

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE
COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA EL
CASO DE LA EMPRESA CONFECCIONES
S.A.C.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Karla Salazar Carbonell

Código 20112314

Lima – Perú
Setiembre de 2018



**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE
COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA EL
CASO DE LA EMPRESA CONFECCIONES
S.A.C.**

Índice

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA EL CASO DE LA EMPRESA CONFECIONES S.A.C.....	3
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. Parte 1: Contextualización: Macroentorno, Microentorno, Ambiente organizacional interno, Análisis de públicos y comunicación.....	9
1.1. Macroentorno.....	9
1.1.1. Macroentorno Económico.....	9
1.1.2. Macroentorno Político	13
1.1.3. Macroentorno Tecnológico.....	15
1.1.4. Macroentorno Ecológico.....	18
1.1.5. Macroentorno Social.....	21
1.2. Microentorno.....	23
1.2.1. Proveedores.....	23
1.2.2. Competidores	25
1.2.3. Clientes	41
1.2.4. Análisis del microentorno según las Cinco Fuerzas de Porter.....	44
2. Parte 2: Ambiente interno de la organización.....	49
2.1.1. Datos socio-demográficos.....	49
2.1.2. Clima y cultura.....	49
2.1.3. Infraestructura	49
2.1.4. Relación con los grupos de interés	50
2.1.5. Comunicación corporativa.....	50
3. Parte 3: Diagnóstico del macroentorno, microentorno y ambiente interno de la organización.....	51
3.1. Análisis FODA.....	51
3.2. Análisis comparativo de estrategias versus Objetivos Organizacionales	54
4. Parte 4: Nueva marca	57
4.1. Nuestra identidad	57

4.2.	Personalidad de marca	59
4.3.	Nombre de la marca	60
4.4.	Voz de marca	61
4.5.	Manual de identidad marca	64
5.	<i>Parte 5: Mapeo de grupos de interés o Stakeholders.....</i>	64
5.1.1.	Grupos de interés internos	65
5.1.2.	Grupos de interés externos.....	65
6.	<i>Parte 6: Planteamiento del equipo de Comunicación Corporativa</i>	66
7.	<i>Parte 7: Plan estratégico de Comunicación Corporativa.....</i>	68
7.1.	Plan estratégico de Comunicación Interna.....	68
7.1.1.	Objetivos estratégicos de comunicación interna.....	68
7.1.2.	Público objetivo	68
7.1.3.	Matriz del plan estratégico de comunicación interna y calendarización	69
7.1.4.	Detalle del plan estratégico de comunicación interna	69
7.2.	Plan estratégico de Comunicación Externa.....	78
7.2.1.	Objetivos estratégicos de comunicación externa	79
7.2.2.	Público objetivo	79
7.2.3.	Matriz del plan estratégico de comunicación externa y calendarización....	79
7.2.4.	Detalle del plan estratégico de comunicación externa.....	79
8.	<i>Parte 8: Presupuesto del área.....</i>	90
9.	<i>Parte 9: Referencias.....</i>	92

RESUMEN

En la actualidad, la industria de la moda sostenible y eco amigable está ganando una importancia cada vez más grande. Algo que inició como una propuesta disruptiva de pequeños diseñadores y emprendedores de la moda, ya está llegando a ser un requisito para pertenecer a esta industria. Tan fuerte es la presión y el impacto, que las marcas conocidas como *fast fashion* están incluyendo estrategias de negocio y publicitarias para incluirse en este movimiento sostenible.

En el Perú, ya existen compañías de moda que son eco amigables y promueven el desarrollo sostenible, pero no han logrado llegar a una gran escala como lo han logrado las grandes cadenas como Zara, H&M, entre otras. En nuestro país, este mundo tiene mucho potencial por explorar.

En la presente propuesta se mostrará cómo el rol de la comunicación corporativa ocupa un papel importante en el proceso de transformación de una compañía textil tradicional peruana a una empresa eco amigable y con objetivos sostenibles. Y cómo luego de un análisis exhaustivo del negocio, se definen las mejores estrategias de comunicación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comunicación estratégica aporta a las organizaciones, no sólo la parte final y creativa de lo que se debe hacer, sino que ahora la comunicación acompaña desde el desarrollo de la estrategia del negocio, para entender junto con la compañía cuáles son los retos que se están afrontando y juntos definir los objetivos a los que se desean llegar, como negocio y en torno a la comunicación. “Por medio de esta metodología la función del comunicador organizacional evoluciona y se transforma; se integra al proceso estratégico de acuerdo con el entorno, se enfoca en la estrategia y se transforma para recuperar al ser humano, es decir, ser más relacional que racional con el medio” (Pérez, s.f.)

En el presente documento se encuentra la Propuesta Estratégica de Comunicación para la empresa Confecciones S.A.C., una compañía de la industria textil exportadora de tejidos y que brinda servicios de confección para marcas internacionales que está pasando por una serie de cambios organizacionales debido al descenso de demanda de las marcas internacionales por su migración al mercado asiático. El nuevo horizonte de la compañía es el de industria textil eco amigable y sostenible y luego de haber definido sus objetivos finales, ha encontrado la necesidad de encontrar las mejores estrategias comunicacionales para difundir estos cambios con sus grupos de interés.

Por ello, se ha contratado a un especialista en Comunicación Corporativa para armar un área de comunicación y de esta manera pueda proponerle a la empresa el mejor camino para llevar la comunicación corporativa durante un año. En el desenlace del proceso de la elaboración del plan, el área de Marketing, ya existente en la compañía, colaborará con la nueva área de comunicaciones.

Para el desarrollo de la Plan Estratégico de Comunicación, la acción principal será el análisis del macro y micro entorno de negocio, para validar si los objetivos corporativos están respondiendo a las necesidades actuales del negocio. Una vez validados los objetivos y el entorno, es el momento de definir el segundo hito determinante de todo el despliegue de la Propuesta, la nueva identidad de marca, aquí se harán realidad los objetivos y aspiraciones de la compañía y una vez creada la marca, se definirán los grupos

de interés para poder dar inicio a la Propuesta Estratégica de Comunicación para el año 2019.



1. Parte 1: Contextualización: Macroentorno, Microentorno, Ambiente organizacional interno, Análisis de públicos y comunicación

1.1. Macroentorno

1.1.1. Macroentorno Económico

Los negocios socialmente responsables sobre todo los que lo son en toda su cadena de valor se ven beneficiados por el desarrollo de la economía mundial, pues esta genera un entorno positivo para desarrollar medidas gubernamentales que apoyan su causa.

Según el informe de las Naciones Unidas “Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2018”, emitido en diciembre del 2017, la economía mundial actualmente crece alrededor del 3 %. Factor que prepara el camino para reorientar las políticas hacia estrategias largo plazo, como abordar el cambio climático, hacer frente a las desigualdades existentes y eliminar los obstáculos institucionales al desarrollo. (desarrollo, 2017)

Asimismo, se ha identificado que en el país, la industria textil se ha desarrollado exponencialmente, convirtiéndose en una fuerza tanto laboral como comercial generando ingresos para el Perú año a año.

En el Perú, la industria textil, en los últimos años, ha venido convirtiéndose en un importante sector industrial que mueve considerables cifras de facturación y empleo. Entre enero y noviembre de 2017, las exportaciones de prendas de vestir del Perú superaron los US\$ 767 millones; esto representó un incremento de 1% versus el mismo período de 2016. (Universidad de Lima, 2018)

Los principales destinos de nuestras exportaciones de textiles del año 2017 fueron los Estados Unidos, Brasil y Ecuador. De esta manera, las ventas de textiles peruanos a los Estados Unidos pasaron de US\$ 554.04 millones entre enero y noviembre del 2016 a US\$ 571.9 millones en similar periodo del 2017, lo que representó un incremento de 3.23%. Los envíos a Brasil crecieron el 19.51% a noviembre del 2017 al alcanzar los US\$ 51.3 millones, desde los US\$ 42.9 millones logrados a noviembre del 2016. (Gestión, 2018)

Los despachos de textiles a Ecuador crecieron en 18.61% a noviembre del 2017, al pasar de US\$ 48.1 millones entre enero y noviembre del 2016 a US\$ 57.07 millones en igual

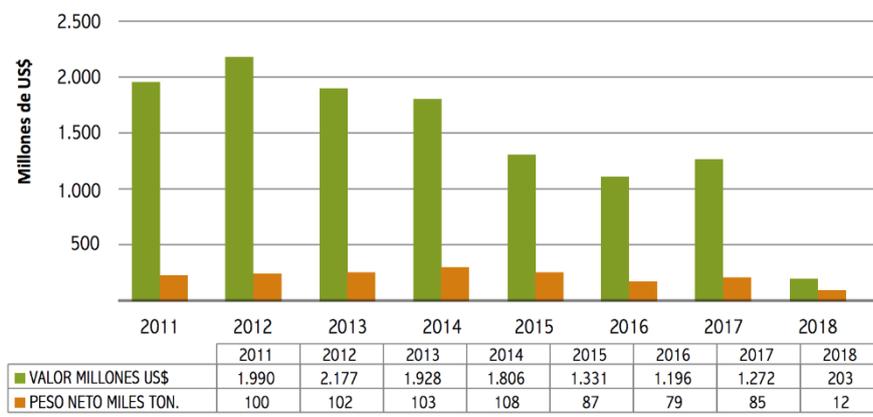
lapso de tiempo del 2017. Y otros destinos fueron Bolivia, Chile y Argentina, que registraron crecimientos de 8.21%, 7.32% y 6.29% respectivamente, entre enero y noviembre del 2017. (Gestión, 2018)

Una de las causas del protagonismo que tiene el rubro textil en el Perú es que muchos negocios están relacionados al mismo, por lo que su crecimiento resulta en el crecimiento de los involucrados en su cadena de valor.

Según el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la cadena del sector textil-confecciones representa el 1.9% del PBI y el 10% de la manufactura. Se estima que alrededor de 2.8 millones de personas dependen directa e indirectamente de dicha cadena productiva. Según previsiones del Viceministerio de Comercio Exterior, el rubro cerró el 2017 con aproximadamente US\$1,300 millones en exportaciones. (Universidad de Lima, 2018)

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES TEXTILES (2011 AL 2018)

RESULTA NOTORIO EL DECLIVE DE LAS EXPORTACIONES TEXTILES DESPUÉS DEL AÑO 2013. RECIÉN A PARTIR DEL AÑO 2017 SE OBSERVA UN AUMENTO.



Fuente: SUNAT

Elaboración: Idexcam

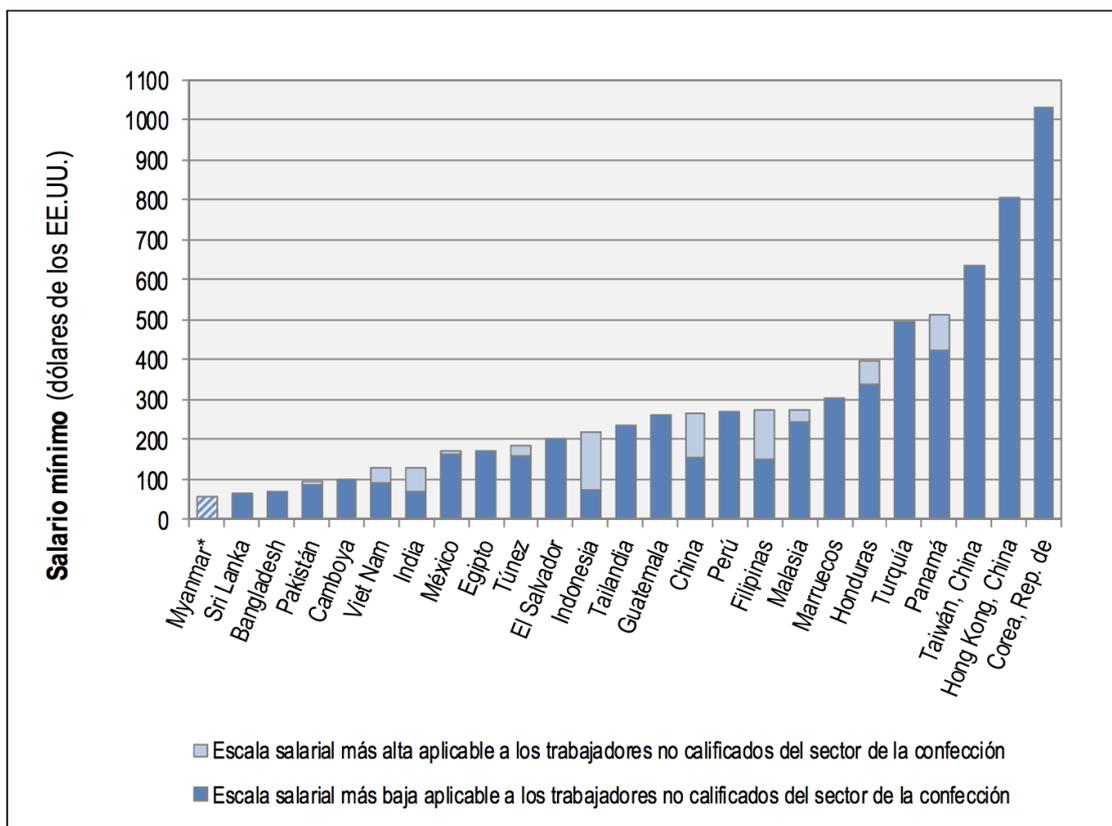
Imagen 1: Evolución de las exportaciones textiles (2011 al 2018)
(Cámara de Comercio de Lima, 2018)

Como se puede ver en la gráfica superior la evolución de las exportaciones de textiles ha ido en descenso por causa de los altos costos que implica todo el proceso de exportación teniendo en cuenta sobre todo la etapa de producción, así como la etapa de obtención, movimiento y almacenamiento de las materias primas. Otra de las causas son los nuevos competidores que ingresan al mercado o la mejora de los procesos de estos últimos.

A pesar de que en el 2017 se vio un incremento, en lo que va del 2018 la cifra está muy por debajo del promedio. “Esto se ha dado por múltiples motivos, según la Cámara de Comercio de Lima, tanto internos –como fue el costo laboral asociado a la producción, además de los costos logísticos de las importaciones de insumos– así como por motivos externos: la competencia en los mercados de destino originada por el ingreso de nuevos competidores o la mejora de la competitividad de estos”. (Cámara de Comercio de Lima, 2018)

El poder de los competidores en la industria textil se encuentra focalizado en el continente asiático cuyas exportaciones representan un gran porcentaje en este rubro. De acuerdo a información del Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales CIEN-ADEX, el valor total de las importaciones de confecciones de EE. UU. superó los 45,784 millones de dólares el año pasado. Sus principales proveedores son en su mayoría asiáticos. Solo China, Vietnam e Indonesia representan el 53% de su demanda total. (Diario Uno, 2018)

Como se mencionó antes, una de las razones del decrecimiento de exportaciones es el costo laboral. El Perú está dentro de los 20 principales países productores del mundo, donde se encuentra en el puesto 16 por el salario mínimo que ofrece al sector textil (ver imagen 9), con un salario aproximado de 280 dólares. Los países que ofrecen los sueldos mínimos más bajos del sector se encuentran en los primeros puestos de la lista como, por ejemplo, Sri Lanka (\$60), Bangladesh (\$70), Pakistán (\$90), Camboya (\$100), Vietnam (\$110) e India (\$110). (Organización Internacional de Trabajo, 2014)



* Escala temporal de las zonas industriales, en curso de revisión.

Imagen 2. Salario mínimo en los 20 países más productores del mundo (Organización Internacional de Trabajo, 2014)

Actualmente, la crisis turca ha tenido repercusiones en todo el mundo debido a su sobreendeudamiento con los bancos comerciales europeos. El temor al desenvolvimiento de una crisis financiera se reflejó en una mayor compra de dólares en el país turco; entre enero y el 10 de agosto, el precio del dólar en subió 20%. (Gestión, 2018)

La crisis turca generó un sentimiento de aversión al riesgo en la mayoría de las economías emergentes, en especial aquellas con fundamentos económicos débiles. Argentina genera una sensación similar entre los inversionistas quienes optaron por comprar dólares y así se elevó su tipo de cambio. Como el principal socio comercial es Brasil, entonces fue el siguiente país con aumentos del tipo de cambio. En el caso de Perú el impacto fue menor, pero aun así el precio del dólar superó el estándar máximo de los 3.30 soles. (Gestión, 2018)

Según las cifras del diario Gestión la crisis económica turca ha generado un clima conservador en cuanto a las inversiones, si bien el Perú se ha visto menos afectado por este suceso el sentimiento de aversión al riesgo no puede evitar afectar la toma de

decisiones de consumidores e inversores. Al mismo tiempo ha producido un incremento en el precio del dólar que beneficia a las empresas que están en el negocio de las exportaciones pues el pago por sus productos lo estarán recibiendo en dólares lo que genera un resultado positivo en sus ingresos.

1.1.2. Macroentorno Político

Desde junio del 2018, se vienen tocando un tema que ha marcado el presente año en el Perú, la corrupción y el tráfico de influencias en el Poder Judicial. Los efectos que ha conllevado en el entorno político peruano son el malestar social generalizado y una crisis en la credibilidad del Poder Judicial y el cuestionamiento de las jerarquías del Ministerio Público. La corrupción tiene un elevado costo económico y social; los expertos la señalan como un verdadero obstáculo al desarrollo. Pero el costo más alto es el daño al sistema democrático y a la credibilidad institucional en todos los países. En nuestra región existen graves ejemplos de lo anterior, desde México hasta Argentina, pasando por Brasil y todos los demás países latinoamericanos. (La Nación, 2017)

El escenario político actual del país está pasando por una crisis debido a los recientes hallazgos que han salido a la luz demostrando la corrupción presente en el Poder Judicial, viéndose reflejado en el tráfico de influencias presente en este órgano del estado. La corrupción evita que se promulguen leyes que beneficien y promuevan el desarrollo del Perú por el contrario solo favorecen a sectores e industrias involucradas en esta red.

Gran parte de la mano de obra de la industria textil en el mundo se encuentra en la ilegalidad viéndose desprotegidos frente a cualquier injusticia que se presente, por lo que incluso ha sido considerado en el Foro de diálogo mundial de la OIT (Organización Internacional de Trabajo), el cual tuvo como objetivo poder sentar las bases de las leyes que regulen la industria textil globalmente.

Los consensos a los que se llegaron en el Foro de diálogo mundial sobre los salarios y el tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado, organizado en el 2014 por la OIT fueron:

- a) **Costo de mano de obra:** Los contextos nacionales varían considerablemente. Los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado son muy competitivos y por lo general presentan escasos márgenes de beneficio para los fabricantes. Los

compradores y los mercados presionan para reducir los costos de aprovisionamiento y en particular los costos de fabricación, que a su vez incluyen los costos de la mano de obra.

- b) Salarios:** El diálogo social contribuye de manera importante a definir los salarios y el tiempo de trabajo, y su ausencia es fuente de problemas. Los gobiernos deberían garantizar que se promuevan, respeten y apliquen los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- c) Cumplimiento de leyes de trabajo:** En los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado existen notables discrepancias entre el derecho y la práctica en lo que a salarios y tiempo de trabajo se refiere. Dada la importancia del cumplimiento de la normativa para lograr el trabajo decente e impedir que los derechos humanos y los derechos del trabajo puedan verse vulnerados, resulta imperativo que los gobiernos velen por el cumplimiento de las leyes y reglamentos nacionales y los convenios de la OIT que hayan ratificado. El cumplimiento se ve dificultado por diversas causas, como la informalidad, la corrupción y la laxitud de los gobiernos respecto de la aplicación de la ley.
- d) Igualdad de género.** Los gobiernos, en consulta con los empleadores y los trabajadores, tienen la importante labor de promover medidas que favorezcan la igualdad de género mediante marcos jurídicos e institucionales apropiados. Los interlocutores sociales y los gobiernos deben colaborar, entre otras cosas, para adoptar medidas que permitan el acceso de las trabajadoras a la educación, la capacitación y las oportunidades de empleo, sin discriminación alguna, y que den facilidades a los trabajadores y trabajadoras con personas a su cargo.
- e) Entre otros.**

Con miras a impulsar y poner en marcha estas políticas, el pasado mes de agosto, la OIT y el Ministerio de Trabajo del Perú, firmaron, por primera vez, un convenio marco de cooperación interinstitucional. El propósito de este acuerdo es que ambas instituciones impulsen temas como la formalización de la fuerza laboral, la libertad sindical, derechos fundamentales, seguridad y salud en el trabajo, empleos verdes, igualdad de género y

fortalecimiento del liderazgo de la mujer en el sector público. Asimismo, promover la búsqueda de mecanismos para erradicar el trabajo infantil, la fiscalización laboral, promoción del empleo juvenil y grupos vulnerables, entre otros. (Gestión, 2018)

En el Perú existe un organismo creado por el gobierno peruano que destaca las iniciativas y productos creados y producidos en el Perú que tengan potencial para ser exportables, uno de las industrias que PROMPERÚ ha identificado como foco de atención es el sector textil promoviendo todos los negocios que se derivan de ella, desde la materia prima para producir los textiles hasta el producto final como es el negocio de la moda en base a estos, logrando posicionar a empresas del mercado local.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ

Es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y constituye un pliego presupuestal. (PromPerú, s.f.)

Es competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas y estrategias sectoriales. (PromPerú, s.f.)

1.1.3. Macroentorno Tecnológico

En cuanto al desarrollo de tecnologías para la manufactura de ropa en el mundo, aún no se ha creado algo que pueda reemplazar la mano de obra humana, sin embargo, según la Organización Internacional del Trabajo, en las próximas décadas, los trabajadores textiles en países como Indonesia, Camboya y Vietnam podrían ser reemplazados por robots, que sin un control adecuado, este avance tecnológico podría generar pérdidas de empleo significativas en los países productores. (Alto Nivel, 2018)

“El Perú, con sus materias primas, su mano de obra de calidad y sus diseños, se encuentra en la posibilidad de contribuir a la dinamización de este sector industrial ofreciendo productos diferenciados a los mercados nacionales e internacionales. El reto es lograr una mayor innovación tecnológica para impulsar aún más ese crecimiento considerando una visión de desarrollo sostenible –que incluye las alianzas estratégicas en función de los 17

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), basada en la ética y transparencia de los procesos de producción, gestión y relacionamiento de las organizaciones del sector”. (Universidad de Lima, 2018)

Por otra parte, ya se han desarrollado avances tecnológicos para reducir el impacto negativo con el medio ambiente, la industria de la confección a nivel global se encuentra en un nivel de colaboración precompetitiva entre marcas, minoristas y fabricantes que continúa elevándose.

Se han formado organizaciones (startups) con propuestas tecnológicas en maquinarias y metodologías para el reciclaje de los residuos textiles, reducir el consumo de agua, energía y sal durante todo el proceso de teñido de tejidos, creación de telas, fabricación, etc. (Fashion for good, s.f.) Así mismo, existen incubadoras específicamente para potenciar estos proyectos tecnológicos para la moda sostenible, uno de ellos es la organización americana Fashion for Good, que reúne a un diverso grupo de marcas globales y minoristas todas dispuestas a probar nuevas tecnologías, procesos y modelos en su propia cadena de suministro, o Textil Exchange, que proporciona material educativo para el desarrollo sostenible de la industria textil. (Textil Exchange, s.f.)

Acorde con la tecnología, también está la digitalización. El internet está aumentando su penetración en la población mundial cada vez más, hasta el año pasado, el nivel de penetración en Norteamérica fue del 95%, en Europa del 85.2%, en Oceanía, Australia del 68.9%, en Latinoamérica y el Caribe del 67%, en Oriente Medio del 64.5%, en Asia del 48.1% y en África del 35.2%. (Bermudez, 2018)

Desagregando Latinoamérica, de los 13 países con mayor penetración de internet, somos el 7mo país, con el 67.6%. (Bermudez, 2018)

Sudamérica	Población	Usuarios de Internet al 31/12/2017	Penetración (% Población)	Facebook 31-Dec-2017
Argentina	44,688,864	41,586,960	93.1 %	30,000,000
Paraguay	6,896,908	6,177,748	89.6 %	3,300,000
Uruguay	3,469,551	3,059,727	88.2 %	2,400,000
Ecuador	16,863,425	13,476,687	79.9 %	10,000,000
Chile	18,197,209	14,108,392	77.5 %	13,000,000
Brasil	210,867,954	149,057,635	70.7 %	139,000,000
Peru	32,551,815	22,000,000	67.6 %	20,000,000
Bolivia	11,215,674	7,570,580	67.5 %	6,100,000
Colombia	49,464,683	31,275,567	63.2 %	29,000,000
Surinam	568,301	340,000	59.8 %	310,000
Venezuela	32,381,221	17,178,743	53.1 %	13,000,000
Guyana	782,225	395,007	50.5 %	360,000
Guyana Francesa	289,763	120,000	41.4 %	110,000

Imagen 3. Ranking de penetración de internet en Latinoamérica (Bermudez, 2018)

Y con este crecimiento, la penetración de las redes sociales también van en aumento. Según un informe de la empresa de investigación de mercados CCR, en la actualidad, las redes sociales han tenido acogida en personas de edad adulta, la penetración de Facebook, red más usada en Perú, en el grupo de 56 a 65 años es casi tan alta (97%) como en aquellos de 18 a 24 años (98%). No obstante, la forma de conectarse a estas sí difiere. Los segmentos de 18 a 35 años prefieren ingresar a redes por el smartphone, mientras que el grupo de 36 a 45 años, lo hace desde la laptop o desktop. (CCR, 2018)

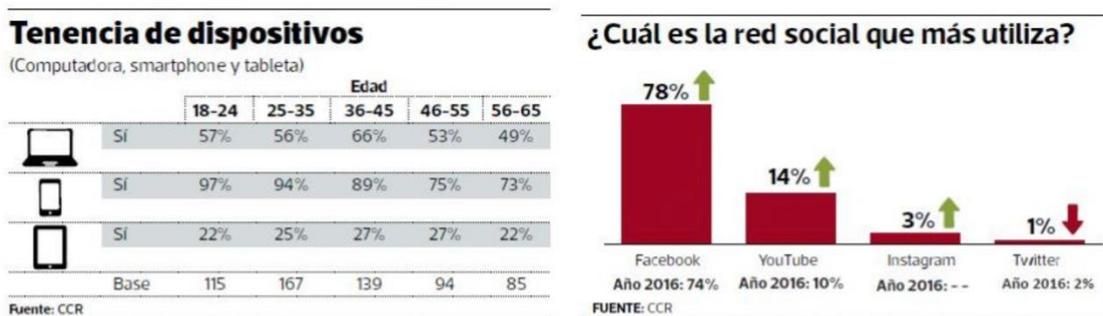


Imagen 4. Tendencia de dispositivos (CCR, 2018)

Además, se observa que YouTube se consolida como la segunda red social más usada, con 86%. En tercer lugar se encuentra Google+ con 35% (este porcentaje podría incluir

al buscador). Finalmente, encontramos a Instagram, ocupando un 31% de penetración, que según la representante de CCR, este resultado se da gracias al público joven. (CCR, 2018)

1.1.4. Macroentorno Ecológico

Alrededor del mundo se han venido desarrollando iniciativas y organizaciones que tienen un mismo objetivo, fomentar la iniciativa de las compañías globales para preocuparse por la sostenibilidad del planeta, trazarse metas y generar impactos positivos en sus entornos. A continuación, conoceremos las principales iniciativas que se vinculan con nuestro rubro de negocio:

Plan de acción europeo sobre la vestimenta (ECAP)

La compañía MADE-BY, en asociación con Reverse Resources, trabaja para involucrar a las marcas de indumentaria, minoristas, fabricantes y otras partes interesadas del sector en el tema de restos de materiales (residuos textiles preconsumo), para probar soluciones que conducirán a un modelo ecoamigable más circular que finalmente reduzca el derrame de producción, aumentando la transparencia y generando valor a través de un modelo de ganar-ganar que respalda los productos circulares y las cadenas de suministro.

El problema encontrado es que los fabricantes que producen textiles y ropa para muchas de las principales marcas de moda y puntos de venta del mundo están "derramando" un promedio del 25% de los recursos de materiales vírgenes, y no está claro cuánto hace su camino de regreso a la cadena de suministro. (Made-by, s.f.)

La solución propone un sistema que permita optimizar los recursos de la siguiente manera:

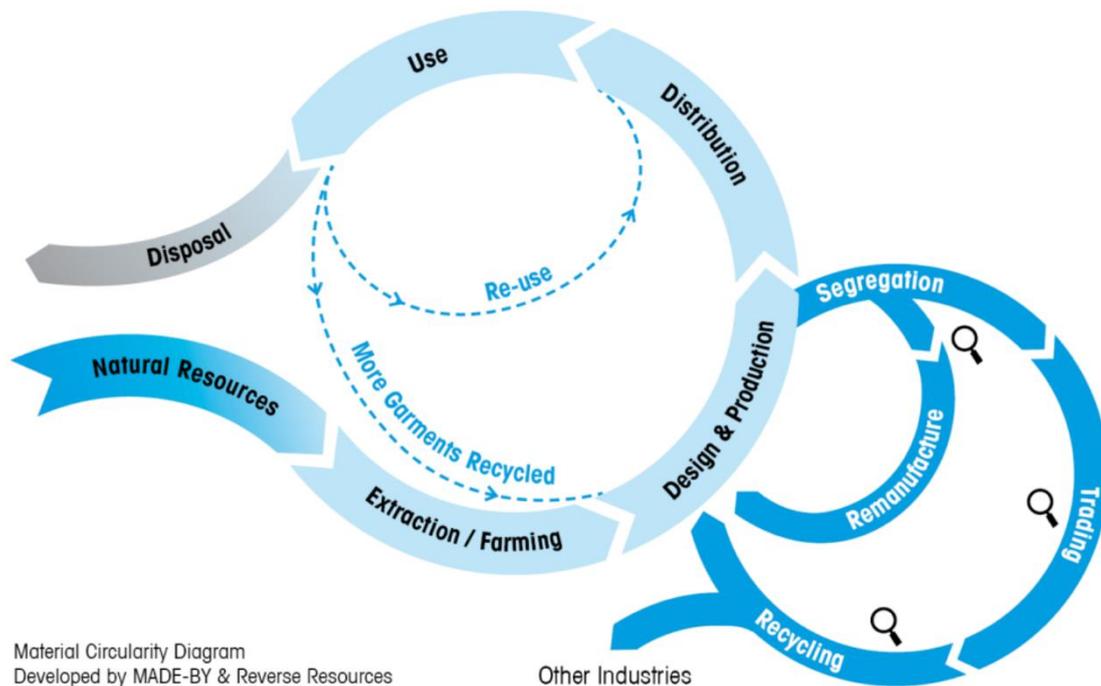


Imagen 5. Flujo eco amigable de materiales textiles (Made-by, s.f.)

Clasificación ambiental de materiales (El País, 2011)

La organización europea MADE-BY elaboró, hace dos años, una clasificación ambiental de los materiales más comunes en la ropa comercial.

En este trabajo se cataloga las fibras en función de seis impactos distintos en su proceso de producción, hasta que están listas para transformarse en tejidos: la emisión de gases causantes del cambio climático, su toxicidad en humanos, su ecotoxicidad, su consumo de energía, su consumo de agua y la cantidad de tierra necesaria para los cultivos. De esta forma, se clasifica cada material con una letra de la A a la E. Según estos criterios, en la parte alta de este ranking ambiental, en la categoría A, aparecen el algodón reciclado, el nailon 6 reciclado, el poliéster reciclado, el cáñamo de agricultura ecológica y el lino de agricultura ecológica. Para la organización MADE-BY, éstas serían las fibras más respetuosas con el medio ambiente para vestirnos. (El País, 2011)

En el segundo puesto, con la B, se coloca al algodón de agricultura ecológica o al lyocell (una nueva fibra elaborada a partir de celulosa de los árboles, sobre todo, eucaliptos). En la letra C, se sitúa al cáñamo o al lino convencional. Y no es hasta las últimas categorías, con las letras D y E, que se encuentra el poliéster virgen o el algodón

convencional, junto a la lana o el nailon 6 virgen (otros materiales como la seda o el cuero no son incluidos en ninguna categoría por falta de datos). Hay que tener en cuenta que el impacto de cada fibra puede cambiar de forma considerable según su procedencia concreta y puede haber otros criterios diferentes para elaborar una clasificación así. Con todo, llama la atención que las dos fibras más utilizadas en el mundo para el textil, el poliéster y el algodón, sean de las que aparecen peor situadas. (El País, 2011)

Objetivos de desarrollo sostenible



Imagen 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (Cepal, s.f.)

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron creados por la Organización de las Naciones Unidas y muestran una mirada integral, indivisible y una colaboración internacional renovada. A través de estos objetivos, los países han expresado firmemente que esta agenda es universal y profundamente transformadora. Esta agenda busca también expresar el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas y construir una verdadera alianza para el desarrollo donde todos los países participan (Perú está incluido en este grupo). (Cepal, s.f.)

Muchas organizaciones se han acogido a los 17 ODS para incorporarlos como objetivos de desarrollo sostenible en su propósito de Sostenibilidad. Sobre todo, instituciones que ofrecen certificaciones o patentes de sustentabilidad a compañías privadas. En el caso de

Perú, encontramos a la organización Perú 2021, que está posicionada en nuestro país como la entidad más importante que reconoce las buenas prácticas sostenibles en Perú.

Perú 2021, desde el 2010, emite el distintivo “Empresa Socialmente Responsable” en nuestro país, esta es una herramienta de auto evaluación sustentada con evidencias, que tiene como objetivo fortalecer la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas. (Perú 2021, s.f.)

De la misma manera esta compañía ha desarrollado espacios de discusión entre empresas privadas para encontrar soluciones que estén alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

¿Qué es el Patronato de Perú 2021? Es el conjunto de organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible. Perú 2021 trabaja de la mano con su talento para acompañarlas en su transformación hacia la sostenibilidad. Identifican desafíos y oportunidades, aplican conocimiento, fortalecen sus capacidades y los conectan con distintos sectores para despegar programas e iniciativas de alto impacto.

Acotando a la industria de la moda también existe una organización enfocada en el cooperativismo tanto entre organizaciones como personas. Esta es la Asociación Peruana de Moda Sostenible, que fue fundada en 2015 por cuatro mujeres emprendedoras con la finalidad de difundir y promover la práctica de principios de sostenibilidad en el sector textil, creando lazos y oportunidades entre organizaciones y personas interesadas en transformar la industria de la moda en el Perú. (Asociación de moda sostenible del Perú, s.f.). Esta asociación permite la colaboración entre empresas del sector textil que estén colaborando con el cambio a la moda sostenible.

1.1.5. Macroentorno Social

La industria textil es un sector que genera gran cantidad de puestos de trabajo por los tipos de negocio en los que desarrolla y a las diferentes cadenas de valor que estos negocios tienen.

El sector de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado se caracteriza por una producción geográficamente dispersa y por cambios rápidos impulsados por el mercado, y proporciona oportunidades de empleo a millones de trabajadores en todo el mundo, en

particular las mujeres jóvenes. Debido al elevado número y al perfil de los trabajadores empleados, el sector ofrece un enorme potencial para impulsar el desarrollo económico y social, afirmó la OIT. (Organización Internacional de Trabajo, s.f.)

Sin embargo, este sector está vinculado con la informalidad pues su fuerza laboral no solo no es bien remunerada, sino que las condiciones laborales de esta son paupérrimas, esto es debido a la constante búsqueda de las empresas por abaratar sus costos.

Explotación laboral en la industria textil

Las personas que confeccionan prendas de vestir normalmente trabajan en condiciones laborales de explotación, además de ser contratadas sólo cuando hay trabajo disponible. La mayoría de los trabajadores tercerizados en la industria textil y del vestido cobran por comisión. (según la cantidad de artículos que producen), ganan muy poco y no reciben pago por horas extras de trabajo. A menudo no tienen derecho a licencia por enfermedad o vacaciones pagadas. (WIEGO, s.f.)

La fuerza laboral de la industria del vestido es predominantemente femenina, y la brecha salarial entre hombres y mujeres es aún más grande en la economía informal que en la formal, donde las mujeres ganan en promedio mucho menos que los hombres. (WIEGO, s.f.)

Para poder mantener su competitividad, las empresas de ropa tienen que ubicar sus redes de producción donde los costos sean los más bajos. Además de salarios bajos, esto puede también resultar en el cierre repentino y la pérdida de ingresos para las trabajadoras y los trabajadores si una empresa se traslada a otro lugar. (WIEGO, s.f.)

Uno de los muchos casos en donde la explotación laboral en esta industria se ha visto expuesta fue en Savar Bangladesh, demostrando que los trabajadores no solo se ven afectados por los salarios bajos sino por las condiciones de trabajo en su centro de labores.

Colapso de un edificio en Savar, Bangladesh en el 2013

El edificio, alojaba cuatro fábricas de ropa independientes que empleó a unas 5.000 personas. Fue también sede de un gran número de tiendas y un banco. Las fábricas de ropa fabrican para marcas como el Grupo Benetton, The Children's Place, DressBarn,

Mango, Monsoon, Inditex y Primark, así como para empresas de distribución como El Corte Inglés. (Wikipedia, s.f.)

Historia: "A pesar de haber pedido dejar el edificio después de las grietas que aparecieron el 23 de abril de 2013, se pidió a muchos trabajadores de la confección volver al día siguiente, por parte de sus supervisores declarando que el edificio era seguro. Algunos trabajadores dijeron que las grietas eran muy graves, tan graves que la aparición de estas fue noticia en varios canales de noticias locales. El edificio se derrumbó en torno a las 09:00 am, dejando sólo la planta baja intacta. Un bombero dijo que en el edificio podría haber alrededor de 2.000 personas cuando se produjo el colapso, uno de los sobrevivientes indicó que podrían albergar hasta 5.000 trabajadores. Un residente del local describió la escena como si de un terremoto se tratara". (Wikipedia, s.f.)

Esta tragedia fue un símbolo mundial de la explotación a la mano de obra del sector textil y fue, nuevamente, un daño para la reputación de las marcas más conocidas de *fast fashion*.

1.2. Microentorno

1.2.1. Proveedores

En los proveedores está la clave de que el negocio pueda ser consecuente con sus mensajes de cambio sostenible y eco amigable, es por ello que es importante tenerlos mapeados, para que el cambio se pueda dar de la mejor manera, tratando de no quebrar las buenas relaciones que tenemos con ellos, pero si cooperando para que puedan cambiar sus metodologías de trabajo para lograr nuestro objetivo juntos.

Se detalla a continuación un análisis de los principales proveedores, que tienen una posición importante en la cadena de suministro de la compañía (Díaz, s.f.):

a) Agricultores

Quienes realizan el cultivo y la cosecha del algodón pima.

En este caso, nosotros somos responsables de definir cuándo queremos realizar el cambio a utilizar algodón pima orgánico, debemos apoyar a los agricultores a adaptarse e invertir para que esto se logre.

b) Proveedores de fibras de algodón

Quienes se encargan de la extracción del algodón de los cultivos, de la clasificación y limpieza de las fibras. Estos proveedores son cruciales para consolidar nuestra identidad y nuestra oferta de valor como eco amigables y sostenibles. Realizan sus operaciones desde Arequipa y Ayacucho. Este grupo tiene fuertes relaciones con la organización y los socios fundadores.

Una vez más, es responsabilidad de la compañía establecer un plan para mejorar los procesos y apoyar en su conversión a la sostenibilidad y a la conservación del medio ambiente.

c) Transportistas

Aquellos encargados de transporte de las materias primas, desde Ayacucho y Arequipa, hacia Lima.

Para este caso, otras empresas de la industria textil eco amigable, toma prevención de la cantidad de combustible que utilizan sus transportistas o del tipo de combustible que usan, para reducir el impacto ambiental con sus emisiones químicas.

d) Proveedores de maquinarias e indumentaria para el trabajo textil

Estos proveedores pueden ser diversos, se encargan de abastecer maquinarias o cualquier necesidad de indumentaria para el trabajo. Además de proveer servicio técnico de los aparatos textiles.

El desarrollo tecnológico y la innovación que mira la compañía interviene mucho en esta sección, depende de nosotros utilizar la tecnología para colaborar en la preservación del medio ambiente y de elegir proveedores que nos puedan ofrecer este valor agregado para mejorar nuestros procesos.

e) Agencia de aduana

Esta agencia se encarga de asistir y soportar en temas de leyes aduaneras, logística y almacenamiento mercadería para la exportación.

f) Entre otros.

1.2.2. Competidores

El análisis de competidores se realizó en base a empresas textiles que se dediquen a la venta de tejidos, confección de prendas y/o poseen marcas de prendas propias y que, como valor agregado, sean eco amigables y sostenibles.

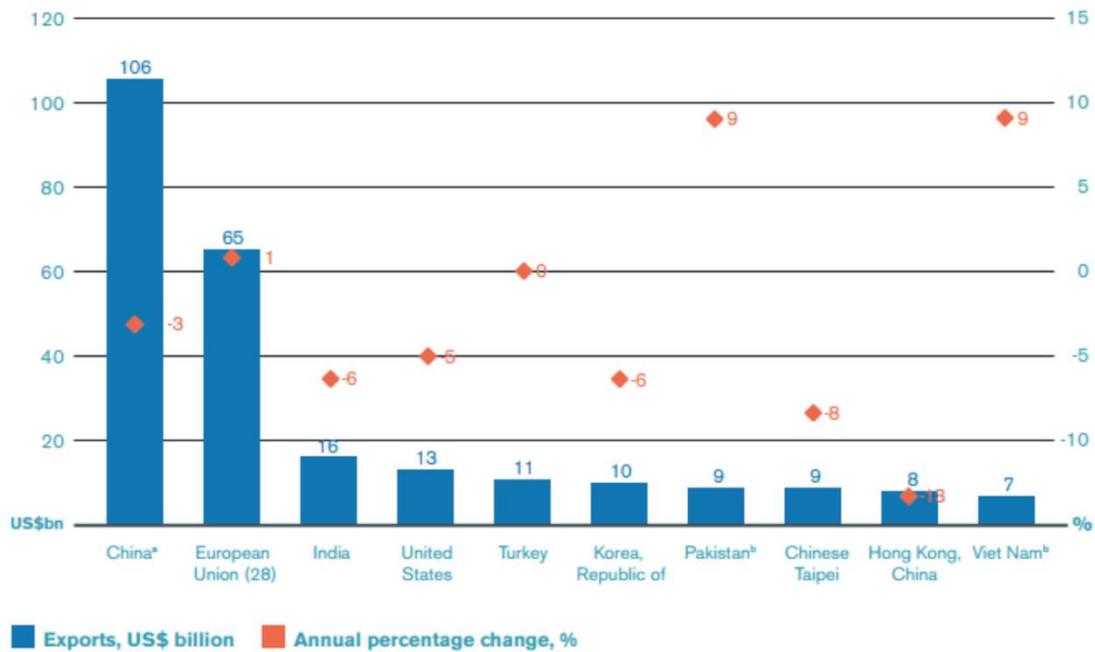
1.2.2.1. Competidores globales por línea de producto

1.2.2.1.1. Exportación de textiles

Nuestra posición frente a los competidores en el rubro de la exportación de textiles es pequeña, ya que grandes potencias mundiales lideran este mercado. Sin embargo, cabe resaltar que, dentro de estos países, el material textil que predomina es el sintético que posibilita la fabricación en masa, además de ser también, los países con más maltrato a la mano de obra.

Hasta el año 2016, los dos países con mayor exportación de textiles se encontraban en China, con 106 billones de dólares en exportaciones anualmente, la Unión Europea (entre ellos España, Italia, Francia, etc.) con 65 billones de dólares de exportaciones al año. Luego les siguen los siguientes países: India, Estados Unidos, Turquía, Corea del Sur, Pakistán, Taiwán, Hong Kong y Vietnam. (Opportimes, 2017)

Top ten exporters of textiles, 2016
(US\$ billion and annual percentage change, %)



* Includes significant shipments through processing zones.
^b Includes Secretariat estimates
 Source: WTO Secretariat.

Imagen 7. Top 10 de exportadores de textiles, 2016 (Opportimes, 2017)

1.2.2.1.2. Confección de prendas

En el sector de confección, los países que más exportaciones realizan son los del continente asiático, en ellos se concentra más del 50% del mercado de confecciones global. Los países que predominan son China, India, Indonesia y Bangladesh. (Encolombia, s.f.)

Comparándonos con la competencia global, se encuentra complicado competir con ellos con una oferta de servicio que no sea muy diferenciada, ya que la guerra de precios de este sector es fuerte, sobre todo comparándonos con los países asiáticos. Las cifras presentadas anteriormente no han discriminado a las compañías que tienen malas prácticas laborales o poca responsabilidad ambiental, los competidores que son eco amigables y sostenibles son menos.

1.2.2.1.3. Venta al por menor de colecciones propias

En la actualidad existen varias empresas comprometidas con el medio ambiente y la responsabilidad social, además, cada una se trata de diferenciar con la identidad de marca

que la caracteriza. A continuación conoceremos algunos de los competidores de la línea de negocio retail o de venta al por menor en el mundo.

Competencia directa

1. Marks and Spencer (Marks and Spencer, s.f.)

Una compañía que comercializa sus productos en Europa y Estados Unidos. Tiene dos líneas de negocio muy diferentes, una de productos alimenticios y otra de ropa, lo que tienen en común es la identidad de la marca, son sostenibles, ahorran en sus emisiones de carbono, reducen la huella hídrica, comercializan productos alimenticios orgánicos y prendas eco amigables durante su proceso de producción. (The Good Trade, s.f.)

Han desarrollado el Plan A, es un plan de sustentabilidad para el 2025, donde busca beneficiar a las comunidades, a sus consumidores y al medio ambiente. Uno de sus objetivos es ser una compañía cero desperdicios, mediante el reciclaje y el ahorro de recursos. Esta es una compañía inglesa.

Poseen una web de e-commerce para la venta de sus colecciones y tienen envíos internacionales. (The Good Trade, s.f.)

Poseen tiendas físicas y online, las físicas no representan, aun, el impacto ambiental que buscan lograr y que reflejan en sus comunicaciones.

Comunicación Corporativa

I. Campañas de comunicación:

1. Spark something new

Es la campaña que realizó Marks y Spencer junto con su agencia de comunicaciones Unity para lanzar una plataforma para inspirar a los clientes y empleados a ayudar en su comunidad. Le ofrecieron a sus empleados y clientes la oportunidad de mostrar exactamente lo que se puede lograr cuando un grupo se une detrás de un objetivo común.

La idea fue transformar radicalmente 24 proyectos comunitarios en 24 horas: Un llamado a la acción audaz para cientos de voluntarios que finalmente tendría un impacto en decenas de miles de vidas.

Los proyectos incluyeron la renovación de un corral comunitario; construir un patio de juegos en la azotea para los niños del centro de la ciudad; construir y plantar un jardín comestible y pintar un mural para niños autistas.

El lanzamiento resonó profundamente con el público e inspiró a miles de voluntarios locales. Además, la investigación posterior al lanzamiento mostró que también hacía que las personas se sintieran mejor con M & S y compraran más allí. (Unity, s.f.)

2. Must have

Campaña que se realizó por el lanzamiento de su colección de ropa de otoño, sin emitir más mensajes que la frase Must have, la marca comparte en todas sus redes sociales videos y fotos donde muestran la colección.

El tono de comunicación no verbal, porque no hay texto en los materiales ni voces en off, de estos contenidos es muy claro, se da a entender que no puedes perderte esa colección porque posee más estilo que el resto de ropa del mercado.

Además utilizan el hashtag #MustHave que acompañan todas sus publicaciones.

II. Voz de marca

Su voz de marca es suave, amigable pero directa. A través de los modelos que visten sus prendas para las comunicaciones, reflejan a las personas tales y como son, con distintas formas de cuerpo y colores de piel, de esta manera logran una conexión más cercana con el público y transparente.

III. Canales de comunicación externa

La comunicación externa en todos sus canales de comunicación es transversal, es decir, cada mensaje o campaña que desean compartir es difundida en simultáneo en cada plataforma. El análisis que se ha extraído al revisar cada una de sus plataformas es el siguiente: En Facebook son más cercanos, cuentan más historias en sus descripciones. En la web muestran todos los sustentos que respaldan su imagen y su oferta de valor como sus memorias anuales, sus planes de sostenibilidad, etc. aparte de tener su plataforma de venta online. En Youtube, presentan todo el material

audiovisual de mayor duración que respalda sus mensajes. En Instagram comunican mensajes parecidos a los de Facebook, pero en menor cantidad, predominan las fotos, que hablan por sí solas. Y en Pinterest, crean colecciones de fotos, inspiradas en un motivo, ya sea una ocasión o una temporada o una campaña.

2. Everlane (Everlane, s.f.)

Esta compañía es estadounidense y su lema es la transparencia. Invierte mucho tiempo buscando los mejores proveedores del mundo, y luego establecen sólidas relaciones personales con los propietarios de las fábricas para garantizar la integridad de la fábrica y mantener prácticas de producción éticas en cada paso del proceso. Creen que los clientes tienen derecho a saber cuánto cuestan realmente sus productos y dónde se fabricaron. Revelan sus verdaderos costos y comparten las historias de producción y de fábrica detrás de cada pieza de ropa. (The Good Trade, s.f.)

El rango de sus precios es de 50 a 100 dólares y poseen una web de e-commerce para la venta de sus colecciones y tienen envíos internacionales. (The Good Trade, s.f.)

Comunicación corporativa

I. Campaña de comunicación

1. Love your underwear

Decidieron realizar una campaña en sus redes sociales para concientizar a las mujeres a sentirse cómodas con su ropa interior, a que dejen los estereotipos de usar lencería hecha de materiales sintéticos, modelos de prendas que pretenden formar de manera distinta las partes del cuerpo. Además al final, cierran con el mensaje de la calidad de la ropa, que sea de puro algodón. (Everlane, s.f.)

II. Voz de marca

Difieren de las marcas de *fast fashion* como Zara y HyM por el tipo de cadena de suministro que poseen. La transparencia y el tono directo a los consumidores es lo que los caracteriza, utilizan canales de comunicación como Youtube y su sitio web para comunicar el valor agregado de su cadena de suministro sustentable, ofrecer a los clientes una visión de sus fábricas en todo el mundo, dar voz a los trabajadores

que fabrican sus prendas y compartir un desglose de precios de cada uno producto que vende.

A través de los modelos que visten sus prendas para las comunicaciones, reflejan a las personas tales y como son, con distintas formas de cuerpo y colores de piel, de esta manera logran una conexión más cercana con el público y transparente.

II. Canales de comunicación

Tiendas físicas: Estos espacios están alineados a su identidad de marca pues expresan lo que lo que comunican en todos los demás canales de comunicación, sus tiendas están hechas con anaqueles y paredes de madera, tienen plantas naturales en los pasillos, los colores blancos, grises y negros rodean todo el espacio. De esta manera terminan de convencer a las personas, que su propósito es real, ya que los seres humanos, creemos más en lo que vemos y palpamos, que en lo que no podemos ver físicamente.



Imagen 8. Tienda Everlane en Nueva York (Dezeen, 2016)



Imagen 9. Tienda Everlane por dentro (Mind, 2017)

Adicionalmente, posee canales de comunicación digitales, donde la comunicación es transversal, es decir, cada mensaje o campaña que desean compartir están alineados. El análisis que se ha extraído al revisar cada una de sus plataformas es el siguiente: En Facebook son más cercanos, cuentan más historias en sus descripciones. En la web muestran todos los sustentos que respaldan su imagen y su oferta de valor como sus memorias anuales, sus planes de sostenibilidad, etc. aparte de tener su plataforma de venta online. En Youtube, presentan todo el material audiovisual de mayor duración que respalda sus mensajes. En Instagram, comunican mensajes parecidos a los de Facebook, pero en menor cantidad, predominan las fotos, que hablan por sí solas. Y en Pinterest, crean colecciones de fotos, inspiradas en un motivo, ya sea una ocasión o una temporada o una campaña.

3. Eileen Fisher

Eileen Fisher es una empresa líder en moda ética y sostenible. Creen que las injusticias sociales y ambientales son una razón para hacer negocios de manera completamente diferente, y supervisan cuidadosamente su cadena de suministro para garantizar salarios laborales justos. Para el año 2020, su visión es tener fibras de lino y algodón 100% orgánicas, colorantes eco amigables, reducir la huella de carbono y una instalación sin desechos. (The Good Trade, s.f.)

Esta compañía es estadounidense y sus precios rodean entre 100 y 150 dólares por prenda. Poseen una web de e-commerce para la venta de sus colecciones y tienen envíos internacionales. (The Good Trade, s.f.) Adicionalmente, esta compañía trabaja con productores de algodón orgánico de Ayacucho, Perú.

Comunicación corporativa

I. Campañas de comunicación externa:

1. No excuses

En el 2015 la marca, la marca anunció un esfuerzo audaz para alcanzar el 100 por ciento de sostenibilidad en sus prácticas para 2020. El plan, llamado Vision2020, tiene como objetivo crear una cadena de suministro responsable mediante el análisis de todos los aspectos de la marca desde el campo hasta la fábrica. "Vision2020"

describe seis áreas de enfoque: fibras, color, recursos, personas, mapeo y reutilización.

Este plan está publicado en la página web principal de la marca (Eileen Fisher, s.f.)

Este plan se lanzó en sus canales digitales como redes sociales y en el sitio web.

2. The future is female

Este es el nombre que le pusieron a su nueva colección de ropa, ya que buscan eliminar la diferencia de oportunidades para las mujeres. Es así, que adicionalmente a la colección de ropa, realizan actividades de empoderamiento con mujeres, diseñadoras, etc., bajo este mismo nombre.

Todos los medios que usan para dar a conocer esta campaña son las redes sociales y Youtube.

II. Voz de marca

Esta marca tiene una voz femenina, como una mujer que le habla a otra mujer. Cada mensaje que emiten es como si entendiera lo que necesitan las mujeres y como si Eileen Fisher compartiera sus gustos con ellas.

III. Canales de comunicación

Muy parecidos a los competidores anteriores, la comunicación externa en todos sus canales es transversal, es decir, cada mensaje o campaña que desean compartir es difundida en simultáneo en cada plataforma. El análisis que se ha extraído al revisar cada una de sus plataformas es el siguiente: En Facebook son más cercanos, cuentan más historias en sus descripciones. En la web muestran todos los sustentos que respaldan su imagen y su oferta de valor como sus memorias anuales, sus planes de sostenibilidad, etc. aparte de tener su plataforma de venta online. En Youtube, presentan todo el material audiovisual de mayor duración que respalda sus mensajes. En Instagram comunican mensajes parecidos a los de Facebook, pero en menor cantidad, predominan las fotos, que hablan por sí solas. Y en Pinterest, crean

colecciones de fotos, inspiradas en un motivo, ya sea una ocasión o una temporada o una campaña.

Competencia Indirecta

1. Patagonia

Esta compañía fue una de los primeros defensores de la ética ambiental en la industria de la moda deportiva, y uno de los primeros en adoptar el uso de materiales reciclados y el cambio al algodón orgánico. Patagonia también está expandiendo su compromiso con la ética laboral al trabajar con fábricas certificadas en India, Sri Lanka y Los Ángeles.

Su línea de ropa gira en torno a las prendas deportivas y equipamiento para deportes de aventura. Esta empresa es originaria de Estados Unidos, pero poseen tiendas físicas en todo el mundo. Sus prendas cuestan entre 50 y 100 dólares.

Si bien no es una marca que posea colecciones de la misma tendencia que nuestra compañía, posee productos sustitutos que podrían influir en la toma de decisión de los consumidores.

2. El corte inglés

Bajo el nombre comercial de su marca mundial, Sfera, ha sido una de las compañías pioneras en la aplicación de la huella hídrica a sus proveedores. En el 2013, junto a la Fundación Botín y a AITEX, evaluó este parámetro hídrico en los tejidos fabricados por sus proveedores españoles. Esta medida, sirvió para que uno de sus proveedores pueda implantar un proyecto en sus fábricas de Europa que ha logrado ahorrar 300.000 litros de agua al día sólo con el proceso de tintura del hilo. Los otros dos proveedores han introducido medidas de reducción y control del consumo de agua en sus procesos de tintura y acabado. (IAGUA, 2015)

Esta es una compañía que tiene presencia en el Perú, por lo tanto también se convierte en un competidor local. Si bien esta es una marca que ofrece *fast fashion*, posee productos sustitutos que podrían influir en la toma de decisión de los consumidores.

3. Inditex

Inditex es la compañía que engloba una de las marcas de “fast fashion” más famosas del mundo, Zara, que además integra marcas como Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Uterqüe, cuenta desde 2012 con una Estrategia Global de Gestión del Agua, que junto a su propia Estrategia Global de Energía y a la Estrategia de Biodiversidad, conforma los tres pilares de la Estrategia de Sostenibilidad de la empresa. Dentro de esta Estrategia, se enmarca el Plan Maestro del Agua en la Cadena de Producción, que guía el esfuerzo de Inditex y el de sus proveedores para hacer un uso sostenible de este recurso vital. (IAGUA, 2015)

Si bien esta es una marca que ofrece *fast fashion*, posee productos sustitutos que podrían influir en la toma de decisión de los consumidores.

4. H&M

Esta es una marca sueca que tiene tiendas distribuidas al rededor del mundo, inclusive en Perú. Los precios que ofrece en algunas de sus colecciones son muy baratos, comparados con lo que ofrece Zara y Sfera. Sin embargo, su slogan “mejor calidad al mejor precio”. A pesar de que han desarrollado una sección de su web para hablar sobre la sustentabilidad de su compañía y cómo va a ser su proceso de cambio, se han visto involucrados en temas de explotación laboral por sus proveedores de confección.

Lo que prometen con este plan sustentable es que para el año 2020 usarán 100% algodón orgánico en sus productos, para el 2030 el grupo va a usar materiales reciclados u otros que sean sustentables y para el 2040, esperan tener una cadena de suministro amigable para el medio ambiente. (H&M, s.f.)

Si bien esta es una marca que ofrece *fast fashion*, posee productos sustitutos que podrían influir en la toma de decisión de los consumidores y ya está anunciando un camino a los productos sostenibles.

Comunicación corporativa de la competencia indirecta

I. Canales de comunicación externa

Todos los competidores indirectos mostrados en esta sección poseen canales de comunicación digitales para dirigirse a sus clientes y a los no clientes, uno de sus

canales en Youtube, en el caso de Patagonia, le da más protagonismo a la protección del medio ambiente y a mostrar zonas en peligro del mundo mediante pequeños documentales, en el caso de Zara y Sfera, utilizan esta ventana para promocionar sus nuevas colecciones, en su mayoría. También poseen canales como Pinterest, donde se muestran netamente colecciones de ropa, no es muy utilitario para el consumidor, ya que esto lo puede encontrar en otras redes. Todos poseen una página en Facebook para comunicar sus colecciones de prendas y pequeñas campañas en base a la moda. En Instagram, sucede lo mismo, pero predomina el mantener a que las fotos hablen por si solas. Y, finalmente en sus páginas web, se encuentra su tienda virtual y se habla con mayor extensión sobre las corporaciones, su propósito, sus acciones, sus planes, etc.

II. Voz de marca

En cuanto a la voz de marca, las marcas Sfera, Zara y H&M, a pesar de ser de nacionalidades distintas, todas son muy directas, tienen una personalidad juvenil, por lo que utilizan frases o mensajes muy comunes de la época, expresan también su personalidad en la creación de sus diseños, son originales, sin embargo, debido a la fuerte competencia, llegan a ser parecidos en todas las marcas.

Lo que las tres marcas siguen manteniendo en su mayoría es el paradigma de las modelos ultra delgadas en sus materiales visuales, en comparación de las marcas de ropa eco amigables, que muestran mujeres con distintas formas de cuerpo en todos sus catálogos o materiales comunicacionales.

En el caso de Patagonia, su voz y personalidad es de una persona mayor, que investiga mucho el ambiente y quiere que el mundo tome conciencia, además fomenta esta preservación del ambiente con los productos de su marca y con el propósito de sus productos, que es la exploración o el deporte extremo.

1.2.2.2. Competidores peruanos por línea de producto

1.2.2.2.1. Exportación de textiles

Según un informe del año 2014 de Rankia.com, los 10 principales exportadores de tejidos en el Perú son los siguientes: Devanlay Perú, Topy Top, Sudamericana de Fibras, Cía. Ind. Credisa Trutex-Creditex, Confecciones Textimax, Hil. De algodón peruano-Hialpesa, Michell y Cía., Cía. Industrial Nuevo Mundo, Textil del Valle e Industrias Framor. (Catalán, 2014)

SUB R.R. 2012	EMPRESA	VENTAS NETAS 2012 (US\$ MM)
1	DEVANLAY PERÚ ⁽²⁾	127,8
2	TOPY TOP ^{(1) (2)}	118,7
3	SUDAMERICANA DE FIBRAS ^{(1) (2)}	107,4
4	CÍA. IND. CREDISA TRUTEX - CREDITEX ⁽²⁾	92,0
5	CONFECCIONES TEXTIMAX ^{(1) (2)}	89,4
6	HIL. DE ALGODÓN PERUANO - HIALPESA ⁽¹⁾	81,5
7	MICHELL Y CÍA.	80,5
8	CÍA. INDUSTRIAL NUEVO MUNDO ⁽¹⁾	71,7
9	TEXTIL DEL VALLE ⁽¹⁾	67,4
10	INDUSTRIAS FRAMOR ⁽¹⁾	55,9

Imagen 10. Top 10 de empresas peruanas que exportan textiles (Catalán, 2014)

Dentro de estas compañías, ninguna ofrece dentro de su valor agregado, el uso de algodón orgánico como materia prima, ni ofrece una cadena de suministro 100% sustentable y eco amigable. Sin embargo, empresas como Topy Top (algodón y sintético), Sudamericana de Fibras (fibra acrílica) y Michell y Cía (lana de alpaca), usa dentro de su oferta de valor la colaboración del desarrollo sostenible ya sea desde la perspectiva del respeto de los empleados, la generación de empleo a pequeñas comunidades, uso de tecnología para reducir el impacto ambiental. Así mismo, las tres empresas mencionadas anteriormente, tienen un mercado 70% extranjero.

De estos competidores, muchos de ellos destacan el respeto de los derechos de su fuerza laboral, la generación de empleos a nuevas comunidades, el trato con respeto a los animales de quienes extraen sus lanas, etc. pero no definen su marca como una eco amigable y sustentable al 100%, su posicionamiento en la mayoría es que son empresas que fabrican telas de calidad con potencial para ser aceptado por las compañías extranjeras.

1.2.2.2.2. Confección de prendas

En este sector, el ranking de las 10 primeras empresas es muy parecido al de empresas exportadoras de textiles, podemos decir que las empresas que fabrican telas también ofrecen el servicio de confección a empresas extranjeras.

Según un informe de la Asociación de Exportadores ADEX, en el año 2012, las empresas más exitosas del subsector confección son las siguientes:

- 1º)“La líder fue Devanlay S.A. (Lacoste), con envíos por US\$ 115.5 millones, 41% más que en el mismo mes del año pasado, gracias a sus mayores envíos a países de la región, es el caso de Brasil y Argentina a donde exportaron principalmente camisas y T-shirts.
- 2º)La segunda empresa exportadora fue Confecciones Textimax S.A. con despachos por US\$ 6.2 millones. Sus principales productos exportados fueron T-shirt de algodón y camisas, a EE.UU., Alemania, Hong Kong, Canadá, Brasil y México, entre otros.
- 3º)El tercer lugar del ranking fue ocupado por Topy Top S.A. al registrar US\$ 5.4 millones de envíos a E.UU., Venezuela, Brasil, Países Bajos, Alemania y Colombia, entre otros.
- 4º)Industrias Nettalco S.A. ocupó el cuarto lugar y presentó un crecimiento de 113% (US\$ 5.4 millones). Esta empresa exportó camisas, t-shirts, suéteres, vestidos de punto, pantalones y otros más a un total de cinco mercados, entre ellos, EE. UU., Reino Unido, Japón y Corea del Sur.
- 5º)En el quinto lugar del ranking, integrado por un total de 575 empresas, se ubicó Corporación Fabril de Confecciones S.A. que exportó por US\$ 3.4 millones, presentó un crecimiento de 16% respecto a enero del año pasado (US\$ 2.9 millones). Sus partidas más importantes fueron las camisas y blusas de fibras sintéticas, t-shirt de algodón, abrigos y pantalones, entre otros, a EE.UU. y Canadá.
- 6º)La sexta empresa exportadora de confecciones peruanas fue Perú Fashion S.A.C. por poco más de US\$ 3 millones. Presentó un incremento de 15%. Sus productos llegaron a países como EE.UU., Italia, Hong Kong Colombia, Japón, Corea del Sur y México.
- 7º)Le sigue en el ranking Textil del Valle S.A, con envíos por US\$ 2.9 millones. Esta empresa cuyo diferencial está en el uso de los más finos hilados de algodón Pima y

Tanguis, presentó un crecimiento de 43% y representó el 3% del total de los envíos en confecciones. Sus principales partidas fueron Camisas, t-shirt, vestidos. Los destinos fueron EE.UU., Alemania, Canadá Suiza e Italia, entre otros.

8°)Otras empresas exportadoras de ese subsector fueron Industria Textil del Pacífico S.A., Hilandería de Algodón Peruano S.A., Cotton Knit S.A.C., Inka Designs S.A.C, Southern Textile Network S.A.C., Rhin Textil S.A.C. y Textil Carmelita E.I.R.L., Textil Only Star S.A.C. y Textiles Camones, entre otras”. (Gestión, 2012)

Estas empresas confeccionan prendas para marcas internacionales de lujo como Polo, Calvin Klein, DKNY, etc. Al igual que los competidores de textiles, ninguna de las empresas que está entre el top 10 de las mejores compañías, atiende a compañías que tengan la sustentabilidad y lo eco amigable en su oferta de valor. (Gestión, 2012)

En este rubro encontramos a una empresa peruana:

Art Atlas (Art Atlas Perú, s.f.)

Es una empresa especializada en la confección de prendas de vestir, accesorios y línea para el hogar. Nuestros productos, son hechos a base de fibras naturales originarias del Perú, tales como la alpaca y el algodón orgánico.

Poseen una antigüedad de más de 12 años y, hoy, exportan un promedio de 12,000 prendas mensuales.

Así mismo, poseen una marca de colecciones de prendas propias, llamada Anntarah.

Comunicación corporativa

I. Campañas de comunicación

1. Fashion Revolution

Es una campaña corta que realizaron en su página de Facebook, donde publican fotos de sus colaboradoras con el hashtag #FashionRevolution, donde quieren expresar un “grito que crea conciencia y le pone el pare a todas las atrocidades que abundan detrás de la cara bonita de la moda”. (Art Atlas, s.f.)

II. Voz de marca

No tienen una voz de marca, ni una personalidad marcados.

III. Canales de comunicación externa

La marca posee una red social, Facebook, sin embargo no cuenta con comunicaciones conectadas y consistentes para poder crear una relación o conexión con el cliente o sus stakeholders. También tienen una página web corporativa donde presentan a la compañía y se encuentran los datos de contacto. Tienen un canal de Youtube, sin embargo no tienen mucho material, de lo que poseen es material netamente corporativo.

1.2.2.2.3. Venta al por menor de colecciones propias

A continuación presentaremos algunas marcas que tienen presencia en el Perú y en el extranjero, que se caracterizan por ser sostenibles, no necesariamente en toda su cadena de suministro:

1. Anntarah (Anntarah, s.f.)

Esta compañía comercializa colecciones propias de prendas en base a alpaca y a algodón orgánico. Parte de su identidad es emplear a mujeres y empoderarlas para que logren ser independientes económicamente y para que desarrollen su liderazgo.

A pesar de que sus prendas son realizadas con dos materiales distintos, la alpaca es la que predomina, ya que sus gráficos e imágenes mayormente son con ropa de lana, que es la de alpaca.

Sus prendas se pueden comprar de manera online y poseen tiendas en Lima, Arequipa, Cusco y Juliaca.



Imagen 11. Tienda de Larcomar (Sipl, s.f.)

Poseen una fundación llamada **Art Atlas**, que vela por sacar de la pobreza y la violencia a mujeres peruanas como agentes de cambio y desarrollo socio económico. Para esto, es fundamental promover la educación y el entrenamiento.

Además, cuentan con un programa llamado *Cuidado de niños*, que fue creado con el objetivo de apoyar a los trabajadores en cuidado para sus niños, especialmente para aquellos que no pueden trabajar sin este soporte. Haciendo esto, crean independencia económica para las mujeres y limitando la vulnerabilidad para la violencia doméstica.

Comunicación corporativa

I. Campañas de comunicación

No figura ninguna campaña de comunicación en particular.

II. Voz de marca

Tienen una personalidad elegante y cálida, sin ir al extremo de la formalidad. Su voz es directa, pero no llega a ser totalmente cercana.

III. Canales de comunicación externa

La marca posee una página en Facebook donde muestran sus nuevas colecciones y lanzan promociones de precios. En Instagram, se muestran las colecciones también, diversificadas en distintos posts, sin emitir otros mensajes. En su página web presentan a la corporación, sus planes de sustentabilidad, el origen de sus prendas, etc. además tienen ahí, su tienda online que distribuye sus productos al Perú. Finalmente, poseen un canal de Youtube que no es activo, sólo tienen 1 video.

Otra manera de comunicar su marca en los consumidores, es mediante influencers, como artistas peruanos o blogueras de moda peruanas, invitándolos a sus lanzamientos de productos y regalándoles prendas.

2. Le Petite Mort (La Petit Mort, s.f.)

Es un emprendimiento de moda sostenible que vende prendas de vestir a los mercados de Perú y París. Trabajan con algodón orgánico; sólo utiliza productos naturales, reportando beneficios a los productores, al medio ambiente y al consumidor final. Su centro de confección se encuentra en San Juan de Lurigancho en Lima, Perú.

Comunicación corporativa

I. Campañas de comunicación externa

No poseen campañas de comunicación

II. Voz de marca

La Petite Mort tiene una personalidad muy juvenil, urbana y un tanto revolucionaria, su voz refleja su personalidad con mensajes informales y directos, dirigidos para un público joven que busca identificarse con una marca fuera de lo convencional.

III. Canales de comunicación

Poseen una página de Facebook, donde comparten eventos relacionados al emprendimiento, al empoderamiento de la mujer y a la moda. Además tienen una cuenta de Instagram que hace referencia al activismo de temas como el feminismo, la protección ambiental, etc. Finalmente, poseen una página web que muestra con poco contenido, sus características corporativas y tienen incorporada la tienda online con delivery internacional.

1.2.3. Clientes

En esta sección encontramos 3 tipos de clientes, debido a las 3 líneas de negocio de la compañía. A continuación se explicará la descripción de los 3 tipos de consumidores por línea de negocio:

1.2.3.1. Exportación de textiles

Perfil de cliente: Compañías de confección internacionales que residen en el extranjero y que consumen telas de algodón pima para comercializarlas como materia prima o para confeccionar prendas propias.

Estas, están ubicadas, mayormente, en Estados Unidos y Europa, pero nuestra compañía tiene una mirada global, con interés en llegar a clientes de todo el mundo.

Al cambiar la identidad de Confecciones S.A.C. hacia una oferta la oferta de valor hacia lo eco amigable y sostenible, los consumidores de este sector deben valorar la oferta de valor que ofrecemos y tener interés particular en los temas de sustentabilidad. Es decir, están dispuestos a invertir montos mayores a los de las distribuidoras convencionales.

Los canales actuales de acercamiento a estos consumidores son mediante nuestros proveedores en el extranjero.

1.2.3.2. Confección de prendas

Perfil de cliente: Actualmente, nuestros clientes son grandes marcas internacionales que tercerizan su confección de prendas a países donde la mano de obra sea más económica. Por alrededor de 20 años, hemos mantenido a nuestros clientes satisfechos debido a la calidad de nuestro servicio, pero en la actualidad, ellos están orientando su mano de obra hacia los países asiáticos, donde los costos son más bajos.

Al cambiar la identidad de Confecciones S.A.C. hacia una oferta de valor hacia lo eco amigable y sostenible, los consumidores de este sector deben valorar el extra que ofrecemos y tener interés particular en los temas de sustentabilidad. Es decir, están dispuestos a invertir montos mayores por tener un proveedor que agregue valor a su cadena de suministro.

Nuestra comunicación actual con los clientes es a través de nuestros intermediarios en el extranjero y directamente con nuestra sede en Perú.

A la vez, estos clientes se pueden convertir en nuestra competencia directa o indirecta, en la línea de negocio de colecciones propias.

1.2.3.3. Venta de prendas al por menor

Según una investigación en base a los públicos que son más propensos a elegir productos que distan del concepto de comprar y tirar, para apostar por productos eco amigables de mayor duración, calidad y diseño, hemos realizado un prototipo de perfil del cliente de prendas eco amigables:

El cliente es mayormente femenino y posee entre 25 y 45 años, que están realizando estudios superiores universitarios (perfil más joven) o desarrollando su carrera profesional en puestos medios-altos (perfil más maduro). Y tienen un nivel socioeconómico medio – alto. (Cobos, 2018)

En cuanto a su estilo de vida, por los rangos de edad, un gran porcentaje de este grupo son considerados *millennials* (aquellos que tienen entre 25 y 38 años). A continuación, mostraremos datos sobre este perfil en el mundo y en el Perú:

1. Mayor nivel educativo, cercanía a la tecnología, tendencia a llevar una vida saludable, y sus preferencias por marcas deportivas y de tecnología. (Millennials)
2. Pasatiempos: Escuchar música, usar en redes sociales, ver películas, ver tv, viajar por placer. (Millennials)
3. Uso de redes sociales en Perú: el 99% utiliza Facebook, y el 81% utiliza Youtube. En el mundo, las redes más usadas son Facebook, Instagram y Youtube. (Millennials)
4. E-commerce: La frecuencia de compra por internet es del 9% entre diaria, varias veces a la semana o una vez a la semana. Además 38% no realiza compras online. El comercio electrónico está fuertemente instalado en Estados Unidos donde el 39% realiza sus compras por internet con una frecuencia bastante alta. (Millennials)
5. ¿Qué tanta atención le dan a los anuncios en los siguientes medios?: TV 65%, smartphone 62%, tablet 62%, laptop 55%, diarios 29%, publicidad exterior 42%, radio 37%, cine 35%. (Estadística Poblacional 2018, 2018)
6. Porcentaje de quienes muestran mayor compromiso emocional por el propósito de las marcas: (Estadística Poblacional 2018, 2018)
 - Prefiero recomendar una marca que apoya una buena causa: 81%.
 - Es importante para mí que las marcas que compro tengan una contribución positiva en la sociedad: 79%.
 - Trato de comprar productos de marcas que actúen responsablemente: 72%.
7. Toma de decisiones de compra en base de recomendaciones: El 39% de millennials han realizado una compra basándose en la recomendación de un familiar o amigo, mientras que 19% lo hizo considerando los comentarios online. (Estadística Poblacional 2018, 2018)
8. El 39% de millennials han realizado una compra basándose en la recomendación de un familiar o amigo, mientras que 19% lo hizo considerando los comentarios online (Estadística Poblacional 2018, 2018):
 - Confío en las recomendaciones online si son de una web o app conocidas: 62%.
 - Sólo confío en recomendaciones de personas que conozco: 80%

Forbes realizó un estudio en año 2015 (Dan Schawbel, 2015) donde describe los comportamientos globales de 1,300 millennials encuestados, a continuación, conoceremos los detalles:

1. Solo el 1% de los encuestados dijo que una publicidad convincente los haría confiar más en una marca.
2. El 33% de los millennials se basan principalmente en blogs antes de hacer una compra, en comparación con menos del 3% de noticias de televisión, revistas y libros. Las generaciones mayores confían más en los medios tradicionales, mientras que los millennials buscan en las redes sociales una mirada auténtica a lo que sucede en el mundo, especialmente contenido escrito por sus pares en quienes confían.
3. El 43%, clasifica la autenticidad sobre el contenido cuando consumen noticias. Primero tienen que confiar en una empresa o sitio de noticias antes de que se molesten en leer el contenido que producen. Los blogs están destinados a ser auténticos y muchos de ellos están a cargo de un solo individuo. Los Millennials se conectan mejor con personas que con logotipos.
4. El 62% de los millennials dice que si una marca interactúa con ellos en las redes sociales, es más probable que se conviertan en clientes leales. Esperan que las marcas no solo estén en las redes sociales, sino también los involucren.
El 42% dijo que estaba interesado en ayudar a las empresas a desarrollar futuros productos y servicios. “En nuestra sociedad, las empresas generalmente crean productos y esperan que su mercado objetivo los consuma” comentaron.
5. El 75% acotó que es importante o muy importante que una empresa devuelva a la sociedad en lugar de solo obtener ganancias. Están cansados de la avaricia corporativa. A los Millennials les gustan las marcas que respaldan a sus comunidades locales y prefieren comprarles a ellos que a sus competidores.

1.2.4. Análisis del microentorno según las Cinco Fuerzas de Porter

El estudio de estas cinco fuerzas nos permitirá llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y nos posibilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado, o para defendernos de las amenazas que detectemos. (Activa Conocimiento, s.f.)

1.2.4.1. Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes

Nuestros tres tipos de clientes de las distintas líneas de negocio: textil, confección y retail adquieren nuestros productos por el valor agregado de la sostenibilidad de nuestra cadena de suministro y por ser eco amigables. En la actualidad este mercado no se ha masificado como el mercado textil común en el que gana el que ofrece precios más bajos.

Los clientes, al elegirnos, han evaluado entre distintas compañías, la relación entre el costo (precio más alto que los materiales comunes del mercado (generalmente mezclas de algodón con telas sintéticas o telas 100% sintéticas)) y el beneficio (reducción de impacto al medio ambiente, materiales de larga duración, posibilidad de obtener un mayor margen de ganancia, etc.). Es por ello que determinamos que su poder de negociación es bajo, ya que al decidir la compra, deciden una serie de valores agregados que son distintos en cada competidor.

1.2.4.2. Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores

En la actualidad, el sector textil eco amigable y orgánico es relativamente nuevo y en muchos casos, las empresas industriales textiles impulsan a sus proveedores para unirse a su cadena de suministro eco amigable, brindándoles una serie de herramientas (entre ellas, financiamiento, un plan de cambio, etc.) para lograrlo y así convertirse en socios estratégicos.

Además, esta industria en su objetivo por el desarrollo sostenible del país muchas veces genera empleo a comunidades de zonas descentralizadas del país y las incluye en su grupo de proveedores.

Con lo mencionado anteriormente, podemos afirmar que el poder de negociación de nuestros proveedores estratégicos es bajo.

1.2.4.3. Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes

Nuestro tipo de compañía, está apostando por la innovación, estamos cambiando nuestro modelo general de negocio para poder adaptarnos al desarrollo sostenible de la industria

textil. Esto requiere una inversión alta y a largo plazo, durante la etapa inicial del proyecto, para invertir en tecnologías, capacitaciones, reinversión de nuestros productos, pruebas y errores, nuestras estrategias de marketing para conseguir el mercado ideal, estrategias de comunicación para expandir nuestra marca, etc.

Lo que se espera es que a largo plazo, seamos una compañía ya consolidada y una de las más importantes del país en nuestro rubro y logremos entrar en una economía de escala, donde el retorno sobre la inversión se refleje en los estados financieros de la compañía.

En cuanto a la diferenciación del producto, este será de la más alta calidad, creatividad y detalle, y eco amigable. Esto es lo que asegurará nuestra oferta de valor en el mercado.

Ante la llegada de un nuevo competidor, podrían existir dos escenarios, que sea un competidor que ya se dedica al sector textil y desea transformar su negocio (como nuestro caso) o que sea un competidor que entra de cero al mercado textil. Para el caso del primer escenario nos encontraríamos en un nivel de amenaza medio, porque el competidor ya conoce el sistema de la cadena de suministro, canales de distribución, pero debe reconocer al nuevo mercado e iniciar el proceso de transformación de todas las dimensiones de la compañía. Para el segundo escenario, la amenaza de este competidor es baja, porque, va a iniciar con el proceso de investigación del entorno, del negocio, de mercados, etc. lo que nos dará una ventaja para crear planes para mitigar el impacto de la competencia.

1.2.4.4. Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos

Para esta fuerza, vamos a separar nuestros tipos de productos en dos partes, la primera para nuestros productos de textil y confección. Cuando buscamos un producto sustituto para estos, en cuanto a lo textil, se encuentran todas las telas del mercado común, que no son eco amigables ni fomentan el desarrollo sostenible, y, por ende, tienen un precio más bajo y una oferta muy amplia y variada. Lo mismo sucede con nuestros servicios de confección, ya que nuestra materia prima será la misma que la de nuestra línea textil. Pero, puede que si exista un producto sustituto, pero hay que evaluar con qué facilidad el cliente puede sustituirlos.

Examinando la propensión del comprador para sustituir, esto es poco probable, porque las inversiones para estos dos tipos de producto son altas y se consumen al por mayor, es por ello que al elegirnos tienen que haber estudiado muy bien a nuestros competidores y

el costo beneficio que les ofrecemos para iniciar a trabajar con nosotros. Además, los clientes, al invertir en nuestro tipo de productos, deben satisfacer también las necesidades de sus consumidores, que deben estar alineados a nuestra oferta de valor (en su mayoría, beneficios intangibles). En cuanto a los precios, definitivamente los precios serán más altos que los de los productos sustitutos y esto por el valor agregado que se ha mencionado.

En conclusión, para estos tipos de productos, la amenaza de ser reemplazados por productos sustitutos es baja.

En la segunda parte de este análisis, nos encontramos con nuestro producto de retail. Aquí encontramos un producto sustituto muy marcado, que es la ropa barata y desechable. Además, los canales de venta de estos productos están al alcance de todos y la sustitución de nuestros productos resultaría muy fácil. Otro punto que nos genera desventaja ante la ropa de *fast fashion*, es que los diseños son muy variados y bien elaborados, que hace que el cliente sea más propenso a sustituirnos. En esta fuerza nos encontramos con un producto sustituto muy marcado. Con estos puntos, la probabilidad de que nuestros productos sean sustituidos es alta, es probable que existan clientes fieles que no opten por sustituirnos debido a su alta fidelización, pero la mayoría está propensa a hacerlo.

1.2.4.5. Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores

En la actualidad no existe un gran número de competidores para nuestro tipo de negocio eco amigable y sostenible. Hasta hace unos años, existía una alta demanda en Estados Unidos por textiles de algodón orgánico según la OTA (Organic Trade Association). Y hasta el 2013, Perú se ubicaba como el octavo productor orgánico a nivel mundial, también es uno de los principales productores de algodón pima en el mundo, indica la Oficina Comercial del Perú en Los Ángeles. (Gestión, 2013)

Además, tenemos una gran oferta de valor y diferenciación: Nuestra calidad, detalles, creatividad, cadena de suministro eco amigable y sostenible, nuestra identidad de marca, etc.

Para analizar la rivalidad entre nuestros competidores, agruparemos a los que conforman las líneas de Exportación de textiles y de Confección de prendas, ya que en gran mayoría, las compañías exportadoras ofrecen estos dos tipos de productos. En cuanto a este sector,

los competidores directos, es decir los eco amigables, poseen una rivalidad por los valores agregados intangibles que le ofrecen a sus clientes, como patentes, reconocimiento, premios, particularidades de la cultura interna de su empresa, y también particularidades tangibles como la calidad de sus productos. En cambio, la competencia indirecta, posee una rivalidad muy fuerte en cuanto al precio, es por ello que la mayor cantidad de exportaciones se realiza desde el continente asiático, donde se han reportado la mayor la mayor cantidad de casos de explotación laboral y falta de respeto de los derechos laborales de las personas.

Respecto a la rivalidad de los competidores directos del sector retail (eco amigables y sustentables) también predomina el ser quien destaque en el desarrollo de tecnologías y medidas para incrementar la protección al ambiente, más que la guerra de precios, la tendencia actual es que estas empresas se unan para proponer estrategias comunes que apoyen al desarrollo sostenible, es por ello que la rivalidad se puede considerar media. Por otra parte, con nuestros competidores indirectos de *fast fashion*, la competencia radica en ofrecer productos con diseños muy sofisticados a precios bajos, es por ello que, en este grupo también existe una competencia por los precios y la rivalidad es fuerte.

En cuanto a nuestros costos fijos, por el tipo de negocio poseemos una fuerte cantidad de estos, pero que con la estrategia de sostenibilidad deben reducirse en el tiempo. En un escenario negativo, en caso de algún momento de crisis por ausencia de ventas, tenemos tres líneas de negocio para impulsar y balancear las ganancias en alguna de ellas.

En cuanto a las dificultades para emprender un plan de salida del mercado en caso se decida cerrar el negocio, tendremos algunas situaciones que dificultarán la salida rápida del mercado, como la posesión de un activo fijo fuerte, los más de 500 colaboradores, además de la regulación laboral que los acoge. También dificultarían esta salida las estrechas relaciones que buscamos lograr con nuestros principales grupos de interés, como agremiaciones, entidades gubernamentales, proveedores y clientes.

Con lo mencionado anteriormente y luego de examinar las cuatro fuerzas anteriores, consideramos que la rentabilidad del negocio es mediana. Por ello debemos potencial

nuestro valor agregado en todas las estrategias que establezcamos y en todos nuestros mensajes.

2. Parte 2: Ambiente interno de la organización

Toda organización tiene particulares y cada una de estas, conforma la cultura de la compañía. En este punto, describiremos al ambiente interno de la corporación:

2.1.1. Datos socio-demográficos

Más de 500 colaboradores laboran en la compañía, la mayoría de ellos trabaja en la sede de Lima. El 70% de empleados son mujeres, con una edad promedio de 30 años.

Según un documental de la compañía de medios Wall Street, la globalización de la mujer en la mano de obra del mundo textil ha hecho que sean el sostén de sus familias, generalmente son las mujeres, en promedio jóvenes, las que trabajan para poder darle un nivel de vida aceptable a sus hijos. (Journal, 2018)

2.1.2. Clima y cultura

Según resultados de la encuesta de cultura y clima realizada por una empresa consultora, hace un año:

1. El 80% de los colaboradores considera su trabajo rutinario.
2. El índice de rotación es relativamente alto.
3. Solo el 30% de colaboradores recomendaría a otros trabajar en la compañía.
4. Apenas el 20% de empleados consideran que son escuchados por sus superiores.
5. Sobre los aspectos que ellos considerarían que definen los valores de la organización dijeron: pulcritud, dedicación, disciplina, puntualidad.

En términos generales a través de la encuesta se pudo comprobar que existe una cultura corporativa débil

2.1.3. Infraestructura

La sede de Lima posee dos ambientes, las oficinas administrativas y la fábrica, donde se encuentra la mayor cantidad de colaboradores.

2.1.4. Relación con los grupos de interés

Los tres socios fundadores de la empresa mantienen fuertes lazos hacia sus proveedores en provincias. La cadena de suministro y los colaboradores tienen una alta consideración de la empresa y de sus directivos. Los *partners* comerciales en el extranjero los consideran como socios clave en sus negocios.

2.1.5. Comunicación corporativa

i. Área de Comunicación Corporativa

Hasta la fecha no ha existido un área de comunicaciones. Las comunicaciones se han administrado esporádicamente con la colaboración de voluntarios liderados por la jefa de Recursos Humanos y sus funciones giraban en torno a la organización de eventos puntuales a lo largo del año.

Con el nuevo emprendimiento a futuro, el nuevo equipo administrativo está convencido de la necesidad de un área de comunicaciones. Por tal motivo han contratado a un Líder de Comunicación Corporativa para definir las líneas estratégicas de comunicación y los requerimientos humanos y financieros para llevar a cabo dicho emprendimiento.

La labor como del comunicador corporativo principalmente es aportar propuestas de comunicación interna y externa que sean afín y coherentes a los objetivos planteados. Debe trabajar de la mano con el equipo de marketing.

La empresa le ha puesto a disposición al área un presupuesto de 15 millones de soles para los tres primeros años.

ii. Canales de comunicación actuales

Los canales internos existentes son los siguientes:

- Murales en el comedor y a la entrada del edificio
- Boletín interno en el que se comunican los principales momentos de la organización a lo largo del año. Se reparte una vez al año.
- El área administrativa cuenta con correo electrónico y con un grupo en Facebook, ambos tienen poco uso.

El único canal de comunicación externa es el siguiente:

- Página web y es muy básica.

3. Parte 3: Diagnóstico del macroentorno, microentorno y ambiente interno de la organización

3.1. Análisis FODA

Para conocer la situación real en que se encuentra nuestra organización y saber por dónde orientar nuestra estrategia de comunicación corporativa, analizaremos el entorno externo e interno de Confecciones S.A.C. mediante la metodología FODA. Donde las Fortalezas y Debilidades hablarán sobre las características propias de la corporación, es decir sobre el ambiente interno. Y las Oportunidades y Amenazas harán referencia al entorno que afecta directa o indirectamente a la compañía.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. El <i>Know-how</i> por trayectoria de 20 años de la industria textil.</p> <p>F2. La compañía puede afrontar un gasto sostenido de 5 años.</p> <p>F3. Los tres socios fundadores de la empresa mantienen fuertes lazos hacia sus proveedores en provincias.</p> <p>F4. La cadena de suministro y los colaboradores tienen una alta consideración de la empresa y de sus directivos.</p> <p>F5. Los <i>partners</i> comerciales en el extranjero nos consideran como socios clave en sus negocios.</p> <p>F6. Poseemos alta calidad de las materias primas y excelente mano de obra para detalles y acabados.</p> <p>F7. Apostamos por la investigación y desarrollo para automatizar el proceso de fabricación textil junto al respeto por el medio ambiente.</p> <p>F8. Poseemos tres líneas de negocio que son: Venta de telas,</p>	<p>D1. Alto índice de rotación.</p> <p>D2. Existe una cultura corporativa débil.</p> <p>D3. En la actualidad, no poseemos un posicionamiento diferenciador en el mercado peruano ni en el mundo.</p> <p>D4. No contamos con canales de comunicación efectivos con nuestros stakeholders internos y externos.</p> <p>D5. En la actualidad no usamos algodón pima orgánico y la tendencia del mundo textil eco amigable es tener como materia prima este tipo de algodón.</p> <p>D6. No tenemos una identidad de marca.</p>

	<p>confecciones para compañías internacionales, las cuales fortalecen nuestra oferta de valor.</p> <p>F9. Nuestros productos son hechos con algodón pima.</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Las prácticas de apoyo entre organizaciones para cooperar con el desarrollo tecnológico y sostenible ya son una realidad en distintas partes del mundo y en el Perú.</p> <p>O2. Ya existen clientes con perfiles de compradores de moda eco amigable y sostenible. El más predominante, los millennials.</p> <p>O3. En el Perú, aún no hay una compañía que sea líder en la promoción del desarrollo de tecnología para la industria textil y de la moda sostenible, que a la vez permita a un público moderno tener acceso a este tipo de productos.</p> <p>O4. Las empresas de venta de textiles y de confecciones al por mayor no poseen una imagen constitucional sólida ni tienen canales de comunicación con sus consumidores.</p> <p>O5. La competencia global del sector retail, no posee tiendas físicas en Perú, ni dedica esfuerzos en sus promociones para llegar al público peruano.</p> <p>O6. No existe ninguna empresa sostenible que trabaje con algodón pima y que sea peruana, que haya trascendido a nivel global ni local.</p>	<p>O3.F1. Aprovechar el conocimiento de la industria textil para ingresar al mercado eco amigable y sostenible utilizando nuevas tecnologías.</p> <p>O11.F2. Inversión en tecnología para convertir toda la cadena de valor hacia lo eco amigable.</p> <p>O4.F9.F5. Desarrollar una imagen institucional.</p> <p>O6.O7.F6. Apalancarnos con Promperú para posicionarnos en el mercado extranjero.</p> <p>O2.O8.F9. Desarrollar una línea de negocio orientada al consumidor final.</p> <p>O7.F9. Desarrollar un canal de venta online, E-commerce.</p> <p>O7.F9. Desarrollar canales de comunicación por redes sociales.</p> <p>O8.O9.F7. Comunicar a nuestros clientes nuestra cadena de valor eco amigable y sostenible en canales digitales.</p> <p>O10.F3.F4. Aplicar las iniciativas de la alianza de la OIT con el Ministerio de Trabajo con nuestros Stakeholders internos.</p> <p>O1.F7. Participar activamente en foros o espacios donde se compartan medidas de desarrollo tecnológico y sostenible, con la finalidad de la aplicación en la empresa.</p> <p>O1.F3. Fomentar un encuentro con las organizaciones que fomenten el desarrollo eco amigable y sostenible para capacitar a los actuales proveedores.</p> <p>O5.F2. Invertir en una tienda física para que los clientes conozcan nuestra marca de manera directa.</p>	<p>O10.D1.D2. Fortalecer la cultura corporativa</p> <p>O10.D4. Desarrollar canales de comunicación efectivos para los stakeholders internos.</p> <p>O4.O5.D3.D4. Posicionarnos en el mercado peruano a través de nuestros canales de comunicación más usados por nuestros stakeholders.</p> <p>O2.O9.D6. Consolidar la identidad de marca alineada al público objetivo.</p>

<p>O7. Promperú, es una organización apoyada por el Estado, que promueve los negocios innovadores, para que puedan ser imagen del Perú en el extranjero.</p> <p>O8. Hay un mercado preocupado por conocer de dónde vienen sus productos.</p> <p>O9. Existe una alta penetración de la internet y las redes sociales en el mundo.</p> <p>O10. La alianza de la OIT y el Ministerio de Trabajo con el objetivo de fomentar el trabajo justo y bien remunerado.</p> <p>O11. Desarrollo de avances tecnológicos en la industria textil para reducir el impacto ambiental negativo.</p>		
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. El algodón como tal, es una de las fibras que genera mayor impacto ambiental negativo, sin embargo, el algodón orgánico es uno de los materiales que tienen un impacto positivo en el medio ambiente. Finalmente, el algodón reciclado es uno de los materiales más positivos y óptimos para preservar el ecosistema ambiental.</p> <p>A2. En el Perú ya están posicionadas las compañías más grandes del mundo en producir prendas de tipo <i>fast fashion</i>, y, gracias a sus tiendas físicas están situadas en Lima y las principales ciudades del país.</p>	<p>A1.F8. Cambiar la materia prima hacia el algodón pima orgánico y al algodón pima reciclado.</p> <p>A3.F7. Convertir todas nuestras líneas de negocio en eco amigables y sostenibles.</p> <p>A6.F7. Posicionarnos como un proveedor estratégico de productos sostenibles y eco amigables.</p> <p>A7.F1. Posicionarnos frente a nuestros clientes como una empresa con experiencia en el mercado textil.</p> <p>A2.A5.F6. Crear una estrategia de diferenciación basada en la calidad de materias primas y excelente mano de obra.</p> <p>A9.F4. Fidelizar a la mano de obra mediante la aplicación de buenas prácticas de empleo.</p> <p>A4.F1. Realizar una estrategia de penetración de mercados en el Perú.</p>	<p>A5.D3.D4. Desarrollar estrategias de comunicación para fidelizar a clientes antiguos.</p> <p>A9.D2. Capacitar a nuestra fuerza laboral para saber enfrentar el dinamismo del mercado con la tecnología.</p>

<p>A3. Las marcas de <i>fast fashion</i> también están lanzando líneas de ropa eco amigables en el mundo.</p> <p>A4. Altos costos en el proceso de exportación (producción y logísticos)</p> <p>A5. Ingreso de nuevos competidores y mejora de competitividad de estos en el negocio de la exportación.</p> <p>A6. Principales exportadores asiáticos y sus bajos costos.</p> <p>A7. Aversión al riesgo de inversionistas por crisis turca.</p> <p>A8. Corrupción en el Poder Judicial solo beneficia a ciertos sectores.</p> <p>A9. Ilegalidad de la mano de obra abarata costos para la competencia.</p>		
--	--	--

Luego de determinar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, se procedió con el cruce de estos cuadrantes para definir las estrategias que debe llevar a cabo la compañía para fortalecer sus oportunidades mediante las fortalezas, usar sus fortalezas para evitar las amenazas, superar debilidades para aprovechar las oportunidades y evitar amenazas superando las debilidades. Los resultados obtenidos se encuentran en el FODA cruzado de la parte superior.

3.2. Análisis comparativo de estrategias versus Objetivos Organizacionales

La compañía ha determinado unos objetivos organizacionales para guiar las estrategias del año 2019, en adelante, entre ellos está el crecimiento que desean tener, las nuevas inversiones, la nueva identidad de la empresa, entre otros. En esta etapa, luego de conocer las estrategias que dio como resultado del análisis del macroentorno, microentorno y ambiente interno en el punto 3.1. de este capítulo (FODA cruzado), en nuestro rol de Comunicación Estratégica, realizaremos una validación de los Objetivos

Organizacionales con los resultados obtenidos del análisis de la compañía, para luego estar listos para definir los objetivos estratégicos de comunicación internos y externos:

Objetivos Organizacionales:

1. Dar a conocer la corporación y la nueva marca entre los principales grupos de interés, asociándola a los valores: peruanidad, calidad, compromiso con el medio ambiente, innovación y colaboración.

Análisis: Este objetivo si está acorde a las estrategias obtenidas en el análisis del negocio, ya que se encontró la necesidad de crear una identidad corporativa, una imagen corporativa, incorporar nuestro compromiso con lo eco amigable, apalancarnos con la organización Promperú para ser reconocidos como una empresa peruana y que brinda productos de calidad e innovadores.

2. La identidad de la organización debe procurar tener un fuerte arraigo con la peruanidad y su oferta comercial debe sobre todo calzar con las expectativas de públicos nacionales y extranjeros afines a los productos eco sostenibles.

Análisis: También en este caso, las estrategias de negocio están acorde a este punto. En las estrategias obtenidas del análisis, se rescata reiteradas veces el tema de ofrecer productos eco amigables y sostenibles, además de satisfacer a nuestros clientes extranjeros y buscar nuevas maneras de acercarnos a ellos.

3. Los elementos diferenciadores del producto en relación a sus competidores serían la calidad de sus materias primas, principalmente algodón pima, y los diseños innovadores. Se debe incluir como elemento diferenciador la importancia del cuidado ambiental y la utilización de materias primas eco amigables con fuertes componentes de responsabilidad social.

Análisis: Los temas de la calidad de la materia prima, los diseños innovadores, el cuidado ambiental y la utilización de materias primas eco amigables, coinciden con las estrategias planteadas en la matriz.

Sin embargo, es necesario resaltar que en base análisis realizado del macroentorno y el microentorno (competidores, clientes y proveedores), la materia prima de algodón pima, no encaja en la oferta de valor eco amigable, ya que el algodón pima o simple, está considerado como uno de las fibras con mayor impacto negativo al ambiente. Es por ello que no podemos emitir un mensaje 100% sincero si hablamos de que usamos materias primas eco amigables y mantenemos al algodón pima. (El País, 2011)

Como solución a esta situación, planteamos realizar un proceso de cambio paulatino, en conjunto con nuestros proveedores pertenecientes a nuestra cadena de suministro, para migrar a la producción del algodón pima *orgánico*, ya que esta fibra si calza dentro de los parámetros de lo eco amigable y sostenible, y además, es la calidad de algodón más fina que existe. De esta manera, marcaremos la diferencia en el mercado, dando una oferta de valor potente.

4. Elevar el grado de involucramiento de los proveedores y aliados estratégicos respecto del valor: compromiso con el medio ambiente.

Análisis: Este objetivo coincide completamente con las estrategias del negocio obtenidas, ya que, para realizar un cambio de estrategia de negocio, deben estar involucrados todos nuestros aliados estratégicos.

5. Fortalecer y cohesionar a los colaboradores con este emprendimiento a través de la creación de una cultura corporativa innovadora de fuertes raíces nacionales. El involucramiento de los colaboradores con los nuevos objetivos y valores de la organización deben beneficiar el clima laboral y ser coherentes con la marca.

Análisis: Este punto, nuevamente coincide con los resultados obtenidos del análisis de negocio, los colaboradores deben interiorizar la nueva marca y a la vez existe una responsabilidad de la corporación por mejorar los niveles de compromiso de la compañía.

6. Fomentar en la organización y a todo nivel la participación en proyectos de innovación tecnológica con la finalidad de aumentar la competitividad organizacional. Para esto se ve necesario asociarse con proyectos de investigación, desarrollo y sostenibilidad.

Análisis: Uno de los componentes del macroentorno tecnológico, es el desarrollo de la tecnología en la industria textil, es por ello que, también nació como una estrategia necesaria para implementar, las capacitaciones a los colaboradores y la participación de la compañía en general en eventos, foros o conversatorios donde se toquen temas de innovación, tecnología para el desarrollo sostenible, etc.

4. Parte 4: Nueva marca

Para la definición de la nueva marca, trabajamos en conjunto con el área de branding de nuestra agencia de comunicación. Y basándonos en los objetivos estratégicos de la compañía, la hemos creado. Se compone por los siguientes puntos:

4.1. Nuestra identidad

Para consolidar lo que será nuestro ADN, lo que explique cómo hacemos las cosas y por qué lo hacemos, definiremos nuestra identidad de marca, la cual está conformada por cuatro elementos:

4.1.1. Nuestra oferta de valor

Convertimos la moda en una experiencia eco amigable y de comercio justo, donde nuestros clientes sentirán nuestra peruanidad y creatividad a través de productos hechos con los más altos estándares de calidad y detalle.

4.1.2. Nuestro propósito

Sustentamos nuestro propósito en tres pilares:

- I. Tierra, nuestro planeta
- II. Perú, nuestras raíces
- III. Innovación, nuestra mirada

¿Por qué?

I. Tierra, nuestro planeta

Este pilar está basado en los siguientes 5 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas, además se su concordancia con los objetivos organizacionales:



En este punto, nos comprometemos a colaborar con la disminución de la huella hídrica en nuestros procesos de producción, a no contaminar el agua y así permitirle a la sociedad consumir agua limpia, libre de químicos. También, a ahorrar en nuestro consumo de energía y a trabajar con sistemas de energía solares. Nos comprometemos a innovar para desarrollar productos sustentables que colaboren con el reciclaje, la ropa de larga duración y de calidad. Finalmente, es crucial lograr alianzas con nuestros stakeholders y demás compañías del sector textil para tener un impacto más grande en cuanto a la protección del planeta.

II. Perú, nuestras raíces

La esencia de este pilar parte de los tres Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas siguientes, en correlación con los objetivos estratégicos de la compañía:



Nos comprometemos a respetar nuestra historia y a promover creatividad, detallismo, alegría, colores, pluriculturalidad dentro de nuestra organización, para así generar un alto impacto diferenciador en los mercados peruanos y globales.

A la vez, es nuestro deber promover el trabajo sostenible dentro y fuera de nuestra organización, protegiendo a nuestra gran fuerza laboral femenina y haciendo valer los derechos de todos nuestros colaboradores. Además, estamos dispuestos a hacer conexiones y ser los promotores de generar diálogos con organizaciones de nuestro rubro y del Estado Peruano para tomar acción sobre la realidad.

III. Innovación, nuestra mirada

La base de este pilar se centra en los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y en su sinergia con los objetivos estratégicos de la compañía:



La innovación es la base de cómo hacemos que las cosas pasen, nuestro compromiso es romper con los esquemas de lo tradicional en el mundo textil, a través de la creación de productos eco amigables, la reinención de la experiencia del cliente, nuestro trabajo diario, la mejora de nuestros procesos internos, entre otros.

A la vez, deseamos conocer cómo está nuestro entorno, es por ello que buscaremos las alianzas, a las organizaciones y los medios necesarios para impulsar la innovación dentro de nuestra compañía y en la industria textil.

4.2. Personalidad de marca

El psicoanalista Carl Gustav Jung creó la teoría de que existen patrones de conducta que son universales. Sobre esta teoría, definió 12 Arquetipos de Personalidad, que son los que los que actualmente se utilizan para definir la personalidad de marca de una compañía. (Baz, s.f.)

Según los arquetipos, nuestra personalidad de marca es una fusión del “mago” y del “explorador”, busca la libertad y no le gusta estar encerrado bajo parámetros, es aquel que tiene la habilidad de transformar, de hacer que las cosas sorprendentes sucedan para el bien de todos. (Baz, s.f.)

Con esta fusión, hemos determinado nuestra personalidad como la de un **joven líder**, no duda de sus fortalezas y tiene la energía suficiente para lograr no sólo sus propios objetivos, sino también para impactar positivamente en la sociedad. Las principales características de nuestra personalidad son las siguientes:

1. **Lidera el cambio:** Tiene una visión distinta a la de los demás, tiene visión de cambio, se sacrifica por ver y encontrar un valor diferencial, es aquel que dice “hagamos”, el que arriesga y el que fomenta el trabajo en equipo y la innovación. (Mantar, 2013)

2. Integridad y sinceridad: Lo que dice y lo que hace es auténtico y honesto, se basa en sus principios. (Mantar, 2013)
3. Sabiduría: Usa el conocimiento y la experiencia para la toma de decisiones. Es astuto y prudente. (Mantar, 2013)
4. Pasión: Un joven líder no puede desenvolverse si no tiene la pasión que lo motiva a continuar a pesar de los tropiezos, a pesar de que se le cierran las puertas. Siempre tiene un espíritu positivo para motivar a los que lo rodean. (Mantar, 2013)

4.3. Nombre de la marca

Luego de haber definido los objetivos y demás elementos que conforman nuestra identidad, es momento de elegir cuál será el nombre de la marca, el cual nos representará y será el principal elemento que componga nuestra identidad.

El nombre elegido es Sierra y a continuación se indican las razones por las cuales se escogió:

1. Peruanidad y significado de creatividad e ingenio: En la Sierra del Perú nació la cultura más importante del continente sudamericano, la cultura Inca. Ellos desarrollaron los sistemas de agricultura, de transporte y de ingeniería más avanzados del continente. La capital de este impero incaico fue Cusco y es donde está presente una de las maravillas del mundo, Machu Picchu, reconocida por su ingenio para transportar la materia prima, por la simetría de sus construcciones y por la magnitud de esta majestuosa construcción. (Enciclopedia de Características, 2017)
2. Detalles y calidad: En la Sierra del Perú se realizan los tejidos con más detalles del Perú, además utilizan tintes vegetales para pintar su materia prima y los productos que provienen de esta región son los que más impacto han tenido en el extranjero por sus particularidades y calidad. Cada prenda se trabaja con cuidado y minuciosidad para que ocupe un lugar importante en las colecciones de los consumidores. (Apulaya, s.f.)

3. Engloba nuestras tres líneas de negocio: Nuestros tres tipos de producto poseen la misma oferta de valor, propósito e identidad, es por ello que los dos puntos mencionados anteriormente tienen efecto en todo el negocio.
4. Se consideró su impacto sonoro: Si bien nuestra marca es internacional, buscamos un nombre que, primero que todo, sea amigable y familiar dentro de nuestra compañía y Sierra es parte de nuestra cultura peruana. En muchos países del planeta la palabra Sierra es entendida y no se encontró que la palabra tenga una connotación vulgar. En este punto influía si el nombre es conocido sería de fácil pronunciación en los principales países del mundo, y luego de una investigación entre los principales lenguajes (inglés, francés, italiano, portugués, etc.), la respuesta es sí.
5. Casos de homonimia: En el Perú no existe una marca del mismo rubro llamada igual, ni en el resto del mundo. Si existen marcas que contengan la palabra Sierra dentro de su nombre, pero acompañadas de otra palabra como la marca de ropa deportiva *Sierra Trading Post*.

Para las líneas de negocio de textiles se le agregará la palabra *textiles* al nombre Sierra (Sierra textiles), y para la línea de confección de prendas, se le agregará la palabra *manufactura* (Sierra manufactura).

4.4. Voz de marca

Voz de marca

Nuestra voz de marca va a expresar nuestra personalidad en nuestros distintos canales de comunicación, es por ello que la voz de Sierra, un *joven líder* debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los consumidores son nuestros aliados, tenemos una relación horizontal, directa y transparente, queremos generarles una experiencia positiva y reconfortarle al conversar con ellos.

- Queremos que nuestra marca sea percibida como un *joven líder*, que lideramos el cambio, que somos innovadores, que somos sinceros y, sobre todo, que buscamos trascender en la vida de nuestros consumidores a través de su ropa, que tiene un proceso de elaboración eco amigable y sostenible y que es una pieza valiosa.
- No es nuestra personalidad si no hablamos con fundamentos, si no incluimos uno de nuestros propósitos en lo que hacemos, si no damos mensajes claros y concretos, no somos nosotros si nuestra voz es temerosa y no emite mensajes evidentes para lo que quiere decir.

A continuación se mostrarán unos ejemplos de cómo hablar en distintas situaciones o medios:

1. Página web:

El lector va a querer recibir mensajes que confirmen lo que piensa acerca de la marca, nosotros tenemos que reafirmar lo nuestra voz de comunicación mediante mensajes concretos, que no dejen nada entre líneas ni llamen a la duda.

El tono debe ser: Directo, juvenil, alegre, y siempre afirmativo.

Por ejemplo, si queremos indicar que: *Nuestra marca es 100% eco amigable y sostenible debido a nuestro aseguramiento de contar con una cadena de suministro sostenible*, no podemos lanzar este mensaje en nuestra página web, ya debemos evitar términos técnicos y el texto se puede reducir, utilizando palabras que abarquen más temas.

La manera correcta de decirlo sería: *En Sierra, te ofrecemos prendas 100% eco amigables y sostenibles gracias al compromiso de nuestros proveedores con el medio ambiente.*

Consejo: Usa siempre palabras sencillas, como si hablaras con un niño de 12 años y, mantente seguro.

2. Redes sociales de entretenimiento (Facebook e Instagram):

Los receptores de los mensajes en las redes sociales esperan que puedas ofrecerles contenido que les solucione algún tipo de necesidad, ya sea de entretenimiento, tips de moda, datos curiosos, etc. Pero como la atención de los consumidores en redes sociales es veloz, tenemos que ser muy concretos con los mensajes que queremos emitir, ya que el resto del mensaje, lo deberá complementar el contenido que agreguemos, ya sea una foto, un video, un gif, etc.

El tono debe ser: Directo, juvenil, alegre, y siempre afirmativo.

Por ejemplo, si queremos comunicar sobre los beneficios de vestirse con ropa eco amigable, este mensaje es incorrecto: *La ropa eco amigable ofrece muchos beneficios para el medio ambiente y para los usuarios. Entre ellos encontramos el ahorro de energía en el proceso de producción y el ahorro de agua, menor contaminación de los campos y el usar ropa de larga duración.*

Podemos decirlo mejor, desagregando el mensaje y utilizando viñetas.

La manera correcta de decirlo sería:

4 beneficios de la moda sostenible:

- *Mínimo impacto ambiental*
- *Ahorro de agua*
- *Ahorro de energía*
- *Ropa de alta calidad*

Consejo: Usa siempre palabras sencillas, como si hablaras con un niño de 12 años y, mantente seguro. Si tienes muchas ideas en un párrafo, utiliza guiones para simplificar el mensaje.

3. Publicidad en revistas:

En la publicidad de nuestra marca en revistas, debemos procurar que la imagen sea el centro de lo que queremos decir, y que el mensaje sea un complemento de pocas palabras. Sin embargo, cabe resaltar que, el mensaje debe ser simplificado pero que tenga sentido para el lector.

El tono debe ser: Directo, fresco, alegre, y siempre positivo.

Por ejemplo, si queremos comunicar sobre la nueva marca: *Convertimos la moda en una experiencia eco amigable y de comercio justo, donde nuestros clientes sentirán nuestra peruanidad y creatividad a través de productos hechos con los más altos estándares de calidad y detalle.* Este mensaje es verdadero, porque es nuestra oferta de valor, pero para este canal es muy extenso, podríamos desagregarlo para que sea más fácil de entender.

La manera correcta de decirlo sería:

En Sierra convertimos la moda en una experiencia

Cultural

Creativa

Sustentable

Consejo: Usa siempre palabras sencillas, como si hablaras con un niño de 12 años y, mantente seguro. Usar la palabra Sierra en el mensaje.

4.5. Manual de identidad marca

Para expresar la identidad correcta de la marca Sierra, se ha creado un manual de identidad corporativa, donde se muestran lineamientos que deben aplicarse para todas las piezas de comunicación que se elaboren en la compañía, ya sea para uso interno o externo. Estos lineamientos son fijos, es decir, deben respetarse ante cualquier circunstancia.

Dentro del manual, a parte del contenido de la esta Parte 4 del documento, se encuentran los siguientes puntos: El logo, uso del logo, colores corporativos, tipo de imágenes y tipo de fuente corporativa.

Este contenido se encuentra en el archivo digital.

5. Parte 5: Mapeo de grupos de interés o Stakeholders

En base de un análisis de grupos de interés, orientados a las estrategias de negocio y a los nuevos objetivos de la corporativos, se han definido los grupos de interés. Sin embargo, es necesario resaltar que cada uno tiene un nivel de importancia distinto, dependiendo de los planes y estrategias que tenga la organización en distintas situaciones:

5.1.1. Grupos de interés internos

- a) Colaboradores: Sierra posee más de 500 trabajadores en total y la mayoría de ellos habita en Lima. Esta es la fuerza laboral que define el rumbo de la compañía.
- b) Gerentes: Los gerentes de la compañía son los líderes y los pilares de la compañía, quienes, además, son partícipes de la planeación estratégica del negocio anualmente.
- c) Socios: A este grupo pertenecen los 3 socios que fundaron Sierra hace más de 20 años. Ellos se encargan de asegurar que la oferta de valor de la compañía se aplique y de tener un contacto cercano con los grupos de interés.
- d) Intermediarios: Los socios comerciales en el extranjero son considerados como socios clave en los negocios de la organización. Su principal función actuar como el brazo derecho para la venta de telas de algodón pima y del servicio de confección. Ellos son los embajadores y representantes de nuestra marca de cara al mundo.

5.1.2. Grupos de interés externos

- a) Clientes: Todos nuestros productos y servicios giran en torno a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Sus preferencias son pieza clave para la definición de las estrategias de la compañía.
- b) Proveedores: Los proveedores de nuestra cadena de suministros y de otros servicios, son quienes están alineados a las necesidades que tenemos constantemente. A la vez tenemos una responsabilidad con ellos para juntos lograr el desarrollo sostenible y nuestro objetivo de reducir nuestro impacto en el medio ambiente.
- c) Sociedad civil organizada, gremios y comunidades: La sociedad será la principal beneficiada ante nuestras estrategias de sostenibilidad y de protección del medio ambiente. A la vez las comunidades, como las mujeres, que son la fuerza laboral mayoritaria de nuestra compañía, los artesanos, etc. están dentro de nuestro objetivo de generación de empleo y el empoderamiento. Las agremiaciones son clave para desarrollar uno de nuestros objetivos de sustentabilidad, el Objetivo de Desarrollo Sostenible: Alianzas para lograr los objetivos. Se encuentran organizaciones como Adex, la Cámara de Comercio de Lima, la Sociedad Nacional de Industrias, etc.

- d) Gobierno: En este grupo se encuentran las organizaciones estatales, quienes tienen influencia directa o indirectamente en nuestro negocio al emitir leyes e iniciativas que estén vinculadas con nuestro entorno. Las principales organizaciones son: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y, Ministerio del Ambiente. También los reguladores, que son aquellas entidades que velan por el correcto funcionamiento de nuestras actividades, nuestra huella ambiental, la protección del consumidor, cumplir con los derechos de nuestros colaboradores, etc.
- e) Organizaciones: Dentro de este grupo de interés están presentes todas las organizaciones y/o iniciativas que nos servirán de guía o serán nuestros socios para lograr los objetivos que tenemos trazados como compañía. Las principales de este grupo son: Marca Perú de PROMPERÚ, Perú 2021, Life Week, Organización de las Naciones Unidas, Asociación Peruana de Moda Sostenible, entre otras.
- f) Medios: Los medios son el grupo que hará ruido de todas nuestras acciones, de acuerdo al nivel de acercamiento que tengamos con ellos. Dependiendo de nuestras estrategias, necesitaremos el apoyo de ciertos medios o canales de comunicación para con la población. Los influencers y líderes de opinión son capaces de tener impactos positivos en nuestro público objetivo, ellos están presentes en todo el mundo y actualmente son clave para promocionar marcas que lleguen al consumidor final.

6. Parte 6: Planteamiento del equipo de Comunicación Corporativa

En base a la situación de la empresa y a los objetivos que desea lograr con el área y durante este primer año. Definiremos los objetivos del área de Comunicación Corporativa:

1. Objetivo principal: Brindar soporte estratégico de comunicación a la compañía, alineándonos a los objetivos corporativos.
2. Objetivos específicos:
 - Plantear y desarrollar un plan de comunicación estratégico interno para el primer semestre del año 2019.
 - Plantear y desarrollar un plan de comunicación estratégico externo para el segundo semestre del año 2019.

- Brindar soporte directo al área de Marketing e indirecto a las demás áreas de la compañía.

Para lograr los objetivos estratégicos del área, es necesario formar un equipo, conformado por recursos internos y externos. A continuación se detalla cómo será el funcionamiento, roles y responsabilidades del área de Comunicación Corporativa:

Recursos internos

a) Líder de Comunicación Corporativa - DIRCOM

- Encargado de realizar la planeación estratégica de comunicación corporativa, alineándose a los objetivos organizacionales
- Responsable del cumplimiento de las acciones planteadas en el plan estratégico de comunicación.
- Responsable de la medición de los resultados de las acciones de Comunicación Corporativa.
- Responsable de definir y justificar el presupuesto del área.

b) Analista de Comunicación Corporativa

- Diseño e implementación de Campañas internas y externas
- Creación de briefs para eventos corporativos.
- Coordinación con proveedores para distintos requerimientos dentro de la compañía (merchandising, activaciones).
- Coordinación con agencias de soporte (de relaciones públicas, de comunicación, de diseño, etc.).
- Manejo del correo corporativo y de comunicación interna.
- Creación de contenido para canales internos de comunicación.
- Atención de requerimientos de comunicación interna o externa.

Recursos externos

a) Agencia creativa de comunicación

- Encargada del manejo de redes sociales de la compañía (community management).
- Creación de contenido para redes sociales.
- Brindar soporte de diseño gráfico anual.

- Brindar soporte de realización audiovisual.
- Consultoría de comunicación interna y externa.
- Desarrollo y mantenimiento de la página web.

b) Agencia de relaciones públicas

- Entrenamiento de medios a voceros de la compañía.
- Desarrollo del plan en caso de crisis.
- Encargados del posicionamiento de nuestra marca en los medios.
- Monitoreo de medios.

Encargada de conectarnos con nuestros grupos de interés: Influencers, gobierno, gremios, etc.

7. Parte 7: Plan estratégico de Comunicación Corporativa

7.1. Plan estratégico de Comunicación Interna

Luego de validar los objetivos organizacionales con el diagnóstico de la compañía (Parte 3, sección 3.2.) y ya tener una marca nueva definida (Parte 4), es momento de definir los objetivos de comunicación interna que deberán estar orientados a reforzar las necesidades internas más relevantes de la compañía para poder realizarse durante los primeros 6 meses del año 2019 y obtener resultados consistentes:

7.1.1. Objetivos estratégicos de comunicación interna

- 1) Desarrollar canales de comunicación interna efectivos.
- 2) Fortalecer los planes de capacitación sobre innovación tecnológica, sostenibilidad y desarrollo
- 3) Lanzar internamente la nueva marca.

7.1.2. Público objetivo

Más de 500 colaboradores laboran en la compañía, la mayoría de ellos trabaja en la sede de Lima. El 70% de empleados son mujeres, con una edad promedio de 30 años.

Según un documental de la compañía de medios Wall Street, la globalización de la mujer en la mano de obra del mundo textil ha hecho que sean el sostén de sus familias, generalmente son las mujeres, en promedio jóvenes, las que trabajan para poder darle un nivel de vida aceptable a sus hijos. (Journal, 2018)

7.1.3. Matriz del plan estratégico de comunicación interna y calendarización

Esta matriz agrupa a los objetivos estratégicos, sus estrategias y sus respectivas acciones, los indicadores de medición o KPI's, alineados con la calendarización semestral del plan en su totalidad. Para conocer el detalle de las estrategias y acciones, por favor revisar el siguiente punto 7.1.4. Detalle del plan estratégico de comunicación interna.

7.1.4. Detalle del plan estratégico de comunicación interna

7.1.4.1. Objetivo 1: Desarrollar canales de comunicación interna efectivos

Se priorizó este objetivo, debido a que para comunicar cualquier tema, primero se debe tener canales de comunicación y sobre todo, efectivos, es por ello que se consideró como punto de partida, para desarrollarlo durante los primeros 6 meses del año.

7.1.4.1.1. Estrategia: Plan de acción para implementar canales de comunicación efectiva

Se eligió muestras de grupos que guardaban características similares dentro de la compañía para realizar focus groups y escuchar las opiniones de los colaboradores respecto a los canales actuales de la empresa. Además, realizamos una observación de la interacción de las personas con los canales de comunicación interna por 2 semanas, en simultáneo con la etapa de focus groups.

Posteriormente se realizó la etapa de evaluación técnica de los canales de comunicación existentes y del mapeo de canales nuevos que puedan calzar con el perfil de empleados que tenía la empresa: La mayoría de personas trabaja en una planta textil, no tiene acceso a una computadora personal, no tiene un escritorio u oficina propia. Los momentos en los que la gran fuerza laboral está libre es, a la llegada, cuando van a los servicios higiénicos, cuando van al comedor, cuando se acercan a los bebederos, o en la zona administrativa, cuando se ingresa a alguna sala de reuniones.

Luego de este proceso, se llegó a un acuerdo, sobre los canales más óptimos para suplir todas las necesidades de la compañía.

7.1.4.1.1.1. Actividad 1: Implementación de nuevos canales de comunicación interna

Luego de realizar el análisis de los canales de comunicación existentes (murales en el comedor y a la entrada del edificio, Boletín interno que se reparte 1 vez al año, en el que se comunican los principales momentos de la organización, correo electrónico y grupo en Facebook), decidimos implementar nuevos canales de comunicación interna y mantener otros. A continuación, se verá el detalle de las funcionalidades de estos canales.

1. Murales digitales:

Hemos decidido cambiar los murales de papel por murales digitales que estarán instalados 1 en la recepción, 1 en el comedor, 1 en las oficinas administrativas y 1 en el área de fabricación, de esta manera podremos compartir mucho más contenido sin que sea aburrido y tendremos un sistema de circuito cerrado para compartir los mismos contenidos en todos los murales, excepto el de recepción, que tendrá contenidos de comunicación externa.

La pantalla del mural va a estar dividida en tres secciones, la primera sección es la principal y la que ocupa casi toda la pantalla, aquí mostraremos noticias internas, nuevos negocios que hemos adquirido, galerías de fotos de actividades internas y externas, nuevas colecciones de la marca, oportunidades laborales internas, etc. En la segunda sección, se presentará la franja de noticias del día donde básicamente se mostrarán los titulares. Finalmente, en la tercera sección, se mostrará información miscelánea como el reloj, el tipo de cambio actual y los cumpleaños y aniversarios del día.

2. Casilla de correo electrónico:

Adicionalmente, se creará una casilla de correo electrónico para toda la compañía bajo el nombre de Comunicación Interna. Este canal servirá para enviar invitaciones a actividades de la compañía, para enviar comunicados diarios de las áreas que necesiten comunicar a toda la compañía, para enviar algún boletín de noticias mensual, para reforzar las publicaciones del mural digital, etc.

Es complejo que la fuerza laboral que trabaja en planta pueda revisar sus correos electrónicos constantemente, pero lo que se busca con este canal es que las personas encargadas de ciertas áreas en la planta difundan este mensaje a sus grupos de trabajo.

3. Implementar Workplace, de Facebook, como red social:

El promedio de nuestra fuerza laboral tiene una edad de 30 años, son jóvenes. Pocos tienen acceso a una computadora durante el día laboral, en especial el área de fábrica es más propensa a no tener acceso al correo electrónico. Por lo que es fundamental tener una red social para fomentar una interacción más cercana y del total de la compañía.

Facebook ha creado una red social privada para empresas. Esta plataforma es igual a Facebook, tiene las mismas funcionalidades, tienen una aplicación, etc. Esta red ha sido elegida porque, Facebook tiene una penetración de más del 90% de personas con acceso a internet en el Perú y es la más propicia para generar diálogos de manera simple.

Los tipos de comunicación que lanzaremos por este medio son los concursos internos, las galerías completas de fotos y videos de eventos, comunicaciones en tiempo real, se replicarán algunos contenidos que se envíen en los canales mencionados anteriormente para reforzar la lectura y el entendimiento, se crearán eventos y también se podrá agendar a las personas en caso deban reservar las citas.

4. Revista impresa trimestral

Lo que buscamos lograr mediante esta revista es que nuestros colaboradores puedan sentirse orgullosos con las actividades que realiza la compañía por ellos, además de que puedan compartirla con sus familiares cada vez que salga una nueva edición.

Además, servirá para que las personas que visiten nuestra compañía nos conozcan un poco más al leer sobre el Perú. Esta revista se repartirá a todos los colaboradores dentro de la compañía.

¿Qué noticias se publicarán ahí?

Esta revista será destinada para promover los reconocimientos de los colaboradores, de equipos, los cumpleaños y las celebraciones del trimestre. U otros mensajes que

les generen diversión a los colaboradores, dinámicos, que no generen aburrimiento al lector.

5. Mensajes de texto (SMS)

Esta plataforma es muy útil para enviar mensajes cortos, con el objetivo de recordar algún mensaje. Debido a que la gran mayoría de las personas cuentan con un celular, sin necesidad de tener acceso a internet o no, hemos pensando recurrir a esta plataforma de envíos masivos, para estar en constante comunicación con nuestros colaboradores, de una forma directa.

Lo que nos beneficia también, es que, al ser una red interna, podemos validar todos los números celulares y tener la seguridad de que estamos enviando a los destinatarios correctos.

7.1.4.2. Objetivo 2: Fortalecer los planes de capacitación sobre innovación tecnológica, sostenibilidad y desarrollo

Luego de examinar las estrategias necesarias a llevar a cabo para afrontar todos los retos del negocio de la compañía y de validarlas con los objetivos de la compañía, el área de Recursos Humanos, junto con el área de capacitación, creó un plan de capacitaciones sobre innovación tecnológica, sostenibilidad y desarrollo, que tiene distintos enfoques para los distintos puestos que conforman el organigrama de Sierra. Estas sesiones educativas, servirán para mejorar la competitividad de nuestros colaboradores, para apoyarlos con el entendimiento de la nueva estrategia del negocio, orientada hacia lo eco amigable y sostenible y para apoyarlos en su adaptación en los nuevos procesos.

Este proceso de educación y capacitaciones debe ser sólido, para lograr la interiorización de las prácticas aprendidas y de la teoría recibida, a todo nivel en la compañía. Por eso, se estará realizando un plan anual de capacitaciones y al final del año se evaluarán los resultados, para implementar las mejoras para la metodología de capacitación del año entrante.

Si bien, quizás existirán áreas que van a recibir estas capacitaciones de manera más intensiva que otras, es conveniente reforzar a la población total de la empresa, el impacto positivo que tendrán estos cambios en el medio ambiente y en la sociedad.

Es por ello que, desde el área de Comunicación Corporativa, vamos a realizar acciones estratégicas para reforzar comunicacionalmente el plan de capacitaciones actual.

7.1.4.2.1. Estrategia: Desarrollar una campaña de reforzamiento para una mejor aceptación al cambio (los nuevos procesos y productos eco amigables y sostenibles)

7.1.4.2.1.1. Actividad 1: Difusión de mensajes que muestren el impacto positivo de los nuevos procesos y productos eco amigables, con el medio ambiente y la sociedad

Para esta actividad, vamos a utilizar los nuevos canales de comunicación existentes para transmitir mensajes del beneficio positivo al medio ambiente y la sociedad, del cambio que estamos realizando en cuanto a nuestro producto y nuestros procesos.

Estos mensajes van a ser interesantes, y que tengan gran impacto con el medio ambiente o en las personas y deben estar acompañados de un material audiovisual, ya sea un corto video o una imagen de alto impacto.

Las plataformas por donde se compartirán estos mensajes son los murales digitales, (las primeras semanas se difundirá en los murales de papel por la fecha de implementación de los murales digitales) la red social Workplace, por correo electrónico y a través de mensajes cortos vía mensaje de texto (este último no tendrá complemento audiovisual)

Periodicidad de la emisión de mensajes:

La periodicidad de estos mensajes será de 1 vez por semana, durante los dos primeros meses de la campaña.

7.1.4.2.1.2. Actividad 2: Desarrollar materiales de resumen que soporten las sesiones de capacitación brindadas

Con el objetivo de reforzar, las sesiones teóricas y prácticas que reciban nuestros colaboradores, realizaremos materiales didácticos para que puedan tener una ayuda memoria luego de asistir a las capacitaciones, además, de medir su entendimiento del tema con un pequeño concurso al final del material

Este material está dirigido para los asistentes a las distintas capacitaciones que se realicen sobre los temas de sostenibilidad y productos eco amigables.

El tipo de material será un díptico a4 impreso. Las dos primeras páginas tendrán los principales temas que se tocaron en la capacitación, todos están mostrados de una manera muy lúdica y entendible, tipo infografía. Y en la última cara del díptico, habrá un juego, que puede ser un crucigrama o un pupiletras, donde los asistentes comprueben lo aprendido, además los que respondan correctamente este juego, y estará señalado en las instrucciones, pueden presentarlo al área de Comunicación Corporativa para reclamar un premio sorpresa, eso lo pueden hacer acercándose al área físicamente, o a través de una foto de su respuesta vía mensaje directo de Workplace, los premios se entregarán en la sesión siguiente de capacitación y si en caso no hay una siguiente sesión, se coordina la entrega para esa misma semana.

El premio que hemos elegido para esta sección es un localizador GPS de llaves, que permite ubicar las llaves por medio de una alarma.

Este material va a ser generado para soportar el primer semestre de capacitaciones. Y su contenido teórico será trabajado por el área de Recursos Humanos, luego nuestra área de Comunicación junto con la Agencia de Comunicación, adaptaremos este contenido a la manera más digerible para plasmar en el material impreso.

7.1.4.2.1.3. Actividad 3: #SoyConscienteDelCambio, mini campaña donde los colaboradores harán videos caseros dando razones sobre la importancia de adaptarnos al cambio eco amigable y sostenible

En esta actividad, los colaboradores serán los que generarán el contenido de la campaña de reforzamiento durante los dos últimos meses del semestre.

La primera semana de abril, lanzaremos la convocatoria por Workplace, murales digitales y correo electrónico. El mensaje será mostrado como un concurso, donde se especificarán las bases para realizar este video, que serán las siguientes: Realizarlo desde un celular, debe ser casero, debe durar entre 30 y 40 segundos, el mensaje debe responder la pregunta: ¿Cómo crees que va a ayudar este cambio de nuestros procesos y productos a nuestra sociedad y al ambiente?, y todo lo que diga en su discurso debe ser coherente.

Además, en la convocatoria se señalará que los videos que cumplan con estos requisitos ganarán un premio tecnológico. En este caso el premio será un mini parlante portátil con inalámbrico, pero no se mencionará el premio exacto en la comunicación, será sorpresa. Y, otro punto es que debe ser enviado por correo electrónico al área de Comunicación Corporativa, o por mensaje directo de Workplace, o pueden acercarse físicamente al área a descargar sus videos. Los videos se recopilarán durante las primeras tres semanas de abril, un día de cada semana se enviará un recordatorio a los colaboradores vía SMS.

Una vez recopilados, se seleccionarán los ganadores para reproducir en los canales de comunicación, que serán los murales digitales y en Workplace. Se distribuirán los videos ganadores, de tal manera que calcen en los meses de junio y julio. Actividad 4: Lanzamiento interno de la nueva marca

7.1.4.3. Objetivo 3: Lanzar internamente la nueva marca

El lanzamiento de la nueva marca de manera interna debe estar incluida en el plan semestral, casi de manera obligatoria, debido a que, si se va a lanzar de manera externa, en todo proceso de comunicación, primero se debe comunicar al interior para luego hacerlo con el exterior.

Y, ¿por qué al final del semestre? Porque la marca se lanzará a nivel externo, en el mes de julio, y por un tema de que se dé a conocer casi en simultáneo a los público internos y externos, calculamos estratégico, hacerlo un mes antes de que acabe el semestre, ya que así nos permitía re brandear todos los espacios y materiales internos durante los días restantes al fin del semestre.

7.1.4.3.1. Estrategia: Realizar una campaña de lanzamiento que involucre internamente a toda la compañía, antes del lanzamiento oficial de la marca al mercado

7.1.4.3.1.1. Actividad 1: Realizar un evento central de lanzamiento de la nueva marca

Un mes previo al lanzamiento de la marca Sierra en el mercado local e internacional, se realizará un almuerzo para el lanzamiento oficial a nivel interno.

Este almuerzo tendrá una parte, de la ceremonia central, y esta contará con tres momentos cumbres, primero, donde los socios de la compañía presentarán la nueva identidad de marca, el nuevo logo, la explicación del nombre, que había tenido en intriga a los colaboradores durante el primer semestre del año. En segundo momento, se enfocará en nuestro propósito, orientado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, y el plan de cómo haremos para lograrlo. Finalmente, se lanzará la tercera línea de productos, la marca de prendas propias y al nuevo equipo que se encargará de emprenderlo.

Toda la atmósfera del evento estará basada en los conceptos: innovación y desarrollo sostenible, la mayoría de materiales que utilicemos serán eco amigables y digitales. El escenario tendrá una gran pantalla led, donde se proyectarán los materiales audiovisuales de refuerzo mientras se realiza la ceremonia principal. Y rodeando la zona de concentración del evento se encontrarán 20 “estaciones sostenibles”, espacios para generar la interacción de los colaboradores con la marca y entre los que estén presentes, además para que conozcan más sobre la nueva tendencia de la industria textil hacia la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad en toda su cadena de valor. Cada estación tendrá un pequeño video tipo documental de 1 minuto aproximadamente, donde se toquen distintos temas de cómo está actuando en la actualidad la moda del *fast fashion* y cómo vamos a combatirlo en Sierra, por ejemplo, un tema a tocar sería el de los precios muy bajos de las prendas, este precio tiene una razón, y está en cómo se preparó la prenda, que no fue en las mejores condiciones de la gente, de los materiales, etc. Luego presentamos la solución que Sierra aplicará en su marca para frenar esta tendencia de la moda de comprar y botar. Otros temas que tocaremos será, como haremos el cambio sostenible en nuestra cadena de valor o suministros.

Todo el espíritu del evento será juvenil, como la personalidad de la marca, por eso no será un almuerzo convencional, sino que tendrá “foodtrucks” con distintos tipos de comida: criolla, oriental, saludable, vegetariana, italiana, comida rápida, etc. Además, estamos celebrando el lanzamiento de un gran cambio en la empresa, por eso todo tendrá un tono de festival, un ambiente muy alegre y envolvente.

Finalmente, se creará un Hashtag #SoySierra para que los colaboradores puedan publicar sus fotos y videos en sus redes sociales personales.

Este evento será registrado fotográficamente y de manera audiovisual, para ser luego comunicado en los murales digitales y revista de la compañía.

Al final, del evento, se les entregará a todos los colaboradores, un pack sostenible con la nueva marca: Un polo hecho de productos eco amigables una gorra de materiales eco amigables también, una agenda y un lapicero, de materiales reciclados y el nuevo manual de identidad corporativa.

a) Detalles logísticos

Este almuerzo se realizará en un local alquilado, para eventos corporativos de gran magnitud, posiblemente fuera de la ciudad de lima como en Lurín o Cieneguilla.

Todo el evento será producido por una productora de eventos y el área de Comunicación Corporativa será la que se encargue del monitoreo del evento.

La fecha tentativa del evento será el sábado 1 de junio del 2019, para respetar los horarios del personal que trabaja en fábrica.

7.1.4.3.1.2. Actividad 2: Cambiar el brandig total de la empresa

Todo proceso de cambio de marca tiene también, que realizarse en los espacios físicos donde labora la compañía, es por esto que durante el tiempo restante para el lanzamiento de la marca al público externo, se cambiarán todos materiales y espacios donde se encuentre la marca antigua, esto incluye logos, colores, mensajes, entre otros.

Durante el mes de junio se implementarán todos los cambios de marca físicos y en materiales digitales internos también. Los materiales mapeados para realizar estos cambios son los siguientes:

De infraestructura:

- Logo en la fachada de la fábrica
- Logo en las señaléticas de baños, puertas, salas, mensajes de seguridad, etc.
- Mensajes de identidad corporativa antigua que puedan estar en paredes de oficinas o de pasillos, etc.

De canales de comunicación:

- Firmas de correo electrónico.
- Colores corporativos, tipos de fuente y logos en los canales digitales de comunicación: Murales, Workplace y correo electrónico.

Otros materiales de uso personal:

- Carnets de identificación.
- Insignias de nombres.
- Uniformes.
- Equipos de Protección Personal.
- Entre otros.

➤ ***Criterio respecto al cambio de cultura y alineación a la nueva marca***

Si bien es cierto, la empresa desea realizar un cambio de cultura alineado a la nueva marca, y como área de Comunicación Corporativa creemos, también, que es conveniente por el débil diagnóstico de cultura interno y por el lanzamiento de una nueva marca.

Esto conlleva crear comportamientos que puedan definir el clima laboral y la manera de ver las cosas y cómo actuar dentro de la compañía, también es conveniente realizar un programa de reconocimiento alineado a estos comportamientos para continuar con la interiorización de la cultura de la compañía. Estas iniciativas no se tomaron en el primer semestre del año, ya que la marca aún no estaba lanzada al interior de la compañía y lo que se busca es alinear los comportamientos con la marca.

Para el plan de comunicación interna de los siguientes seis meses del año, es óptimo realizar el lanzamiento de los comportamientos que definirán la cultura, ya que se reforzará la nueva identidad de marca y a la vez la cultura, meses después, para reforzar estos lanzamientos, es conveniente lanzar el plan de reconocimiento para fomentar las prácticas alineadas a la nueva cultura.

7.2. Plan estratégico de Comunicación Externa

Luego de validar los objetivos organizacionales con el diagnóstico de la compañía (Parte 3, sección 3.2.) y ya tener una marca nueva definida (Parte 4), es momento de definir los objetivos de comunicación externa, que deberán estar orientados a reforzar las necesidades externas más relevantes de la compañía para poder realizarse durante los últimos 6 meses del año 2019 y obtener resultados consistentes:

7.2.1. Objetivos estratégicos de comunicación externa

- 1) Comunicar nuestra oferta de valor a través de canales efectivos.
- 2) Posicionar a la marca Sierra como una compañía líder en la moda sostenible y eco amigable.
- 3) Fortalecer nuestra presencia de marca con grupos de interés estratégicos.

7.2.2. Público objetivo

En este plan de comunicación externa semestral, nuestro público objetivo son todos los grupos de interés o stakeholders externos, ya que directa o indirectamente, captarán nuestros mensajes en las actividades de lanzamiento de marca y de fortalecimiento. Debido a que esta es la etapa inicial de dar a conocer la marca y de empezar a formar una imagen corporativa sólida, todas las acciones que tengamos, van a ser de alto impacto.

7.2.3. Matriz del plan estratégico de comunicación externa y calendarización

Esta matriz agrupa a los objetivos estratégicos, sus estrategias y sus respectivas acciones, los indicadores de medición o KPI's, alineados con la calendarización semestral del plan en su totalidad. Para conocer el detalle de las estrategias y acciones, por favor revisar el siguiente punto 7.2.3. Detalle del plan estratégico de comunicación externa.

7.2.4. Detalle del plan estratégico de comunicación externa

7.2.4.1. Objetivo 1: Comunicar nuestra oferta de valor a través de canales efectivos

Es necesario definir nuestros canales de comunicación externa para tener claro por donde canalizar nuestra oferta de valor. Cabe resaltar que para la comunicación externa existen muchas variedades de canales, que pueden nacer en cualquier etapa del proceso de desarrollo del plan de comunicación externa, es decir, los canales que se presentan a

continuación deben ser evaluados luego de un tiempo aproximado de seis meses y comprar si están siendo efectivos.

7.2.4.1.1. Estrategia: Plan de acción para definir los canales de comunicación externa

Para elegir los canales de comunicación, analizamos a la competencia y sus canales de comunicación externos, también nos alineamos a nuestros objetivos de negocio y con la identidad de nuestra nueva marca.

Además, junto con el área de Marketing, se decidió de dar de baja a la página web antigua de Confecciones S.A.C.

7.2.4.1.1.1. Actividad 1: Definir canales externos de comunicación

Este proceso de definición de canales de comunicación externos se hizo en conjunto con el área de Marketing, para determinar qué canales funcionarían para cumplir los objetivos de cada rama.

En base a esa premisa, llegamos a determinar los siguientes canales digitales:

1. Facebook: Para esta red social, sólo tendremos la página orientada al sector retail. Donde se comunicarán, también, comunicaciones corporativas o materiales, pero esto no será en centro de sus contenidos. Desde la activación de esta cuenta, contaremos con un community manager que se encargará de gestionar el contenido de la página durante todo el año.
2. Youtube: Este canal servirá para difundir todo el material audiovisual que produzca la marca, ya sean spots publicitarios, documentales, entrevistas, etc. La idea es que en este repositorio, se note la diferencia de tipos de contenido y que a la vez se sienta una sola marca.
3. LinkedIn: Esta página tendrá una función corporativa, todas las comunicaciones estarán orientadas al negocio, la vida dentro de la compañía y al cumplimiento de nuestros propósitos de marca. En este canal también emitiremos mensajes sobre nuestras líneas de negocio corporativas, que son Sierra Textil y Sierra Manufactura. Además, en esta plataforma también se abrirá la sección de atracción de talento, que será manejada por el área de Recursos Humanos. Básicamente por el tipo de canal, servirá para reclutar posiciones administrativas dentro de la compañía.

4. Instagram: Esta red social es una de las segundas con la mayor cantidad de penetración. Su público objetivo será el del sector retail, en especial los “millennials”.
5. Página web: Esta plataforma será un espacio corporativo y a la vez, de retail. Bajo la misma dirección de búsqueda o dominio *www.sierra.com.pe*, la marca dividirá la web en un espacio corporativo y en otro de e-commerce en distintas secciones, que será administrado por el área de Marketing. La plataforma de venta online será lanzada el día del lanzamiento oficial de la marca. Esta página poseerá la opción de cambiar el idioma al inglés para conectar con el mercado exterior.

7.2.4.1.1.2. Actividad 2: Implementar los nuevos canales de comunicación externa

Este periodo de implementación se realizará tres semanas antes de lanzar oficialmente la marca, ya que hay algunas otras acciones que se realizarán con anticipación y requieren de canales de comunicación. Todas las plataformas mencionadas anteriormente excepto la página web serán creadas y deben haber iniciado a generar contenido tres semanas antes del lanzamiento oficial de la marca, generando intriga al lanzamiento de la web, donde estará la plataforma de e-commerce.

7.2.4.1.1.3. Actividad 3: Generación de contenidos y flujo permanente en canales digitales

Una vez lanzados los canales digitales, deben cumplir una función, tener contenidos planificados y un administrador del canal.

1. Para las redes sociales: Instagram y Facebook

Los contenidos deben girar en torno a promoción, descripción de productos, oferta competitiva, etc. Además de temas más utilitarios que serán de tipo: “Tips de moda sostenible”, “Conoce los beneficios del slow fashion”, “cómo trabajamos dentro de la fábrica”, “dando a conocer nuestra cadena de suministro”, todo esto para posicionar nuestra oferta de valor y la identidad de nuestra marca.

2. Para Youtube

Este canal está destinado para la publicación de cualquier material audiovisual, que se vaya a utilizar en alguno de los demás canales de comunicación. Por lo tanto, esta plataforma tendrá una función de soporte y debe estar activa durante todo el año.

3. LinkedIn:

Nuestro posicionamiento en esta red social es el de una marca empleadora, los contenidos deben girar en torno a las buenas prácticas laborales, los beneficios de los colaboradores, transmitir las campañas internas de comunicación, capacitaciones, reconocimientos, etc. Además de posicionar también nuestra oferta de valor, compartiendo contenido como: participación en eventos del sector, impacto medio ambiental, reconocimientos y patentes que obtengamos, entre otros.

4. Página web:

Para su creación, se le adjuntó todo el material corporativo: Oferta de valor, propósito, historia, la marca, Plan de sustentabilidad, líneas de productos, ente otros.

Durante los meses siguientes, el mantenimiento se va a generar a través de la sección de e-commerce con nuevos lanzamientos y campañas promocionales. Además, se publicará contenido similar o en simultáneo que en Facebook e Instagram como tips de moda, cómo crear un outfit sustentable, entre otros.

Además, se desarrollarán estrategias de SEO y SEM periódicamente, para liderar las búsquedas de nuestro rubro.

7.2.4.2. Objetivo 2: Posicionar a la marca Sierra como una compañía líder en la moda sostenible y eco amigable

La compañía ha definido distintos grupos de interés o stakeholders para cumplir sus objetivos organizacionales. Por ello, el lanzamiento de la nueva marca, que engloba a las tres líneas de negocio (de tejidos, confección y retail) será lanzado en distintas dimensiones y acciones, orientándola a grupos de interés distintos, pero buscando el mismo lograr el posicionamiento de marca. Sin embargo, lo que se busca es que todas tengan un impacto adicional. Pero cada uno de ellos tiene un nivel de importancia distinta, dependiendo de la situación en que se encuentre la compañía.

7.2.4.2.1. Estrategia 1: Plan de relaciones públicas para el lanzamiento de la marca en Perú

El objetivo de utilizar el término relaciones públicas para el lanzamiento de la marca, es porque sabemos que hay distintas formas de alcanzar nuestros distintos grupos de interés y, desde este momento queremos iniciar nuestros lazos para convertirlos en embajadores de la marca, más allá de utilizarlos como herramienta temporal de promoción.

7.2.3.2.1.1. Actividad 1: Realizar un evento de lanzamiento con influencers, líderes de opinión, y medios

Para que nuestro evento tenga una alta repercusión en los medios no tradicionales, realizaremos un evento de lanzamiento de marca y de la primera colección de ropa eco amigable, donde los asistentes sean personas mediáticas, líderes de opinión como actores, periodistas, activistas, etc. Además invitaremos a influencers que tengan que ver con la moda, el bienestar, el cuidado del ambiente, el deporte, entre otros. También se invitará a los líderes de algunas organizaciones como Promperú, Perú 2021 y Asociación Peruana de Moda Sostenible y Adex. Para darle un impacto más amplio, se invitará a la prensa tradicional como los canales de televisión. A todos ellos llegaremos por medio de una agencia de relaciones públicas que se convertirá en nuestro aliado desde el segundo semestre del año, en adelante.

La invitación se la haremos por medio de una prenda, en un packaging 100% degradable y cuidando que todos los detalles expresen nuestra identidad de marca. Con el asesoramiento del equipo de relaciones públicas y nuestra orientación, buscamos tener a 150 personas aproximadamente, incluyendo a los líderes de la compañía en el evento.

El concepto del evento será futurista, tecnológico y sostenible, el espacio debe calzar mucho en el concepto del evento. El local pensado para realizar este evento es la azotea de la universidad UTEC, ya que esta universidad ha sido construida con materiales eco amigables y su infraestructura representa la innovación. La decoración y los detalles de las piezas y materiales, expresarán nuestra peruanidad, creatividad y alegría.

Este evento va a tener un tono de llamar al cambio, de expresar nuestra personalidad de marca y sensibilizar a los asistentes a apostar por la moda eco amigable y sostenible. En este momento lanzaremos nuestro primer video sensibilizador de la marca, que luego será difundido en nuestros demás canales de comunicación.

Lanzaremos la primera colección de prendas y nuestro canal de venta online.

Y lo que resta del evento será orientado al networking, acompañado de música envolvente y cocktails.

Se creará un Hashtag para el evento, en el que todos los asistentes puedan difundir sus fotos y videos para el espacio. Además, se registrarán todos los momentos con fotos y videos para luego preparar su difusión en los canales digitales y otros medios.

Todo el evento será producido por una empresa productora, liderado por el área de Comunicación Corporativa.

7.2.3.2.1.2. Actividad 2: Lanzamiento en canales digitales

Esta actividad, está conformada por distintas acciones que, en conjunto, tendrán un periodo de un mes generando este contenido de apertura o lanzamiento de los canales digitales.

- Un día después del evento de lanzamiento, se difundirá el video de concientización en todos nuestros canales digitales (redes sociales, la página web y en nuestro canal de Youtube).
- Tres días después del lanzamiento del video, lanzaremos publicaciones con sobre cómo Sierra está generando este cambio en la corporación, cuál es su plan a futuro, y cómo va a afectar a su cadena de valor, y al medio ambiente. La idea es que se comuniquen las prácticas que ya se han estado haciendo internamente, como la transformación de maquinarias, de procesos, de capacitación, etc. y los planes con fechas metas para lograr el objetivo de la sostenibilidad.

La duración de este lanzamiento de contenidos será de 1 mes posterior al lanzamiento oficial de los canales digitales. En esta primera parte, buscamos que el propósito de Sierra se traduzca en sus acciones concretas, para generar credibilidad en el público.

Estos contenidos serán publicados únicamente en LinkedIn y Facebook, con 3 publicaciones semanales de distintos formatos: posts fijos, gifs, videos de 20 segundos, pequeñas entrevistas, galerías de fotos, entre otros. Este contenido será generado por nuestra agencia de comunicación.

Una vez finalizado el mes, se hará una publicación de resumen en la página web. Youtube quedará sin contenido por ese primer mes.

7.2.4.2.2. Estrategia 2: Lanzamiento personalizado para nuestros grupos de interés del extranjero

Una semana después del lanzamiento en Perú, le lanzará la marca para nuestros *partners* estratégicos del extranjero, así como para nuestros clientes, de manera personalizada, ya que nuestras relaciones B2B siempre se han mantenido de manera estrecha.

7.2.4.2.2.1. Actividad 1: Comunicación personalizada de Sierra hacia nuestros *partners* comerciales estratégicos

Nuestros *partners* estratégicos son una pieza clave para concretar los negocios en el exterior, es por eso que debemos reposicionarnos y transmitirles a un mayor detalle, la nueva marca, en términos de identidad, y términos marketing (producto, precio, plaza, promoción).

Esta comunicación funcionará de la siguiente manera:

- Les enviaremos una encomienda a sus oficinas en el exterior, en los distintos países en los que se encuentren, que contenga lo siguiente: El manual de identidad corporativa (impreso), muestrarios con los nuevos materiales y productos, nuevos brochures corporativos de muestra, el plan de Sierra para su camino a lo eco amigable y sostenible en los próximos años y merchandising (lapiceros, libretas, mouse pads, entre otros).
- Agendaremos una video conferencia para que la presentación formal de la marca se la haga el grupo de asociados de nuestra compañía, el área de Marketing y de Comunicación Corporativa. Este video conferencia tendrá un alcance de aclarar dudas, explicar el cambio en términos de plan interno de trabajo y plan de expansión de la cartera de clientes, explicar la marca y remarcar nuestra importancia de tener a nuestros *partners* comerciales como socios en el extranjero.

Este proceso se desarrollará durante el primer mes del lanzamiento de la marca (quincena de julio-quincena de agosto)

7.2.4.2.2.2. Actividad 2: Comunicación personalizada de Sierra hacia nuestros clientes actuales del extranjero

En la actualidad, nuestros clientes en el extranjero son quienes han hecho posible nuestro crecimiento en la industria textil. Por esa razón, debemos comunicarles los cambios de nuestra marca y de esta manera ir cambiando nuestro posicionamiento.

Para esto, realizaremos una comunicación personalizada por medio de una carta virtual y a través de nuestros partners comerciales en los distintos países en el extranjero.

- Una semana después del lanzamiento en Perú, les enviaremos a los directivos de nuestras compañías clientes, una carta por correo electrónico, emitida por el Gerente General de Sierra, comunicándoles los alcances de la nueva marca y a lo que aspiramos en nuestra relación comercial con ellos. También, por ese medio, les comunicaremos los nuevos canales de comunicación para que podamos tener una relación más cercana. Finalmente, se le invitará a pequeño evento de lanzamiento que realizaremos a través de nuestros partners comerciales del extranjero.
- Evento de lanzamiento organizado por los partners comerciales: Estos eventos se realizarán de acuerdo con la disponibilidad de nuestros asociados en extranjero, es por ello que hemos determinado un periodo límite de 1 mes, contando desde el lanzamiento de la marca a los partners comerciales.

Estos eventos serán realizados en salones de hoteles, y mostrarán los cambios y mejoras sustentables y eco amigables en la cadena de valor de la marca Sierra.

7.2.4.3. Objetivo 3: Fortalecer nuestra presencia de marca con grupos de interés estratégicos

Aparte de los canales digitales, que ayudar a tener una relación más cercana con el público y a posicionar nuestra marca. También existen medios canales para fortalecer nuestro posicionamiento y presencia en el mercado, sobre todo en un segmento de grupos de interés más estratégicos que vienen a ser los gremios y organizaciones (comunicación B2C)

Las estrategias que se desarrollarán en base a este objetivo, buscan mantener el posicionamiento logrado gracias a las actividades del lanzamiento de la marca y, además, ir llegando a mercados en los que aún no hayamos podido hacerlo.

7.2.4.3.1. Estrategia 1: Participación en eventos relacionados al desarrollo sostenible de la industria textil, el desarrollo de tecnología en la industria, exportaciones, etc.

En el Perú existen dos grandes eventos para la exhibición de marca y lograr hacer conexiones con clientes internacionales de la industria textil (manufactura, y telas) que son Perú Moda, que se realiza en el mes de abril y Expotextil, que se realiza en el mes de noviembre. Es estratégico que participemos en ambos, ya que son las dos grandes ventanas para exportación y posicionamiento de marca.

En este segundo semestre del año, no podremos participar en la feria Perú Moda, pero si está mapeada para nuestra participación obligatoria los próximos años.

Además, para el próximo año, tenemos una calendarización de participación en eventos internacionales, en las ferias más importantes que se realizan en países como Estados Unidos, Paris, Inglaterra, entre otros.

7.2.4.3.1.1. Actividad 1: Participar en Expotextil

Expotextil Perú, es un evento que se realiza desde hace más de 10 años en el Perú y es una de las ferias de la industria textil más grandes del país. Esta es una gran vitrina para posicionarnos como líderes en la industria eco amigable y sostenible.

La estrategia para lograr un posicionamiento óptimo en este evento es brindar una ponencia en la conferencia central, donde podemos exponer sobre el cambio sostenible en la industria textil, a la vez contar con un stand innovador y eco amigable, donde podremos exponer nuestros productos y dar a conocer nuestra oferta de valor.

Este stand se realizará por medio de una agencia BTL. La persona que representará a nuestra compañía en la exposición debe ser un líder en el tema y debe ofrecer información que enriquezca la fecha en la que se realiza el evento es durante la segunda semana de noviembre en el Jockey Club.

7.2.4.3.2. Estrategia 2: Mantener la comunicación constante en nuestros canales digitales

Para mantener nuestros canales de comunicación digitales sincronizados y activos, es conveniente realizar una planificación quincenal de los contenidos que se utilizarán.

Por esa razón, para continuar fortaleciendo nuestra marca y nuestro posicionamiento, realizaremos una nueva campaña de contenidos para los canales digitales.

7.2.4.3.2.1. Actividad 1: Realizar una campaña sobre sustentabilidad en medios digitales

La transparencia es una de las características principales de nuestra voz de marca, es por eso, que, en esta campaña, vamos a transmitir cómo vivimos la sustentabilidad en nuestras prácticas laborales.

La campaña se llamará #SustentabilidadEnLaPráctica, irá acompañada de un Hashtag para localizarse en los buscadores y generar tendencia. Tendrá una duración de 2 meses y, colaboradores de todo nivel grabarán videos realizando prácticas sustentables en sus ambientes de trabajo.

Por ejemplo, se graba un video a Laura Martínez, realizando el pintado de tejidos con tintes eco amigables y acto seguido, da un testimonio sobre cómo hace el procedimiento del pintado y cómo está impactando en el medio ambiente.

Estos videos se lanzarán durante dos meses (1 video por semana) en nuestras plataformas: LinkedIn y Youtube. La agencia de comunicaciones nos apoyará en la producción de los 8 materiales audiovisual.

Al finalizar la campaña, el resumen de la misma se publicará en la página web de la compañía.

7.2.4.3.3. Estrategia 3: Desarrollar un Plan de Relaciones Públicas

Al desarrollar un plan de relaciones públicas, tendremos un aseguramiento de presencia en los medios tradicionales y no tradicionales casi automático, ya que los medios necesitan aliados, al igual que nosotros, para tener información de calidad y para enriquecer sus contenidos. Además de ello, al tener un plan, seremos capaces de prevenir cualquier impacto negativo contra nuestra imagen institucional, ya que estaremos preparados para dar la cara. Y, finalmente, un beneficio más que las relaciones públicas nos dan, es que obtenemos muchos canales tradicionales y no tradicionales para la llegada a nuestros grupos de interés.

7.2.4.3.3.1. Actividad 1: Entrenamiento a voceros de la compañía

El entrenamiento de medios sirve para preparar a los voceros de la compañía a saber cómo tratar con la prensa y los medios, a desarrollar estrategias para comunicar lo que la compañía quiere decir y no lo que los medios desean interpretar. Además, estos voceros, podrán identificar qué información relevante se puede comunicar externamente.

Para realizar los entrenamientos, debemos identificar, en primer lugar, a quienes serán los colaboradores que sean la imagen de la compañía, estos voceros deben ser personas especialistas en sus temas o tener una posición crucial en la compañía. Está el caso de los tres socios fundadores, si los tres lo desean, pueden ser voceros estratégicos de Sierra, también los líderes de las áreas de innovación, de proyectos, de procesos, ya que serán una fuente clave para tocar temas de sostenibilidad, y finalmente, la persona encargada de la estrategia comunicacional, en este caso el DIRCOM.

Los entrenamientos se realizarán durante los dos primeros meses del último semestre del año.

7.2.4.3.3.2. Actividad 2: Despliegue del plan: Generación regular de notas de prensa para comunicar en medios tradicionales (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.)

Actualmente los medios tradicionales siguen teniendo un alto alcance en distintos tipos de audiencias. Existen medios especializados que nos ayudarán a acercarnos de manera más directa a nuestros stakeholders, pero todo dependerá de la riqueza de nuestro contenido, para que estos puedan ser tomados en cuenta y finalmente, hayamos logrado la aparición estratégica de buscámanos.

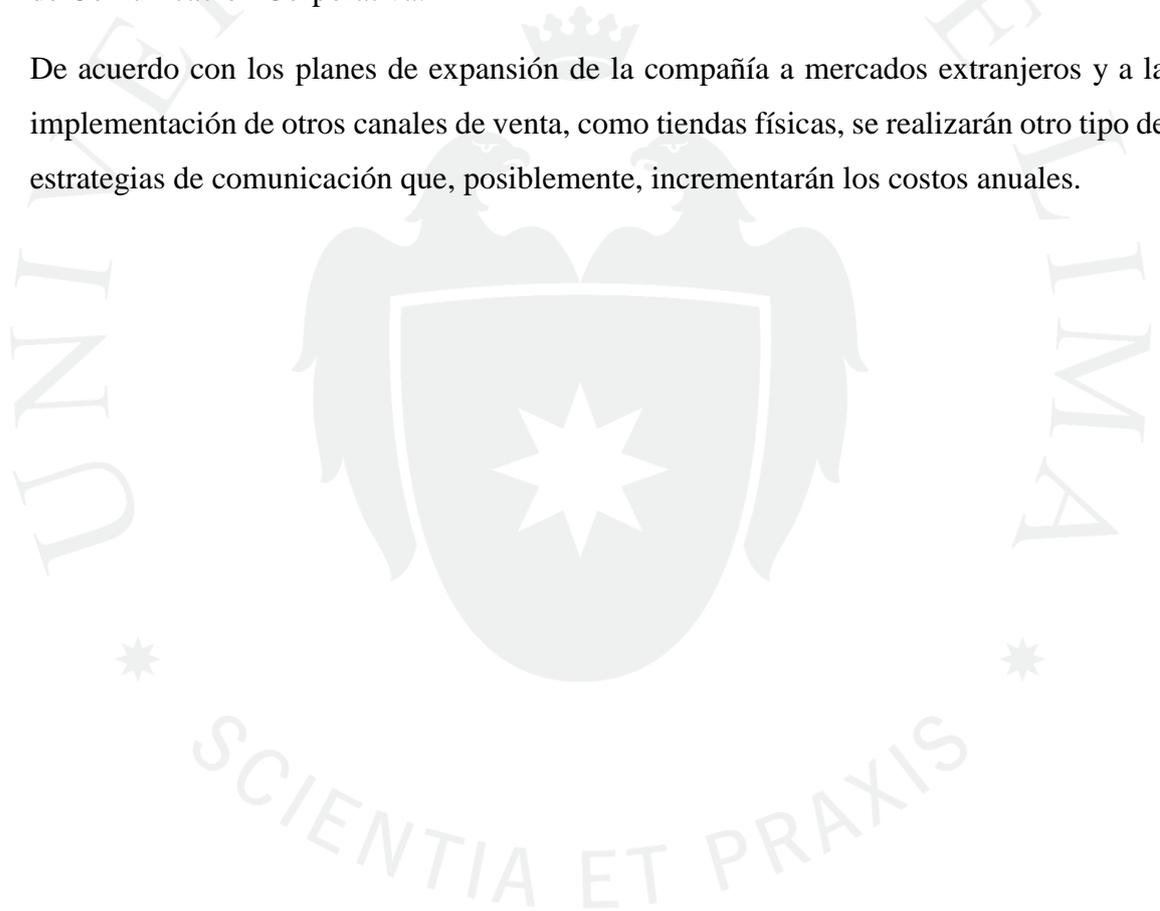
Junto con la asesoría de la agencia de relaciones públicas y nuestro conocimiento de la estrategia y objetivos de negocio, desarrollaremos un plan de temas anual para generar contenidos, estos temas pueden ser actualizados con el tiempo. Estos contenidos deberán ser generados por los voceros de Sierra con el asesoramiento de nuestra agencia de prensa. Los materiales que se pueden generar son entrevistas, estudios sobre algún tema en específico (impacto ambiental), información sobre los estados financieros de la compañía (exportaciones), entre otros, que posteriormente serán convertidos en notas de prensa para su divulgación en los medios estratégicos.

El plan es desarrollar tres contenidos al mes por el segundo semestre del año y observar cómo se están comportando los medios con nuestra información, para saber en qué momento difundir las notas de prensa y en qué momento reservarlas.

8. Parte 8: Presupuesto del área

El presupuesto del área de Comunicación Corporativa para el año 2019, está contemplando el plan de comunicación interna de los primeros seis meses y el plan de comunicación externa del segundo semestre del año. Además, existen implementaciones que se incluirán a inicios del año, que deben seguir pagándose durante el resto del año (fees mensuales). También se incluyó el costo de la persona que entrará a soportar el área de Comunicación Corporativa.

De acuerdo con los planes de expansión de la compañía a mercados extranjeros y a la implementación de otros canales de venta, como tiendas físicas, se realizarán otro tipo de estrategias de comunicación que, posiblemente, incrementarán los costos anuales.



Presupuesto Comunicación Coporativa 2019

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total Invertido	51,665	24,665	24,665	34,665	470,165	83,265	250,265	42,265	99,265	49,265	94,265	42,265	1,266,680
A													
Eventos	-	-	-	-	445,500	26,000	198,000	-	60,000	-	55,000	-	784,500
Lanzamiento de marca a nivel interno para 500 personas (fee productora, obsequios, organización y realización del evento, registro audiovisual y fotográfico, transporte, alquiler loca)	-	-	-	-	445,500	-	-	-	-	-	-	-	445,500
Cambio de branding-oficinas y planta (señalética, pintura, logos, viniles, etc.)	-	-	-	-	-	22,000	-	-	-	-	-	-	22,000
Lanzamiento de marca externo-UTECC (fee productora, invitaciones, obsequios, organización y realización del evento, registro audiovisual y fotográfico)	-	-	-	-	-	-	198,000	-	-	-	-	-	198,000
Lanzamiento marca-Partners extranjero (40 packs)	-	-	-	-	-	4,000	-	-	-	-	-	-	4,000
Lanzamiento marca-Clientes extranjero (desayunos en hoteles de USA y Europa) 70 pax	-	-	-	-	-	-	-	60,000	-	-	-	-	60,000
Participación EXPOTEXTIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55,000	-	55,000
Patrocinio categoría más alta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,000	-	33,000
Productora BTL:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stand+Merchandising+Anfitrionas+Fee de agencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,000	-	22,000
B													
Fees Anuales	37,700	20,700	20,700	20,700	20,700	30,700	30,700	30,700	30,700	30,700	30,700	30,700	335,400
Agencia Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	70,000
Agencia Diseño	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	156,000
Murales Digitales	19,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	41,000
Plataforma Workplace	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Plataforma de SMS	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
C													
Página web + e-commerce	-	-	-	-	-	15,600	600	600	600	600	600	600	19,200
Desarrollo	-	-	-	-	-	15,000	-	-	-	-	-	-	15,000
Mantenimiento	-	-	-	-	-	600	600	600	600	600	600	600	4,200
D													
Merchandising	10,000	-	-	10,000	-	-	10,000	-	-	10,000	-	-	40,000
Servicio de imprenta	10,000	-	-	10,000	-	-	10,000	-	-	10,000	-	-	40,000
Merchandising	7,000	-	-	7,000	-	-	7,000	-	-	7,000	-	-	28,000
E													
Promoción redes sociales	-	-	-	-	-	7,000	7,000	7,000	4,000	4,000	4,000	7,000	40,000
Publicidad en redes sociales	-	-	-	-	-	7,000	7,000	7,000	4,000	4,000	4,000	7,000	40,000
F													
People	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	47,580
Analista de Comunicación Corporativa	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	3,965	47,580

9. Parte 9: Referencias

- desarrollo, N. d. (11 de diciembre de 2017). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2018_Global_PR_S.pdf
- Universidad de Lima. (2018). *PRUEBA DE COMPETENCIA 2018-2 BRIEF*. Lima.
- Cámara de Comercio de Lima. (2018 de abril de 2018). *Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_825/posada%20825_final_oportunidades%20de%20exportaci%C3%B3n%20para%20el%20rubro%20textil%20peruano.pdf
- Revista Mundo Empresarial. (6 de julio de 2016). *Revista Mundo Empresarial*. Obtenido de <http://www.mundoempresarial.pe/empresas-mundo-empresarial/1153-al-menos-us-1-200-millones-facturarian-exportaciones-textiles-y-confecciones-en-peru.html>
- Diario Uno. (31 de marzo de 2018). *Diario Uno*. Obtenido de <http://diariouno.pe/peru-sube-en-ranking-de-las-confecciones/>
- Gestión. (5 de noviembre de 2013). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-posicionarse-centro-produccion-prendas-organicas-52068>
- Gestión. (24 de agosto de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/08/por-que-deberia-importarnos-la-crisis-de-turquia.html?ref=gesr>
- Wikipedia. (2018). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Mart%C3%ADn_Vizcarra
- La Nación. (30 de diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.nacion.com/opinion/columnistas/trafico-de-influencias-el-delito-del-ano/GMLQNTTJXFFQ3MU5XGCR32PMAE/story/>
- Organización Internacional de Trabajo. (s.f.). *Organización Internacional de Trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang--es/index.htm>
- PromPerú. (s.f.). *PromPerú*. Obtenido de <https://www.promperu.gob.pe/>
- Journal, W. S. (Dirección). (2018). *The Robot Revolution: Automation Comes into Fashion | Moving Upstream* [Película].
- Alto Nivel. (12 de marzo de 2018). *Alto Nivel*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/tecnologia/afecta-tecnologia-industria-textil-moda/>
- Fashion for good. (s.f.). *Fashion for good*. Obtenido de <https://fashionforgood.com/innovation-platform/scaling-programme/>
- Textil Exchange. (s.f.). Obtenido de <https://textilesforsdgs.org/>
- Made-by. (s.f.). Obtenido de <http://www.made-by.org/projects/ecap/>
- El País. (25 de mayo de 2011). Obtenido de <http://blogs.elpais.com/eco-lab/2011/05/el-impacto-ambiental-de-una-camiseta-de-algodon.html>
- Cepal. (s.f.). *Cepal*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://unfccc.int/climate-action/climate-neutral-now>
- Asociación de moda sostenible del Perú. (s.f.). *Asociación de moda sostenible del Perú*. Obtenido de <http://www.amsperu.org/>

WIEGO. (s.f.). *WIEGO*. Obtenido de <http://espanol.wiego.org/economiainformal/ocupaciones/otros-sectores/trabajo-industria-del-vestido/>

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Colapso_de_un_edificio_en_Savar_en_2013

Díaz, A. S. (s.f.). *Monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos104/gestion-cadena-suministro-empresas-del-subsector-textil/gestion-cadena-suministro-empresas-del-subsector-textil.shtml>

Catalán, B. (06 de mayo de 2014). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv1/2280145-empresas-mas-importantes-peru-sector-textil-calzado-bebidas>

Opportimes. (22 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.opportimes.com/los-10-mayores-exportadores-textiles-del-mundo/>

Gestión. (1 de abril de 2012). *Gestión*. Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/noticia/1395674/estas-son-empresas-confecciones-mas-envios-al-exterior?ref=gesr>

Cobos, V. (18 de agosto de 2018). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@veronica.cobos.sanchez/el-perfil-del-consumidor-sostenible-954965d8ff86>

Estadística Poblacional 2018. (2018). *Ipsos Perú*. Obtenido de Ipsos Perú: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf

Millennials. (s.f.). *Datum*. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

Dan Schawbel. (20 de enero de 2015). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/01/20/10-new-findings-about-the-millennial-consumer/#342f3ab36c8f>

Activa Conocimiento. (s.f.). Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Gestión. (15 de noviembre de 2013). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-posicionarse-centro-produccion-prendas-organicas-52068>

Encolombia. (s.f.). *Encolombia*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/principalespaisesexportadores/>

The Good Trade. (s.f.). *The Good Trade*. Obtenido de <http://www.thegoodtrade.com/features/fair-trade-clothing>

Unity. (s.f.). *Unity*. Obtenido de Unity: <http://hellounity.com/work/spark-something-good/>

Everlane. (s.f.). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/user/everlaneofficial>

Dezeen. (30 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.dezeen.com/2016/09/30/everlane-pop-up-store-shoe-park-robert-storey-new-york-usa/>

Mind. (25 de mayo de 2017). *Mind*. Obtenido de Mind: <https://www.mind-mag.com/retail/everlane-moves-into-soho-and-opens-up-shop/>

Eileen Fisher. (s.f.). *Eileen Fisher*. Obtenido de Eileen Fisher: <https://www.eileenfisher.com/vision-2020/>

IAGUA. (23 de abril de 2015). *IAGUA*. Obtenido de <https://www.iagua.es/noticias/aguada-garcia-durango/15/04/23/agua-e-industria-textil-grandes-companias-examen>

Art Atlas. (s.f.). *Facebook*. Obtenido de Facebook:
<https://www.facebook.com/artatlasperu/photos/a.254951324856704/596313174053849/?type=3&theater>

Sipl, T. (s.f.). *Google*. Obtenido de Google:
<https://www.google.com.pe/maps/uv?hl=es&pb=!1s0x9105b7e1ac30a007%3A0xfea837a07b0aec29!2m2!2m2!1i80!2i80!3m1!2i20!16m16!1b1!2m2!1m1!1e1!2m2!1m1!1e3!2m2!1m1!1e5!2m2!1m1!1e4!2m2!1m1!1e6!3m1!7e115!4shhttps%3A%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipNarWwh0>

La Petit Mort. (s.f.). *La Petit Mort*. Obtenido de La Petit Mort: <http://www.lapm.com/about-us-2/>

Anntarah. (s.f.). *Anntarah*. Obtenido de Anntarah: <https://anntarah.com/peru/>

Marks and Spencer. (s.f.). *M&S*. Obtenido de M&S:
<https://www.marksandspencer.com/>

Everlane. (s.f.). *Everlane*. Obtenido de Everlane: <https://www.everlane.com/about>

H&M. (s.f.). *H&M*. Obtenido de H&M: http://www2.hm.com/en_us/index.html

Art Atlas Perú. (s.f.). *Art Atlas Perú*. Obtenido de <http://www.artatlasperu.com/web/>

Organización Internacional de Trabajo. (23 de Septiembre de 2014). *Organización Internacional de Trabajo*. Obtenido de Organización Internacional de Trabajo:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_300643.pdf

Gestión. (9 de enero de 2018). *Gestión*. Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/economia/promperu-exportaciones-textiles-crecen-5-71-noviembre-2017-fibra-alpaca-224483>

Gestión. (6 de agosto de 2018). *Gestión*. Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/ministerio-firma-acuerdo-oit-promover-decente-peru-240722>

Bermudez, P. (17 de marzo de 2018). *Gestión*. Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/blog/revolucion-digital/2018/03/super-interesantes-cifras-de-la-penetracion-de-internet-y-facebook-en-el-peru-y-el-mundo.html?ref=gesr>

CCR. (14 de abril de 2018). *Gestión*. Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/tendencias/redes-sociales-son-cinco-usadas-adultos-231502>

Perú 2021. (s.f.). *Perú 2021*. Obtenido de <http://peru2021.org/nosotros/>

Baz, L. P. (s.f.). *Makinglovemarks.es*. Obtenido de Makinglovemarks.es:
<http://www.makinglovemarks.es/blog/arquetipos-de-personalidad-de-marca/>

Mantar, E. A. (noviembre de 2013). *Brujula.com.gt*. Obtenido de Brujula.com.gt:
<http://brujula.com.gt/que-es-un-joven-lider-que-pensamos-cuando-hablamos-de-liderazgo-joven/>

Apulaya. (s.f.). *Apulaya*. Obtenido de Textilería tradicional:
<https://www.apulaya.com/es/textileria-tradicional/>

Enciclopedia de Características. (2017). *Civilización Incaica*. Obtenido de
<https://www.caracteristicas.co/civilizacion-incaica/>

Peru Moda. (s.f.). *Peru Moda*. Obtenido de Peru Moda:
https://www.perumoda.com/es/que_es_peru_moda.html

Pérez, R. A. (s.f.). *Vallempresa3*. Obtenido de
<http://www.vallempresa365.com/articulos/management/la-importancia-de-la-comunicacion-estrategica-en-las-organizaciones>