,912	-516,499	-856,560	-465,848	-907,172	
Venta Lima Final	44,036,500	43,213,686	42,525,048	46,730,080	46,118,971	50,931,222	

Venta Provincias	13,392,881	23,743,783	18,446,377	25,623,575	19,964,922	27,912,981	Prom
% Crecimiento	3.2%	3.8%	4.0%	4.5%	4.5%	4.3%	4.0%
Aumento en provincias	424,133	902,264	737,855	1,153,061	898,422	1,200,258	
Venta Provincia Final	13,817,014	24,646,047	19,184,232	26,776,636	20,863,344	29,113,240	

	2017-S1	2017-S2	2018-S1	2018-S2	2019-S1	2019-S2
Ventas Sybilla (proy 2)	57,918,193	67,859,733	61,709,280	73,506,716	66,982,315	80,044,461
Margen Bruto	26,063,187	27,143,893	29,620,454	30,872,821	30,142,042	32,818,229
%MB	45%	40%	48%	42%	45%	41%

Inversión en publicidad (Adic)						
BTL en Provincias (13)	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000
Celebrity	360,000	360,000	378,000	378,000	396,900	396,900
Radio/Television	99,000	99,000	103,950	103,950	109,148	109,148
Otros	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

Gastos de publicidad						
Remuneraciones	3,153,561	3,035,605	3,468,917	3,339,166	3,815,808	3,673,083
Publicidad y promociones	1,215,939	1,002,738	1,337,533	1,103,011	1,471,287	1,213,312
Fidelización	104,587	111,856	115,045	123,041	126,550	135,345
Ocupación	3,627,395	3,942,532	3,990,135	4,336,785	4,389,148	4,770,464
Operaciones	1,402,490	1,721,494	1,542,739	1,893,643	1,697,013	2,083,008
Otros	9,897,213	10,342,515	10,886,934	11,376,766	11,975,628	12,514,443

Gastos operativos	20,270,185	21,025,739	22,233,254	23,064,363	24,391,482	25,305,702
Margen Operativo	5,793,002	6,118,154	7,387,201	7,808,457	5,750,560	7,512,527
%MO	10.0%	9.0%	12.0%	10.6%	8.6%	9.4%

	2017-S1	2017-S2	2018-S1	2018-S2	2019-S1	2019-S2
Monto Ingreso	983,517	1,052,324	1,170,651	1,269,351	1,234,431	1,327,378
Monto Gastos	869,000	869,000	891,950	891,950	916,048	916,048

Tasa	25%
Van Ingresos	3,332,063
Van Gastos	2,613,688
ROI	27%

Fuente: Elaboración propia 2016.

La tabla 5, presenta las siguientes partes:

- En la primera parte del esquema se muestra cómo será la proyección de ventas de Sybilla, respetando lo mencionado en las proyecciones de ventas ajustadas por el estudio realizado. Esto implica el aumento y decrecimiento de las ventas en los sectores analizados tanto en Lima como en provincias.
- Se presentan las ventas ajustadas con la proyección propuesta. Además de los gastos realizados tanto los regulares como los propuestos para la nueva estrategia propuesta.
- Al final del esquema se realiza el cálculo del ROI de la acción propuesta, esta se hace sobre los diferenciales generados respecto a la proyección propuesta.

De acuerdo con la proyección de ventas realizada para el primer semestre de análisis, se replica para los siguientes semestres y después de 3 años se logra aplicar una estrategia que sopesa el decrecimiento de las ventas en Lima, donde la entrada al mercado y fortalecimiento de las *fast fashion* tuvo una gran relevancia en las ventas. De acuerdo con el monto invertido en las estrategias de comunicación, se tiene un ROI de 27%. La rentabilidad obtenida se mantiene a la orgánica del negocio en los años anteriores como se muestra en el anexo 3, esto implica que hubiera disminuido de 2 a 5%, dependiendo de la agresividad de la competencia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

De la implementación de las estrategias propuestas en el presente trabajo, se concluye lo siguiente:

- Se tienen que realizar acciones para que Lima no tenga una participación del 70% de las ventas de toda la marca. Esto implica que al ingresar en el mercado una marca muy relevante para el segmento y una propuesta de valor muy significativa, la fuga de clientes será muy relevante para la marca y afectará a su desarrollo previsto.
- Se tiene que realizar una investigación y ajustar las estrategias de la marca por zonas en el Perú y por NSE. Al tener una competencia tan marcada, implica que no se llegue correctamente al cliente y no se pueden encontrar las acciones correctas para poder frenar estos cambios.
- Si bien el desarrollo del país se está dando lentamente, en los próximos años se espera un crecimiento en provincias que quizás mejore los crecimientos propuestos y se pueda contrarrestar el efecto de las marcas competidoras entrantes. Esto genera mucho mejor desempeño de la marca y tener clientes satisfechos.
- Sybilla, al ser una marca con muchos años en el mercado, debe continuar sus trabajos de comunicación digital para llegar de una forma eficiente al segmento que se dirige. El segmento menor a 25 años se comunica vía redes sociales y esto no debe ser ajeno al plan expuesto en el presente trabajo. Además, debe existir una propuesta digital para volver a las clientas *omnicanales* (compra tanto en tienda como vía web). Esto refuerza la estrategia de la marca y fideliza a las clientas.
- Saga Falabella debe considerar llevar otra marca que se diferencie de Sybilla y atacar los NSE altos y hacer frente a la entrada de las *fast fashion* directamente. De acuerdo con los resultados, tanto cualitativos y cuantitativos, el segmento no está respondiendo adecuadamente y pierde *market share*. Se necesita una nueva marca exclusiva que recupere a los clientes que ya están empezando a ver a Sybilla como una opción de compra masiva.

2. Recomendaciones

Se recomienda seguir los siguientes lineamientos para lograr los objetivos planteados en el presente plan de *marketing*:

- Verificar constantemente los lugares de lanzamiento de nuevas tiendas de las *fast fashion* y con esto reforzar la marca haciendo acciones BTL con las *celebrities* contratadas. Esto permitirá unir al segmento con la marca Sybilla.
- Realizar acciones de fidelización con la marca para obtener una mayor rentabilidad de los clientes que ya tienen un mayor conocimiento de Sybilla. Esto implicará una inversión mayor que a largo plazo conlleva a tener una marca más robusta.
- Revisar constantemente la relevancia de la *celebrity* en la marca. En caso no llegue a tener una recordación adecuada o no tenga relevancia en el segmento, preferible es cambiar de modelo.
- Se debe tener en cuenta el progreso de las provincias para sostener la baja de la rentabilidad de Lima. Esto implica dar mayor importancia a las acciones BTL sugeridas.
- Validar la participación de las ventas de las tiendas en los diferentes NSE del segmento que atiende Sybilla.
- En el corto plazo, las *fast fashion* ingresarán a provincias, lo cual llevará a validar que el trabajo realizado actualmente haya tenido resultados aceptables en ese sector, para que ello no afecte, a diferencia de lo que sucedió en Lima.

Bibliografía

Arellano Marketing (2013). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano: Informe final*. Lima: Arellano Marketing.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Lima: APEIM.

Guiltingan, J., Pual, G. y Madden, T. (1999). *Gerencia de Marketing: Estrategias y programas*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Indicadores Económicos y Sociales mayo 2014*. Lima: INEI.

IPSOS (2015). *Evaluación Sybilla Informe Final*. A solicitud de Saga Falabella. Lima: Saga Falabella.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F. Pearson.

Porter, Michael (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria S.A. de CV.

Porter, Michael (1997). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Pulso Perú (2016). *Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional*. Diciembre 2016. Lima: Datum.

Saga Falabella (2012). *Kit “Bienvenidos a Saga Falabella”: Manual de Introducción a la Cultura Saga Falabella*. Lima: Saga Falabella.

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/02/19/como-seguir-creciendo-sector-retail-epocas-vacas-flacas/>

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/02/08/derecho-moda-sostenible-comercio-justo/>

<http://peru21.pe/politica/ppk-aprobacion-mandatario-sigue-cayendo-2263880>

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf

<http://gestion.pe/empresas/hm-preve-tener-11-tiendas-todo-peru-2017-2149691>

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y soy entrevistador(a) para una estudio de mercado para la tesina de la Maestría de Marketing de la Universidad del Pacífico. En esta oportunidad, estamos haciendo una encuesta y quisiera que por favor me conteste algunas preguntas

Sexo	Edad		Distrito	Edad Exacta
Mujer	15-20	21-25		
2	1	2		

P1- (CONOCIMIENTO) Por favor dígame, ¿qué marca de vestuario juvenil femenino se le vienen a la mente en este momento, aunque solo sea de nombre? ¿Alguna otra? (ANOTAR 1ra. MENCIÓN EN COLUMNA “1ra.” y EL RESTO EN “Otras”)

P2 - (PUBLICIDAD) Ahora dígame, ¿qué marca de vestuario juvenil femenino recuerda Ud. haber visto o escuchado publicidad en los últimos 3 meses? ¿Alguna otra? (ANOTAR 1ra. MENCIÓN EN COLUMNA “1ra.” y EL RESTO EN “Otras”)

P3 - (CONOCIMIENTO SUGERIDO) (TRASPASAR MENCIONES DE P1) Y dígame, ¿conoce aunque sea de nombre a las siguientes marcas de vestuario juvenil femenino...? (PREGUNTAR POR AQUELLOS NO MENCIONADOS EN P1) (MÚLTIPLE)

P4 - (PUBLICIDAD SUGERIDA) (TRASPASAR MENCIONES DE P2) Y en relación a la publicidad, ¿podría decirme si ha visto o escuchado publicidad de... (PREGUNTAR POR AQUELLOS NO MENCIONADOS EN P2)? (MÚLTIPLE)

P5 - (MARCA FRECUENTE) Me podría decir por favor, ¿qué marcas de vestuario juvenil femenino suele comprar con mayor frecuencia? (ÚNICA)

P6 - (FAVORITA) De todos las marcas de vestuario juvenil femenino que ha comprado alguna vez, ¿cuál considera su marca favorita? (RESPUESTA ÚNICA) (ESP)

P7 - (COMPRA ÚLTIMA VEZ) Y, ¿de qué marca de vestuario femenino juvenil ha realizado sus compras la última vez? (LEER TODAS LAS MARCAS QUE MENCIONÓ EN P3) (MÚLTIPLE)

P8 - (COMPRA EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES) Y, ¿de qué marca de vestuario femenino juvenil ha realizado sus compras en los últimos 3 meses? (LEER TODAS LAS MARCAS QUE MENCIONÓ EN P3) (MÚLTIPLE)

P9 - (COMPRA ALGUNA VEZ) ¿qué marca de vestuario juvenil femenino compraría? (MÚLTIPLE)

Tiendas por Departamento	P1		P2		P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
	1ª.	Ot.	1ª	Ot.	Conoc. Sug.	Pub. Sug.	Compra frecuente	Favorita	Último vez	Últimos 3 Mes	Compra alguna vez
SYBILLA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
INDEX	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
MALABAR	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ALANIZ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
TOPITOP	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
FOREVER 21	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

H&M	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
ZARA	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Otros (esp):	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Ninguna	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96

P10 - ¿Qué probabilidad hay de que Ud. compre cada una de estas marcas de vestuario juvenil femenino? (ROTAR MARCAS) (MOSTRAR TARJETA P10) (UNA SOLA RESPUESTA POR MARCA)

	Sybilla	Index	Malabar	Alaniz	TopiTop	Forever 21	H&M	Zara
Seguramente compraría	1	1	1	1	1	1	1	1
Probablemente compraría	2	2	2	2	2	2	2	2
No estoy seguro si compraría o no	3	3	3	3	3	3	3	3
Probablemente no compraría	4	4	4	4	4	4	4	4
Seguramente no compraría	5	5	5	5	5	5	5	5
No precisa	99	99	99	99	99	99	99	99

P11 - Conoce usted a alguna de las *celebrities* nacionales de la lista y qué tan relevantes son para usted (MÚLTIPLE)

	La conoce?	Alto	Medio alto	Medio	Medio bajo	Bajo	No Precisa
Alejandra Baigorria		1	2	3	4	5	99
Alessandra Bonelli		1	2	3	4	5	99
Andrea Ferreyros		1	2	3	4	5	99
Ivanna Yturbe		1	2	3	4	5	99
Natalie Vertiz		1	2	3	4	5	99
Otro		1	2	3	4	5	99

P12 - Cree usted que las *celebrities* nacionales mencionadas son representantes de la moda actual juvenil en el Perú (MÚLTIPLE) (SOLO RESPONDER DE LAS ELEGIDAS EN LA PREGUNTA ANTERIOR)

	Alto	Medio alto	Medio	Medio bajo	Bajo	No Precisa
Alejandra Baigorria	1	2	3	4	5	99
Alessandra Bonelli	1	2	3	4	5	99
Andrea Ferreyros	1	2	3	4	5	99
Ivanna Yturbe	1	2	3	4	5	99
Natalie Vertiz	1	2	3	4	5	99
Otro	1	2	3	4	5	99

Anexo 2. Resultados de la encuesta en Lima

	Marca Vestuario Femenino NSE A y B										
	SYBILLA	INDEX	MALABAR	ALANIZ	TOPITOP	FOREVER 21	H&M	ZARA	Otros (esp):	Ninguna	Total
Analizar la recordación espontánea de Sybilla vs las otras marcas.											384
P1- (CONOCIMIENTO) Por favor dígame, ¿qué marca de vestuario juvenil femenino se le vienen a la mente en este momento, aunque sólo sea de nombre? ¿Alguna otra? (ANOTAR 1ª. MENCIÓN EN COLUMNA “1ra.” y EL RESTO EN “Otras”)	65	46	21	14	15	65	73	60	10	15	384
P2 –(PUBLICIDAD) Ahora dígame, ¿qué marca de vestuario juvenil femenino recuerda Ud. haber visto o escuchado publicidad en los últimos 3 meses? ¿Alguna otra? (ANOTAR 1ª. MENCIÓN EN COLUMNA “1ra.” y EL RESTO EN “Otras”)	45	20	10	10	11	15	18	16	53	186	384
P3 - (CONOCIMIENTO SUGERIDO) (TRASPASAR MENCIONES DE P1) Y dígame, ¿conoce aunque sea de nombre a las siguientes marcas de vestuario juvenil femenino...? (PREGUNTAR POR AQUELLOS NO MENCIONADOS EN P1) (MULTIPLE)	180	150	120	100	85	215	244	202	20	0	384
P4 – (PUBLICIDAD SUGERIDA) (TRASPASAR MENCIONES DE P2) Y en relación a la publicidad, ¿podría decirme si ha visto o escuchado publicidad de...(PREGUNTAR POR AQUELLOS NO MENCIONADOS EN P2)? (MULTIPLE)	150	80	75	30	20	159	185	80	45	0	384
Analizar la preferencia de Sybilla vs las otras marcas.											
P5 – (MARCA FRECUENTE) Me podría decir por favor, ¿qué marcas de vestuario juvenil femenino suele comprar con mayor frecuencia? (ÚNICA)	60	50	28	20	8	65	85	51	17	0	384
P6 – (FAVORITA) De todos las marcas de vestuario juvenil femenino en los que ha comprado alguna vez, ¿cuál considera su marca favorita? (RESPUESTA ÚNICA) (ESP)	35	20	10	8	8	53	59	48	0	143	384

Analizar el call to action de Sybilla vs las otras marcas.											
P7 – (COMPRA ÚLTIMA VEZ) Y, ¿qué marca de vestuario femenino juvenil ha realizado sus compras la última vez? (LEER TODAS LAS MARCAS QUE MENCIONÓ EN P3) (MÚLTIPLE)	45	25	12	8	4	75	85	60			384
P8 – (COMPRA EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES) Y, ¿En qué marca de vestuario juvenil femenino ha realizado sus compras en los últimos 3 meses? (LEER TODAS LAS MARCAS QUE MENCIONÓ EN P3) (MÚLTIPLE)	90	60	40	35	20	130	180	110			384
P9 – (COMPRA ALGUNA VEZ) ¿qué marca de vestuario juvenil femenino ha comprado alguna vez? (MÚLTIPLE)	120	90	70	65	50	160	210	140			384
P10 - ¿Qué probabilidad hay de que Ud. compre en cada uno de estas marcas de vestuario juvenil femenino?* (ROTAR MARCAS) (MOSTRAR TARJETA P10) (UNA SOLA RESPUESTA POR MARCA)	210	180	75	70	40	240	284	230			384
<i>* Se considera como afirmativa las 2 opciones superiores</i>											

Analizar cuál es la celebrity que se relaciona con la marca.	Alejandra Baigorria	Alessandra Bonelli	Andrea Ferrer	Ivanna Yturbe	Natalie Vertiz		Total
P11 – Conoce usted a alguna de las <i>celebrities</i> nacionales de la lista y qué tan relevante son para usted (MÚLTIPLE)							
Conocimiento	120	114	116	140	110		384
Relevancia*	90	90	90	110	90		384
<i>* Se considera como afirmativa las 2 opciones superiores</i>							
P12 – Cree usted que la <i>celebrity</i> nacional mencionadas es una representante de la moda actual juvenil en el Perú* (MÚLTIPLE) (SOLO RESPONDER DE LAS ELEGIDAS EN LA PREGUNTA ANTERIOR)	100	70	50	105	80		384
<i>* Se considera como afirmativa las 2 opciones superiores</i>							

	Marca Vestuario Femenino NSE C										
	SYBILLA	INDEX	MALABAR	ALANIZ	TOPITOP	FOREVER 21	H&M	ZARA	Otros (esp):	Ninguna	Total
Analizar la recordación espontánea de Sybilla vs las otras marcas.											384
P1- (CONOCIMIENTO) Por favor dígame, ¿qué marca de vestuario juvenil femenino se le vienen a la mente en este momento, aunque sólo sea de nombre? ¿Alguna otra? (ANOTAR 1ª. MENCIÓN EN COLUMNA “1ra.” y EL RESTO EN “Otras”)	60	45	30	25	35	25	45	35	40	44	384
P2 –(PUBLICIDAD) Ahora dígame, ¿qué marca de vestuario juvenil femenino recuerda Ud. haber visto o escuchado publicidad en los últimos 3 meses? ¿Alguna otra? (ANOTAR 1ª. MENCIÓN EN COLUMNA “1ra.” y EL RESTO EN “Otras”)	65	55	25	18	25	15	18	16	40	107	384
P3 - (CONOCIMIENTO SUGERIDO) (TRASPASAR MENCIONES DE P1) Y dígame, ¿conoce aunque sea de nombre a las siguientes marcas de vestuario juvenil femenino...? (PREGUNTAR POR AQUELLOS NO MENCIONADOS EN P1) (MULTIPLE)	198	160	125	130	150	160	175	150	20	0	384
P4 – (PUBLICIDAD SUGERIDA) (TRASPASAR MENCIONES DE P2) Y en relación a la publicidad, ¿podría decirme si ha visto o escuchado publicidad de... (PREGUNTAR POR AQUELLOS NO MENCIONADOS EN P2)? (MULTIPLE)	210	180	130	120	140	159	175	80	45	0	384
Analizar la preferencia de Sybilla vs las otras marcas.											
P5 – (MARCA FRECUENTE) Me podría decir por favor, ¿qué marcas de vestuario juvenil femenino suele comprar con mayor frecuencia? (ÚNICA)	85	70	43	45	45	25	30	15	26	0	384
P6 – (FAVORITA) De todos las marcas de vestuario juvenil femenino en los que ha comprado alguna vez, ¿cuál considera su marca favorita? (RESPUESTA ÚNICA) (ESP)	48	36	24	20	28	20	36	28	99	45	384
Analizar el call to action de Sybilla vs las otras marcas.											

P7 – (COMPRA ÚLTIMA VEZ) Y, ¿qué marca de vestuario femenino juvenil ha realizado sus compras la última vez? (LEER TODAS LAS MARCAS QUE MENCIONÓ EN P3) (MÚLTIPLE)	105	85	60	45	65	35	75	25			384
P8 – (COMPRA EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES) Y, ¿En qué marca de vestuario juvenil femenino ha realizado sus compras en los últimos 3 meses? (LEER TODAS LAS MARCAS QUE MENCIONÓ EN P3) (MÚLTIPLE)	125	100	70	55	80	40	90	30			384
P9 – (COMPRA ALGUNA VEZ) ¿qué marca de vestuario juvenil femenino ha comprado alguna vez? (MÚLTIPLE)	150	120	85	65	95	50	110	35			384
P10 - ¿Qué probabilidad hay de que Ud. compre en cada uno de estas marcas de vestuario juvenil femenino?*(ROTAR MARCAS) (MOSTRAR TARJETA P10) (UNA SOLA RESPUESTA POR MARCA)	250	180	150	130	155	110	190	65			384
* Se considera como afirmativa las 2 opciones superiores											

Analizar cuál es la <i>celebrity</i> que se relaciona con la marca.	Alejandra Baigorria	Alessandra Bonelli	Andrea Ferreyros	Ivanna Yturbe	Natalie Vertiz	Total
P11 – Conoce usted a alguna de las <i>celebrities</i> nacionales de la lista y qué tan relevante son para usted (MÚLTIPLE)						
Conocimiento	210	204	206	230	200	384
Relevancia*	130	130	130	150	130	384
* Se considera como afirmativa las 2 opciones superiores						
P12 – Cree usted que la <i>celebrity</i> nacional mencionadas es una representante de la moda actual juvenil en el Perú* (MÚLTIPLE) (SOLO RESPONDER DE LAS ELEGIDAS EN LA PREGUNTA ANTERIOR)	170	140	120	175	150	384
* Se considera como afirmativa las 2 opciones superiores						

Anexo 3. Resultados de la encuesta en Provincia

Total Encuestadas	381
-------------------	-----

AREQUI-PA			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	65	42	20	15	18	60	80	65	120	80	75	65	50	60	130	50
		Preferencia	45	22	9	7	9	8	45	7	75	50	35	30	25	10	100	9
		Call to Action	26	9	3	2	2	0	35	0	35	20	15	10	8	0	45	0
	%	Conoci-miento	17%	11%	5%	4%	5%	16%	21%	17%	31%	21%	20%	17%	13%	16%	34%	13%
		Preferencia	12%	6%	2%	2%	2%	2%	12%	2%	20%	13%	9%	8%	7%	3%	26%	2%
		Call to Action	7%	2%	1%	1%	1%	0%	9%	0%	9%	5%	4%	3%	2%	0%	12%	0%

Total Encuestadas	381
-------------------	-----

CAJAMARCA			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	75	70	60	40	55	20	25	35	135	123	103	68	98	40	50	70
		Preferencia	40	31	28	17	21	2	3	1	72	55	48	29	37	4	6	2
		Call to Action	25	12	8	7	18	1	1	1	45	21	14	12	32	2	2	2
	%	Conoci-miento	20%	18%	16%	10%	14%	5%	7%	9%	35%	32%	27%	18%	25%	10%	13%	18%
		Preferencia	10%	8%	7%	4%	5%	1%	1%	0%	19%	14%	13%	8%	10%	1%	2%	1%
		Call to Action	7%	3%	2%	2%	5%	0%	0%	0%	12%	6%	4%	3%	8%	1%	1%	1%

Total Encuestadas	381
-------------------	-----

Lambayeque	Ácido								Asistido							
NSE	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA

Encuestados	Cantidad	Conocimiento	57	38	60	5	30	25	43	33	188	136	250	26	131	157	166	143
		Preferencia	41	31	48	4	24	20	34	27	143	102	170	13	83	49	105	33
		Call to Action	34	25	30	3	13	1	1	1	80	49	60	5	26	1	1	1
	%	Conocimiento	15%	10%	16%	1%	8%	6%	11%	9%	49%	35%	65%	7%	34%	41%	43%	37%
		Preferencia	11%	8%	13%	1%	6%	5%	9%	7%	37%	27%	44%	3%	22%	13%	27%	9%
		Call to Action	9%	6%	8%	1%	3%	0%	0%	0%	21%	13%	16%	1%	7%	0%	0%	0%

Total Encuestadas	380
-------------------	-----

Huaraz			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuestados	Cantidad	Conocimiento	53	39	24	22	28	21	37	29	186	123	108	104	143	134	147	123
		Preferencia	42	10	8	5	23	8	30	24	141	92	73	52	90	42	92	29
		Call to Action	31	2	1	1	12	2	1	1	79	1	2	1	29	2	1	2
	%	Conocimiento	14%	10%	6%	6%	7%	6%	10%	8%	48%	32%	28%	27%	37%	35%	38%	32%
		Preferencia	11%	3%	2%	1%	6%	2%	8%	6%	37%	24%	19%	14%	24%	11%	24%	7%
		Call to Action	8%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	21%	0%	1%	0%	7%	1%	0%	1%

Total Encuestadas	378
-------------------	-----

Ica			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuestados	Cantidad	Conocimiento	51	30	21	18	28	17	30	23	133	109	99	91	107	107	138	113
		Preferencia	41	24	17	15	22	13	24	19	101	82	67	46	67	15	20	18
		Call to Action	30	19	11	9	12	1	2	1	56	39	24	18	21	1	2	1
	%	Conocimiento	13%	8%	5%	5%	7%	4%	8%	6%	35%	28%	26%	24%	28%	28%	36%	29%
		Preferencia	11%	6%	4%	4%	6%	3%	6%	5%	26%	21%	17%	12%	18%	4%	5%	5%

		Call to Action	8%	5%	3%	2%	3%	0%	1%	0%	15%	10%	6%	5%	6%	0%	1%	0%
--	--	----------------	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	----	----	----	----	----	----

Total Encuestadas	382
-------------------	-----

Piura			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	55	38	47	15	30	24	38	35	180	144	194	78	128	154	147	149
		Preferencia	44	31	37	12	24	19	30	28	137	108	132	39	81	48	92	35
		Call to Action	32	25	23	8	13	2	2	1	76	52	47	16	26	3	3	5
	%	Conoci-miento	14%	10%	12%	4%	8%	6%	10%	9%	47%	38%	50%	20%	33%	40%	38%	39%
		Preferencia	11%	8%	10%	3%	6%	5%	8%	7%	36%	28%	34%	10%	21%	13%	24%	9%
		Call to Action	8%	6%	6%	2%	3%	1%	1%	0%	20%	14%	12%	4%	7%	1%	1%	1%

Total Encuestadas	384
-------------------	-----

Cañete			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	48	35	22	19	25	18	32	27	154	128	99	103	111	122	138	111
		Preferencia	38	8	7	6	20	5	4	6	117	10	8	9	70	5	6	7
		Call to Action	28	1	1	1	11	1	2	2	66	2	2	1	22	1	1	1
	%	Conoci-miento	13%	9%	6%	5%	6%	5%	8%	7%	40%	33%	26%	27%	29%	32%	36%	29%
		Preferencia	10%	2%	2%	2%	5%	1%	1%	2%	30%	3%	2%	2%	18%	1%	2%	2%
		Call to Action	7%	0%	0%	0%	3%	0%	1%	1%	17%	1%	1%	0%	6%	0%	0%	0%

Total Encuestadas	379
-------------------	-----

Huanuco

Ácido	Asistido
-------	----------

NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	49	38	23	19	30	21	32	26	156	122	83	90	116	115	114	110
		Preferencia	39	10	18	7	24	17	26	20	119	25	56	19	73	36	72	26
		Call to Action	28	1	11	1	13	1	2	1	66	2	20	2	23	2	2	2
	%	Conoci-miento	13%	10%	6%	5%	8%	5%	8%	7%	41%	32%	21%	23%	30%	30%	30%	29%
		Preferencia	10%	3%	5%	2%	6%	4%	7%	5%	31%	7%	15%	5%	19%	9%	19%	7%
		Call to Action	7%	0%	3%	0%	3%	0%	1%	0%	17%	1%	5%	1%	6%	1%	1%	1%

Total Encuestadas	380
-------------------	-----

Loreto			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	44	32	24	18	27	18	36	27	150	118	95	94	110	114	135	105
		Preferencia	35	8	7	6	21	14	29	22	114	89	65	47	69	36	85	25
		Call to Action	26	1	1	1	16	2	2	2	64	1	1	1	45	1	2	1
	%	Conoci-miento	11%	8%	6%	5%	7%	5%	9%	7%	39%	31%	25%	24%	29%	30%	35%	27%
		Preferencia	9%	2%	2%	2%	6%	4%	8%	6%	30%	23%	17%	12%	18%	9%	22%	6%
		Call to Action	7%	0%	0%	0%	4%	1%	1%	1%	17%	0%	0%	0%	12%	0%	1%	0%

Total Encuestadas	377
-------------------	-----

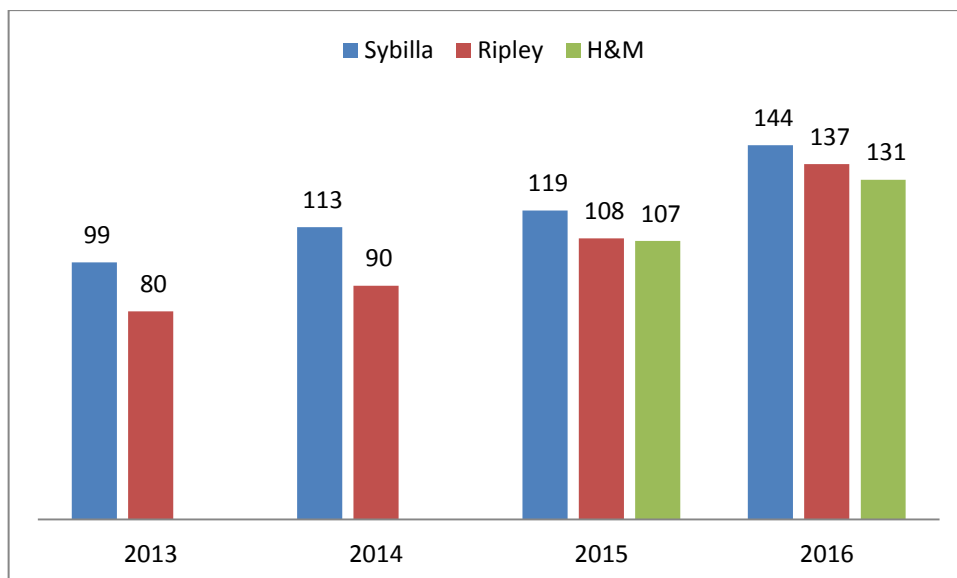
Ucayali			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	41	31	42	17	23	16	32	24	131	110	175	87	105	109	123	98
		Preferencia	33	8	34	7	10	13	25	19	99	25	119	22	67	34	77	23
		Call to Action	26	1	18	1	2	1	2	1	64	1	55	1	22	1	2	2
	%	Conoci-miento	11%	8%	11%	4%	6%	4%	8%	6%	34%	29%	46%	23%	27%	28%	32%	25%

		Preferencia	9%	2%	9%	2%	3%	3%	7%	5%	26%	7%	31%	6%	17%	9%	20%	6%
		Call to Action	7%	0%	5%	0%	1%	0%	1%	0%	17%	0%	14%	0%	6%	0%	1%	1%

Total Encuestadas	382
-------------------	-----

La Libertad			Ácido								Asistido							
NSE			SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA	SYBI-LLA	IN-DEX	MALA-BAR	ALA-NIZ	TOPI-TOP	FOREVER 21	H&M	ZA-RA
Encuesta-dos	Canti-dad	Conoci-miento	55	40	26	24	32	23	39	32	168	142	109	113	129	149	165	141
		Preferencia	44	32	20	19	26	19	31	25	128	107	74	57	82	47	103	33
		Call to Action	32	26	13	12	14	1	1	2	71	52	26	23	26	1	2	2
	%	Conoci-miento	14%	10%	7%	6%	8%	6%	10%	8%	44%	37%	28%	29%	34%	39%	43%	37%
		Preferencia	11%	8%	5%	5%	7%	5%	8%	7%	33%	28%	19%	15%	21%	12%	27%	9%
		Call to Action	8%	7%	3%	3%	4%	0%	0%	1%	19%	13%	7%	6%	7%	0%	1%	1%

Anexo 4. Evolución de ventas de Sybilla y la competencia



Fuente: Elaboración propia 2016.

Nota biográfica

Manuel Augusto Luna Trujillo

Nació en Lima, el 10 de diciembre de 1987. Ingeniero Informático, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de 5 años de experiencia en Inteligencia de Clientes y áreas de Marketing y CRM en el sector privado. Tiene experiencia en el sector bancario y *retail*. Actualmente desempeña el cargo de Product Manager en Saga Falabella.