

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



“PLAN DE MEJORA PARA LA TIENDA VIRTUAL DE OECHSLE EN LA CATEGORÍA DECOHOGAR: IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING INBOUND”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

Alexandra Oliva Felice

Código **20122390**


Asesor

Marybel Esther Mollo Flores

Lima – Perú

Noviembre de 2018





**IMPROVEMENT PLAN FOR OECHSLE'S
VIRTUAL STORE IN THE DECORATION
AND HOME CATEGORY:
IMPLEMENTATION OF MARKETING
INBOUND**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE OECHSLE.....	3
1.1 Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa ..	3
1.2 Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos.....	6
1.2.1 Descripción de la empresa en cuanto a accionistas.....	6
1.2.2 Estructura organizacional.....	7
1.2.3 Unidades de negocio	8
1.2.4 Marcas y mezclas de productos	9
1.3 Descripción del mercado y sus segmentos.....	11
1.4 Cuantificación de la industria en valor de la venta	12
1.5 Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos	13
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA OECHSLE.....	16
2.1 Descripción y análisis de la estrategia genérica.....	16
2.2 Descripción y análisis de la ventaja competitiva	20
2.3 Descripción y análisis de la estrategia de marketing corporativo que aplica a Oechsle.....	21
2.4 Descripción y análisis de la estrategia competitiva de marketing que aplica a Oechsle.....	22
2.5 Descripción del grupo objetivo que atiende.....	23
2.6 Descripción del posicionamiento de la empresa o marca	24
2.7 Descripción de la creación del Brand Equity de la marca Oechsle	25
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO PROBLEMA EN MARKETING APLICATIVO DE E-COMMERCE.....	27
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	32
CONCLUSIONES	34
RECOMENDACIONES	35

REFERENCIAS.....	37
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS.....	40



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Ventas y participación de marca de principales competidores del sector retail	13
Tabla 3.1	Mapa de calor de conversiones por canal digital de Oechsle web.....	29
Tabla 4.1	Objetivos de la estrategia marketing <i>inbound</i>	32



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Índice de consumidores digitales	4
Figura 1.2 Crecimiento en US \$ en e-commerce.....	5
Figura 1.3 Organigrama e-Commerce Oechsle	7
Figura 1.4 Matriz de Ansoff	9
Figura 1.5 Estilos de vida de Arellano.....	12
Figura 1.6 Share de compañías en el Sector Retail Peruano	14
Figura 2.1 Modelo Canvas de Oechsle	16
Figura 2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	17
Figura 2.3 Matriz de estrategias genéricas.....	19
Figura 2.4 Logos Oechsle	26
Figura 3.1 Evolución del <i>Inbound</i> Marketing.....	28

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Landing de producto	41
ANEXO 2: Landing de producto “padre con hijos”	42



RESUMEN

La era digital ha cambiado el escenario en todas las industrias del mercado, haciendo que el sector *retail* deba plantear nuevos métodos de atracción de público. El ingreso de los *e-commerce* ha marcado un cambio en el proceso de compra en tiendas por departamento, un rubro que no cuenta con lealtad de marca, por lo que los competidores deben recurrir a nuevos métodos que garanticen su triunfo en el mercado.

El *e-commerce* del *retail* Oechsle ingresó al mercado en el 2016, casi una década después que sus competidores Saga Falabella y Ripley. Como estrategia para posicionarse en el mercado y destacarse frente a la competencia, se plantea la implementación de *inbound marketing*, estrategia que consiste en posicionar una marca como experto en un tema relacionado a su *core business*, sin que se realice esfuerzo alguno por generar venta. Como consecuencia, se genera en el consumidor una percepción de marca confiable enfocada en el bienestar de su público y, como consecuencia, se genera lealtad a ella, lo que posteriormente se refleja en un aumento en el volumen de ventas.

La implementación de dicha estrategia se realizaría en la categoría de Decohogar como plan piloto, debido a su éxito dentro de las plataformas virtuales. Decohogar es la segunda categoría más vendida en plataformas digitales, debido a que son productos que no requieren de prueba personal y son de mayor volumen; estos incluyen muebles, comedores, sillas, lámparas, entre otros. Con la aplicación del marketing inbound, se posicionaría a Oechsle como maestro en la categoría a través de un blog digital de diseño de interiores escrito por una experta en el rubro, logrando así una ventaja competitiva frente a una competencia con mayor experiencia en el mercado.

Palabras clave: Digital, retail, e-commerce, lealtad de marca, marketing, marketing Inbound, Oechsle, posicionamiento.

ABSTRACT

The digital era has changed the scenario in all market industries, causing the retail sector to propose new methods of attracting the final consumer. The entry of e-commerce has marked a change in the purchase process in department stores, which is an area with no brand loyalty. Therefore, competitors must incur in new methods that guarantee their success in the market.

Oechsle's e-commerce entered the market in 2016, almost a decade after its competitors Saga Falabella and Ripley. As a strategy to position itself in the market and stand out from the competition, this plan proposes the implementation of inbound marketing, a strategy that positions a brand as an expert on a topic related to its core business, without any effort being made to generate sales. As a consequence, the consumer generates a perception of a reliable brand focused on the welfare of its public and develops loyalty to it, which subsequently reflects in an increase in sales volume.

The implementation of this strategy would be in the Home category as a pilot plan, due to its success within the virtual platforms. Home is the second most sold category in digital platforms, because they are products that do not require personal try out and are of greater volume; these include furniture, dining rooms, chairs, lamps, among others. With the implementation of inbound marketing, Oechsle would be positioned as an erudite in the category through a digital blog of interior design written by an expert in the field, thus achieving a competitive advantage over its much more experienced competitors.

Keywords: Digital, retail, e-commerce, inbound marketing, Oechsle, brand loyalty.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se busca plantear la implementación de una estrategia de marketing que combine técnicas no intrusivas de publicidad como una alternativa diferente en el mercado para acompañar al consumidor a lo largo de todo el proceso de compra. Este proceso consta de 6 pasos que van desde el reconocimiento de necesidades insatisfechas hasta la búsqueda de información y alternativas, la evaluación de las alternativas, la decisión de compra, el comportamiento posterior a la compra y la posible recompra o insatisfacción (Kotler y Keller, 2012). La intención es lograr acompañar al cliente incluso en la etapa de “reconocimiento de necesidades insatisfechas”, desde la cual se pueda trabajar una relación más duradera y fidelizada.

En el Perú, el *retail* se ha estado desarrollando bajo una propuesta de persuasión y cercanía al comprador, ahorrándole tiempo y esfuerzo a un consumidor con cada vez menor disponibilidad de estos. La estrategia ha sido de simplificación y facilitación: mientras menos complejo sea, el consumidor se siente más atraído a realizar la compra.

El *e-commerce*, por otro lado, es una plataforma comercial que permite vender el mix completo¹ de cualquier empresa a través de la web, sin necesidad de inversión en pisos de venta. Dicho canal ha presentado diversas barreras de entrada², siendo la principal la desconfianza del usuario de brindar información confidencial financiera a través de una plataforma web. Por otro lado, el mayor acceso a las plataformas digitales ha sido una oportunidad que el sector *retail* no ha podido dejar de aprovechar en el mercado actual. Los retos, sin embargo, han aumentado frente a una plataforma en la cual el costo de cambio es nulo y basta con un *click* para ir donde la competencia.

En este trabajo se presentará una propuesta de mejora para la plataforma web de la empresa Oechsle, la cual apareció en el mercado como el *retail* del grupo Intercorp en

¹ Mix completo: Refiere a toda la cartera de productos que pueda ofrecer cualquier empresa de retail, desde juguetes hasta ropa o artefactos. Para Oechsle su mix completo son las 8 categorías con las que trabaja y el desglose de las mismas.

² Barreras de entrada: Para el canal *retail* virtual son 3: la accesibilidad a la plataforma, la incertidumbre de realizar pagos por web y el tradicionalismo peruano con preferencia hacia las tiendas físicas.

el 2008, haciéndole frente a los dos grandes competidores del momento, Saga Falabella y Ripley, ambos chilenos.

La plataforma web de Oechsle se lanzó en el 2016 (<https://www.oechsle.pe/>), cuando sus mayores competidores llevaban en el mercado entre 8 y 10 años por delante. El reto de Oechsle partió de igualar y superar a dichos rivales, a pesar de contar con mucho menos tiempo en el mercado. El método propuesto parte de una perspectiva diferente a la que el sector *retail* en el Perú había trabajado hasta este momento y que marque una mejora de los servicios ofrecidos por parte de Oechsle.



CAPÍTULO I: CONTEXTO DE OECHSLE

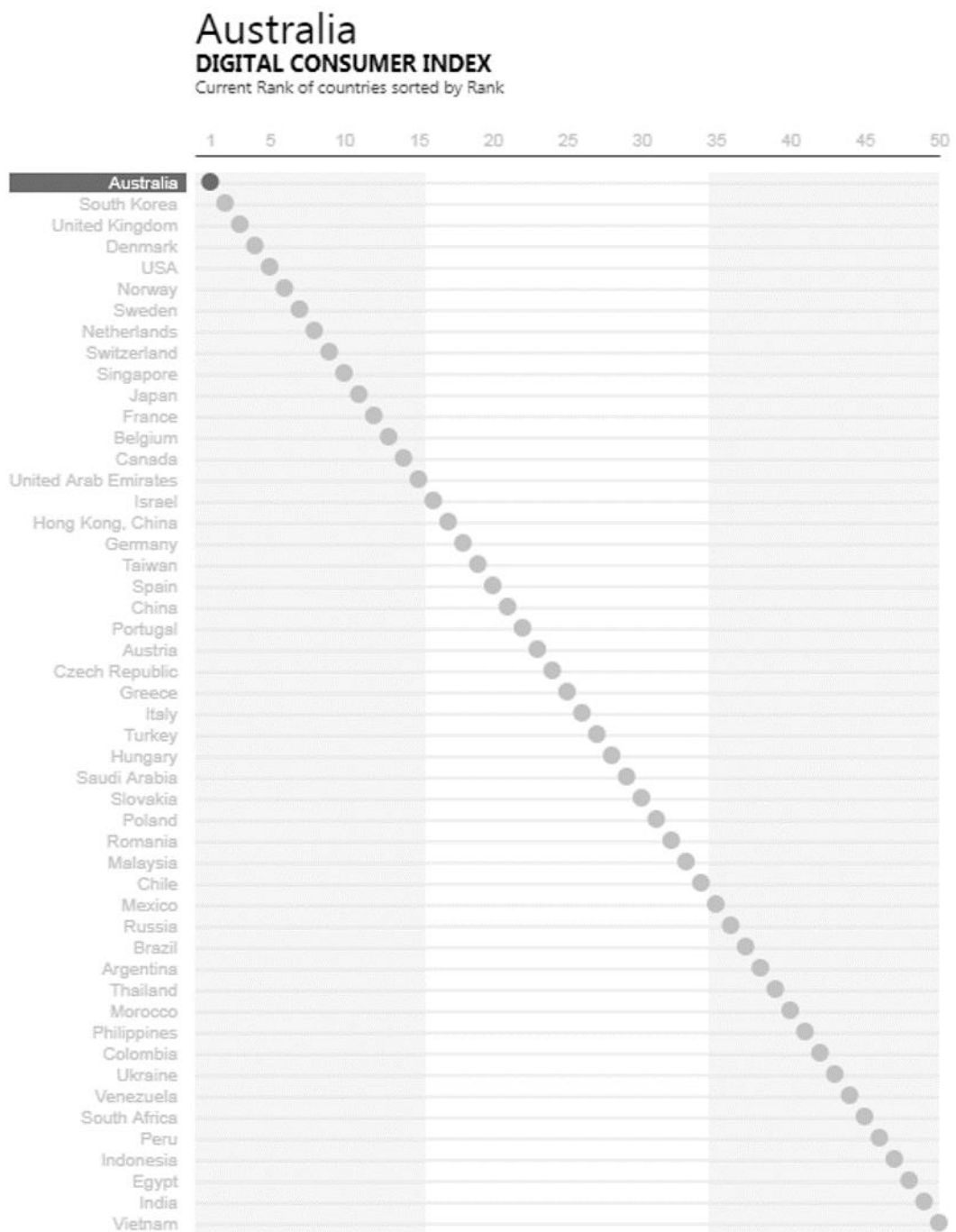
1.1 Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa

Con el avance del internet, el comercio en el sector digital ha ido en aumento a nivel mundial. Latinoamérica también ha participado de este movimiento; sin embargo, aún no logra el desarrollo digital que tienen países como Australia, Estados Unidos o Corea del Sur. Según Euromonitor (figura 1.1), el Perú está dentro del top 50 del índice de consumidor digital (puesto 46), lo cual muestra que, a pesar del avance que ha tenido en los últimos años, aún tiene un largo camino por recorrer. Adicionalmente, podemos ver a otros países latinoamericanos como Argentina, Colombia, Brasil y Venezuela, con principal interés en Chile en el puesto 34 (el más alto dentro de los países sudamericanos).

La industria en la cual se desarrolla la empresa es una de las más fuertes e influyentes del mercado peruano. El *retail* en el Perú ha ido creciendo en los últimos años (IPE, 2018) en un 12,6% debido a ampliaciones estructurales en los centros comerciales. El crecimiento del comercio electrónico en el Perú casi ha duplicado sus cifras, desde 1,700 millones US\$ en el 2013 hasta 2,500 millones US\$ en el 2018 (Torres, 2018). Como se puede observar en la figura 1.2, las ventas en dólares para el sector *e-commerce* han ido creciendo año a año sin decaer, lo que muestra un pronóstico positivo para el sector.

Figura 1.1

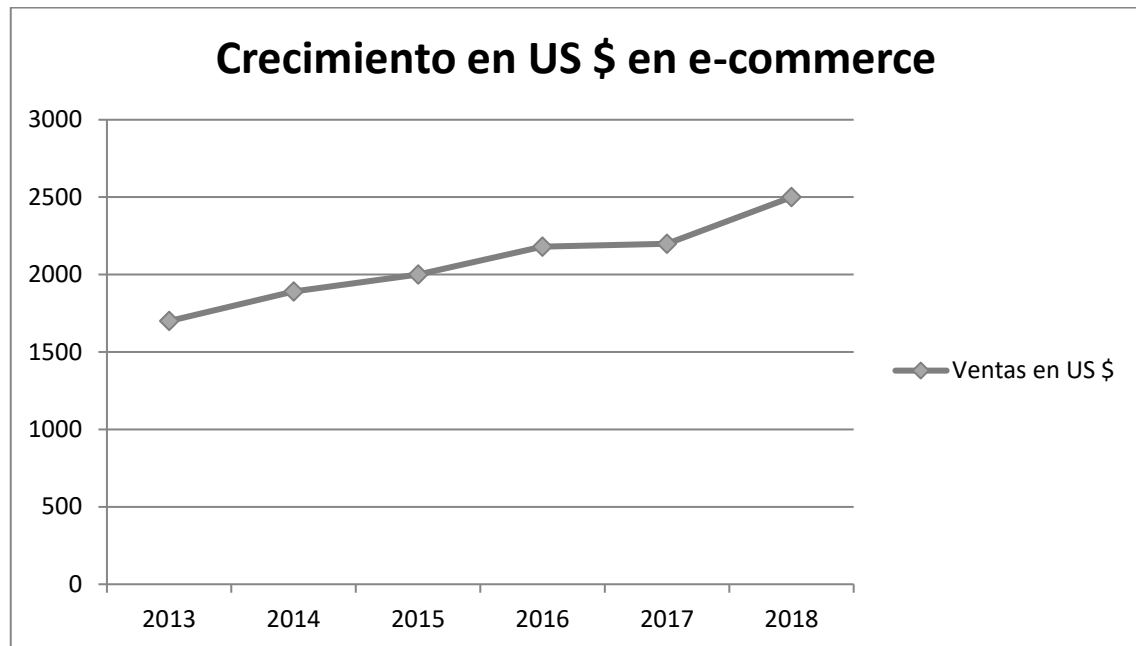
Índice de consumidores digitales



Fuente: Euromonitor (2017b)

Figura 1.2

Crecimiento en US \$ en e-commerce



Elaboración propia

Gracias a los *Cyber Days* creados por la Cámara de Comercio de Lima para impulsar dicho canal de ventas, las plataformas virtuales se volvieron más conocidas y concurridas por sus atractivos descuentos y la facilidad de navegación respecto a una tienda física, en la cual el consumo de tiempo y el esfuerzo por el desplazamiento físico son mucho mayores. Dicho crecimiento ha representado un 47% y se espera que este valor aumente en los próximos años debido a la creciente ampliación de la banda ancha a nivel nacional.

Quienes han liderado el mayor porcentaje de compras a través de páginas web son los *millennial*, debido a que son una generación que nace con la tecnología de su lado y son usuarios activos de plataformas virtuales. La plataforma web ha sido considerada tanto una amenaza como una oportunidad para el negocio *retail* tradicional, por ser vista como una tienda en la cual el mix puede ser absoluto y sin limitantes de espacio; pero también, como una competencia para las tiendas físicas que no gocen con la capacidad de almacenamiento por razones estructurales. Frente a esta propuesta, el sector *retail* tradicional (con tiendas físicas) está generando propuestas novedosas de creación de experiencia que mantenga y refuerce este canal ante la aparición de las plataformas digitales (Perú Retail, 2018).

Según Ipsos, citado en el artículo ¿Qué porcentaje de peruanos compra por Internet? (2017), el 42% de la población nacional tiene servicio de internet, siendo los celulares los dispositivos de uso más común. Es por ello, que al desarrollar una plataforma de *e-commerce*, la programación para *mobile* es de especial interés e importancia por su cantidad de sesiones diarias.

Javier Álvarez, Gerente de Estudios Multiclientes de Ipsos (Agencia Peruana de Noticias, 2018), señala que “el éxito en la venta *retail*, se debe a la capacidad de diferenciación de la marca y a darse a conocer, anticipándose a las tendencias actuales y gustos de los consumidores”.

El *e-commerce* en el *retail* se está convirtiendo en una especie de tienda virtual de conveniencia, ya que según Rico y Doria (2002),

La conveniencia está dada, fundamentalmente, por tres aspectos: uno tiene que ver con la conveniencia del lugar, dado que está ubicado muy próximo al hogar o al trabajo de los consumidores; el otro con el tiempo que permanece abierto, en horario muy temprano a la mañana y también muy tarde a la noche, y por último, el tercer aspecto tiene que ver con la emergencia, ya que el consumidor, ante un olvido cuando fue al hipermercado, o ante una necesidad puntual, puede acceder rápidamente a satisfacer su necesidad.

Según el texto citado en el párrafo anterior, el tiempo de apertura es lo que podría catalogarlo como tienda de conveniencia, ya que, al ser un servicio digital, se puede acceder a cualquier hora del día o de la noche.

1.2 Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos.

1.2.1 Descripción de la empresa en cuanto a accionistas

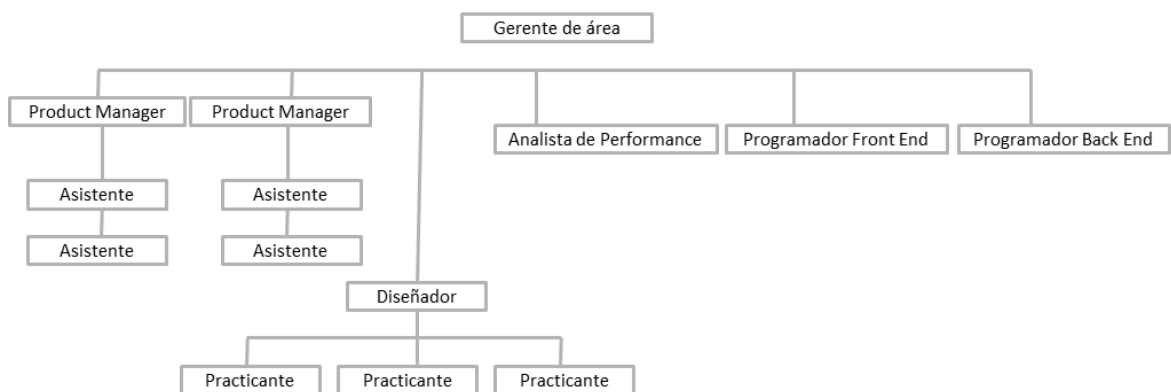
Oechsle, como empresa de Intercorp, nace bajo la razón social “Tiendas Peruanas S.A.” Por razones estructurales, Tiendas Peruanas S.A. fue creada como una sociedad anónima, razón por la cual los accionistas no son revelados a menos que se realice una búsqueda con carácter legal en Registros Públicos. Sin embargo, para temas de gestión y comercio,

el representante de la empresa es Diego Reyes, gerente general de Oechsle y quien vela por el correcto desempeño de la misma.

1.2.2 Estructura organizacional

Por motivos de confidencialidad empresarial, Oechsle no publica su estructura; sin embargo, nos enfocaremos en la estructura organizacional del área de *e-commerce*. Por política empresarial, se trabaja con estructuras verticales que segmentan los esfuerzos en las personas adecuadas.

Figura 1.3
Organigrama e-Commerce Oechsle



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la figura 1.3 es un organigrama de 4 niveles donde la mayoría responde directamente a la gerente de área. Debido al extenso mix de categorías y subcategorías, existen 2 *product managers* que se dividen las categorías de Oechsle y su respectiva gestión, así como la planificación de carga que desarrollan sus asistentes.

La primera *product manager* vela por las categorías de Electrohogar, tecnología, belleza y moda, mientras que la segunda se encarga de deporte, calzado, infantil y Decohogar. La división de categorías se realizó considerando el peso de cada categoría a la venta, siendo Electrohogar y Decohogar las principales para las ventas, y calzado y moda las más bajas. Una de las principales razones es que tanto Electrohogar como

Decohogar tienen un ticket de venta más alto (cada artículo comprado es un desembolso grande por unidad de venta) que el de artículos más pequeños como calzado.

El analista de *performance* es quien vela por que los esfuerzos de carga y marketing estén funcionando y se traduzcan en ventas a través de los canales correctos y un SEO adecuado a la plataforma. Los programadores *front* y *back end* son quienes apoyan con el correcto funcionamiento de la web desde que el usuario entra hasta que paga y define métodos de recojo.

Por último, el equipo de diseño expuesto en la figura es exclusivo de *e-commerce* y es el encargado de todas las artes, botones, vitrinas, *mailing*, notificaciones *push*, entre otros que realiza el área. Es un trabajo continuo y en constante comunicación con los programadores y las *product managers*, quienes eligen la posición de las artes.

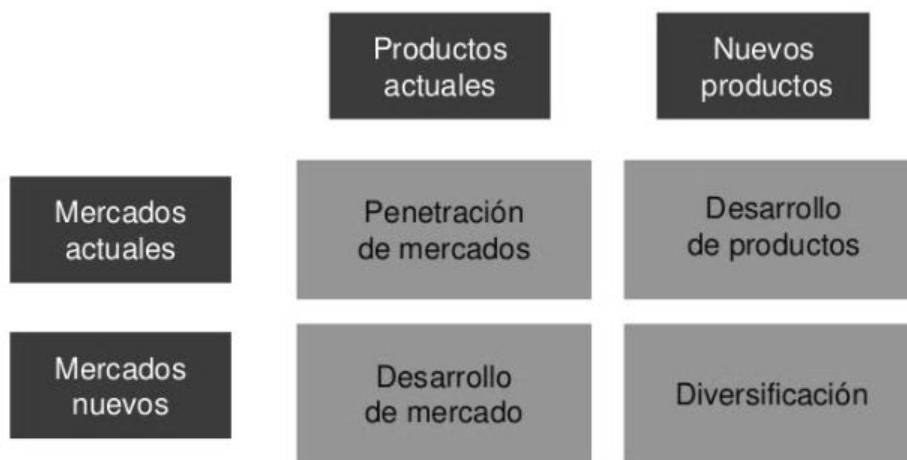
1.2.3 Unidades de negocio

Las unidades de negocio (UN) que se crean en Oechsle se forman en base a los canales de venta que tienen: plataforma física y plataforma web. Si bien para el área comercial el *e-commerce* se considera como un punto de venta más, la estructura estratégica y organizacional varía completamente debido a la logística del canal. Es por ello que la UN web se separa de las otras áreas y maneja un organigrama completamente distinto al del resto de la empresa.

En relación a los objetivos, sin embargo, estos se mantienen homogéneos para todas las UN a pesar del cambio de tácticas requerido en dos mercados meta diversos. Según la matriz de Ansoff (figura 1.4), Oechsle cae en el cuadrante de Desarrollo de Productos, debido a que el mercado al que apunta siempre es el mismo (internautas entre 20 y 35 años que compran por web), mientras que el mix de productos siempre trata de aumentar. Tanto para tienda como para web, el objetivo de Oechsle es conseguir mayor share del mercado actual a través de los productos y líneas que va agregando poco a poco la marca. Es en la manera de efectuar dicha estrategia donde se separa la dirección de piso de venta e *e-commerce*.

Figura 1.4

Matriz de Ansoff



Fuente: Kotler (2012)

1.2.4 Marcas y mezclas de productos

Oechsle maneja 8 categorías globales para su mix de productos en las que ofrecen tanto marcas propias como de terceros. Para el desarrollo de este proyecto se considerará únicamente a la categoría de Decohogar, por su relevancia en los ingresos de la plataforma y la versatilidad de técnicas que podrían usarse para incrementar dichas ventas.

En relación al mix de productos que tiene Oechsle Web, la clasificación es por categorías, subcategorías, líneas y productos. Las categorías que se trabajan en Oechsle Web son las siguientes:

- Electrohogar: Es la categoría con mayor ticket de venta a nivel digital por contener productos duros de alto precio que no requieren ser probados físicamente en tienda. Tiene 6 subcategorías que son refrigeración, lavado, electrodomésticos, cocina, cuidado personal y climatización. La mayoría de esfuerzos de marketing se enfocan en esta categoría por ser la número 1 a nivel web.
- Decohogar: Es la segunda categoría con mayores ingresos y conversiones en web. Consta de Navidad, menaje cocina, menaje comedor, decoración, espejos, parrillas, organizadores, muebles y dormitorio. A pesar de su

relevancia en las ventas de la plataforma digital, no se realizan mayores esfuerzos para impulsarla o mejorarla.

- Tecnología: Por el tipo de producto, es una categoría donde la web tiene facilidad de venta (al ser aparatos que no requieren de tallas o pruebas, se disminuye la incertidumbre de la veracidad de las imágenes publicadas ya que se guían del modelo). Las subcategorías para tecnología son televisores, cómputo, audio, videojuegos y telefonía.
- Infantil: Es una categoría en crecimiento, en la cual recién se está cargando el mix de productos habidos en tienda. Hay aproximadamente 700 productos cargados en la web entre activos e inactivos frente a un mix en tienda que supera los miles. Sus subcategorías son bebés, juguetería y juegos de exterior.
- Deporte: La categoría de deporte consta de 5 subcategorías muy diversas entre sí: bicicletas, máquinas, accesorios deportivos, camping, textil deporte.
- Calzado: Es una de las categorías más complicadas para una web ya que no se puede probar un producto en el cual la talla es necesaria para realizar la compra. Tiene tres subcategorías que son hombre, mujer e infantil, que se subdividen en líneas de tipo de calzado cada una.
- Belleza: Es una de las categorías más recientes y en crecimiento como infantil. Su objetivo principal también es ponerse al corriente con el volumen de productos que hay en tienda. Sus subcategorías son carteras y accesorios, perfumes, relojes, maquillaje y tratamientos.
- Moda: Ha sido la última categoría agregada a la web. Consta de las subcategorías hombre, mujer, niño, niña y bebé. Por su reciente ingreso, aún no tiene meta de ventas y su principal objetivo es ponerse al día con los productos expuestos en tienda.

Enfocándonos un poco más en la categoría de Decohogar, esta es la única categoría que tiene subcategorías en las cuales solo se trabaja con marca propia (muebles). El mix de marcas que se maneja para la categoría varía en función a las subcategorías y líneas, y es la siguiente:

- a) Navidad: Kaz Home
- b) Menaje Cocina: Ilko, Record, Tramontina, Kaz Home

- c) Menaje Comedor: Kaz Home, Tramontina
- d) Decoración: Kaz Home
- e) Muebles: Kaz Home, OEM, Kaz Make, SM, Caemun, Casabella, Continental, Grappa, Drimer, SM.
- f) Espejos: Kaz Home
- g) Parrillas: Mr Grill, SM
- h) Organizadores: Curver, Disney, Ordene, Reyplast, Rimax, SM, Wenco.
- i) Dormitorio: Rosen, Drimer, Kaz Home, TechnoDream, Paraíso, El Cisne, Decibal, Caemun, Zanzini, SM.

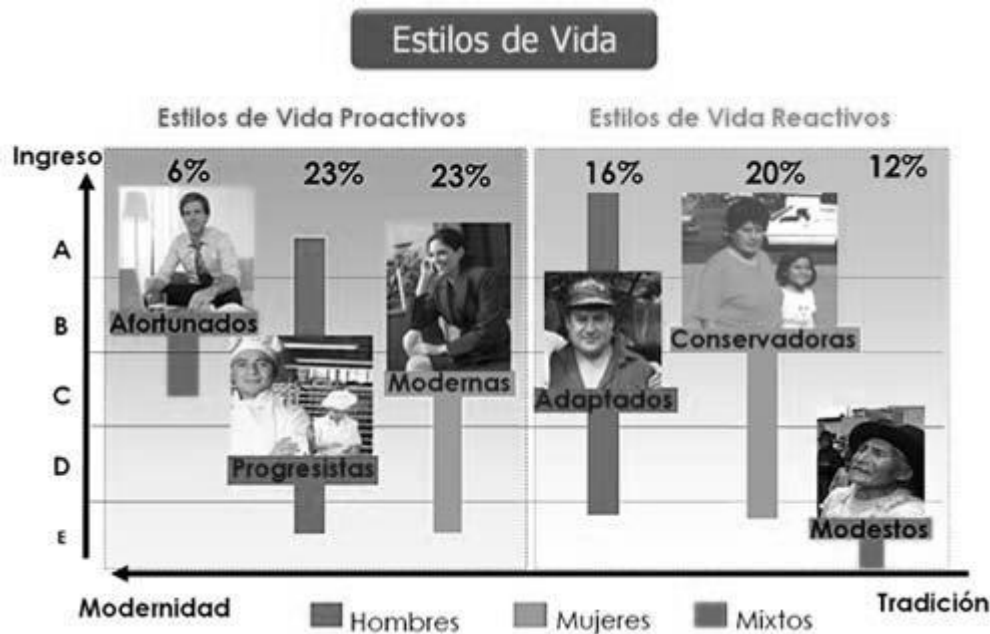
1.3 Descripción del mercado y sus segmentos

Considerando el mercado global al que se dirige un *retail* digital, debemos considerar dos factores clave: que tenga acceso a la plataforma (a través de una laptop, tablet, celular, etc.) y que sea capaz de realizar compras por internet entregando información financiera personal.

En base a lo mencionado, el mercado total al que aplican Oechsle y sus competidores son los internautas de nivel socioeconómico AB y C con acceso a internet y cuyo estilo de vida sea progresista, moderno o sofisticado (Arellano, 2010). En la figura 1.5 podemos ver los 6 estilos de vida que Arellano plantea y sus características, lo cual evidencia por qué se eligieron únicamente los estilos previamente mencionados. Esto se debe a que dichos estilos de vida tienen una mentalidad que está dispuesta a realizar pagos a través de la plataforma web de elección y no sufren de la inseguridad por el canal que un adaptado o conservador podría tener.

Figura 1.5

Estilos de vida de Arellano



Fuente: Arellano (2010)

En función a los segmentos de mercados, mantenemos el siguiente perfil:

- Demográfica: Hombres y mujeres entre los 25 y 35 años de NSE AB y C con ingresos medios.
- Geográfica: Nivel nacional.
- Psicográfico: Personas dispuestas a realizar pagos y brindar número de tarjeta e información personal a través de plataformas virtuales.
- Conductual: Personas que aprecien el ahorro de tiempo de procesos y prefieran ver un mix de productos desde un solo punto y en comodidad, reemplazando el ir a ver el producto en directo.

1.4 Cuantificación de la industria en valor de la venta

Para la plataforma de *retail* digital, al 2018, las ventas totales han sido de US\$ 2,500 millones de dólares (Torres, 2018). Para fines académicos, se considerarán a los principales competidores (Saga Falabella, Ripley y Wong) en la participación de la

industria y en “otros” se catalogarán a todos aquellos *e-commerce* que sumen a la industria, pero no sean considerados como competencia directa (Plaza Vea, Tottus, otros).

Como se muestra en la siguiente tabla, las ventas de los *retails* principales fueron de US\$ 3,061'005,517 en el 2017, de los cuales solo el 2% representa las ventas de la plataforma web de Oechsle. Para fines académicos, se asumirá que el porcentaje de participación de los *e-commerce* de la competencia es de 30%, considerando que están en el mercado más tiempo.

Bajo esta contemplación, el valor de venta de la industria es de US\$ 6,987'733,758 de los cuales el 30% se dirigiría a Decohogar, reduciendo el número a US\$ 209'632,127.

Tabla 1.1

Ventas y participación de marca de principales competidores del sector *retail*

Razón Social	Nombre Comercial	Grupo	Promedio 2017 USD	Market Share
CENCOSUD Retail Perú	Metro - Paris - Wong	Cencosud	1 371 857 755.82	30.29275796
Saga Falabella S.A.	Saga Falabella - Crate & Barrel	Falabella	885 959 533.87	36.7684555
Tiendas Peruanas S.A.	Oechsle	Interbank	248 313 917.69	9.920785875
Tiendas por Departamento Ripley	Ripley	Ripley Chile	554 874 310.09	25.20763158

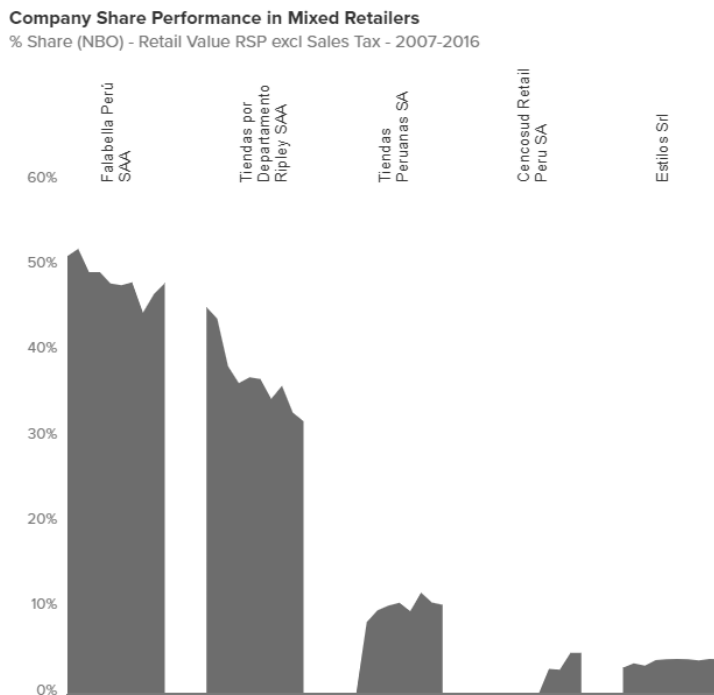
Fuente: Peru Top Publications (2018)

1.5 Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos

El sector *retail* cuenta con cinco grandes competidores en el mercado: Saga Falabella, Tiendas por Departamento Ripley SA, Tiendas Peruanas SA, Cencosud Retail Perú SA y Estilos SRL. En la figura 1.6 se muestra el share de cada competidor del sector, considerando tanto tienda física como tienda virtual.

Figura 1.6

Share de compañías en el sector *retail* peruano



Fuente: Euromonitor (2017a)

Considerando a Oechsle únicamente como la plataforma virtual, nos enfocaremos en los principales *e-commerce* que venden mueblería y Decohogar, de los cuales los principales son los siguientes:

- Saga Falabella: Líder del mercado cuya sede principal reside en Chile. Tiene la mayor participación del mercado, siendo de 36% aproximadamente (tabla 1.1). Tiene 10 categorías que son:
 - Electrohogar y tecnología
 - Muebles y Decohogar
 - Dormitorio
 - Deportes
 - Niños
 - Moda mujer

- Moda hombre
 - Zapatos
 - Belleza
 - Accesorios
-
- Ripley: Es el retador del mercado que fue líder en el 2016, siendo reconocida como la mejor tienda online del Perú. Ripley ha ido perdiendo participación, teniendo solo un 25% en la actualidad. La plataforma web tiene las siguientes categorías:
 - Muebles
 - Dormitorio
 - Hogar
 - TV y Video
 - Electrohogar
 - Cómputo
 - Celulares
 - Moda Mujer
 - Moda Hombre
 - Deporte
 - Belleza y Accesorios
 - Calzado
 - Entretenimiento
 - Infantil

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA OECHSLE

2.1 Descripción y análisis de la estrategia genérica

Para lograr desarrollar un correcto análisis de la estrategia genérica de Oechsle, es necesario entender un poco más a la empresa como un todo y los diferentes aspectos de la misma. En la figura 2.1 mostrada a continuación, se puede observar un modelo Canvas en el que se explica ligeramente el funcionamiento de la empresa en cuestión:

Figura 2.1

Modelo Canvas de Oechsle

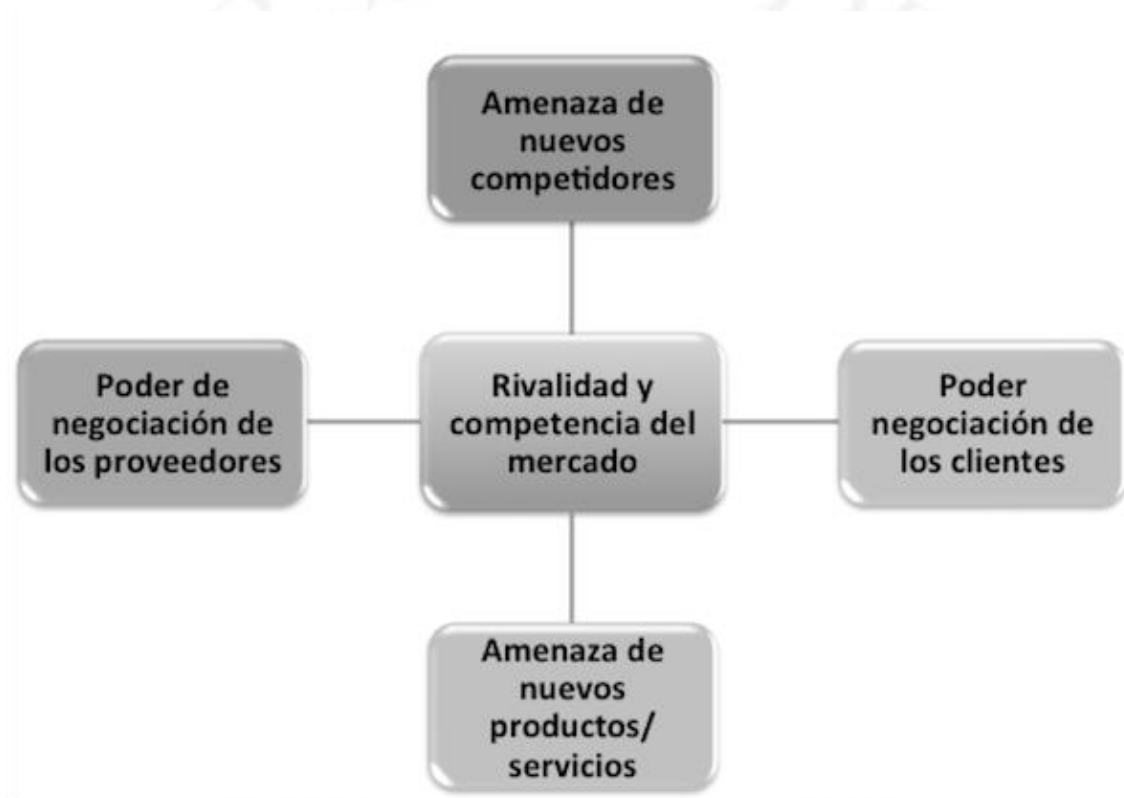
<p>8. Socios clave: Proveedores de marcas tercera, proveedores de servicios, proveedores de insumos para marcas propias, asesores digitales, distribuidores.</p>	<p>6. Actividades clave: Venta de productos para el hogar dentro de diversas categorías.</p>	<p>2. Propuesta de valor: Brindar moda a todos los peruanos.</p>	<p>4. Relación con clientes: En tienda es directa. En web es relación fría por el canal mismo.</p>	<p>1. Segmento de mercado: Para Oechsle como marca son hombres y mujeres de NSE B y C entre los 20 años y los 50 años. Para la plataforma web, el rango de edad es de 20 años a 40 años.</p>
<p>7. Recursos clave: Sistemas digitales, capital humano, infraestructuras.</p>		<p>3. Canales: Físico y virtual.</p>		
<p>9. Estructura de costos: Multicanal</p>			<p>5. Fuentes de ingresos: Venta de productos.</p>	

Elaboración propia

Siendo Oechsle una empresa que busca brindar satisfacción a sus clientes a través de la multicanalidad³, es necesario analizar factores externos relevantes para dicho logro. Con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter (figura 2.2) podemos observar tanto el nivel de negociación que tiene Oechsle con sus proveedores y compradores, como la protección que tiene el sector frente a amenazas de nuevos ingresos.

Figura 2.2

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Kotler y Armstrong (2012)

Analizando los 5 factores mencionados en la figura, tenemos los siguientes resultados para Tiendas Peruanas SA:

- Rivalidad y competencia del mercado: La rivalidad dentro del sector digital es muy intensa, principalmente con la guerra de precios que se maneja para

³ Multicanalidad: Referido a los canales de acceso al cliente, físico y virtual.

los productos conocidos como Big Ticket⁴ y por la necesidad de fidelizar al usuario con las diferentes campañas que lanzan las webs. Semanalmente se realizan eventos publicitarios de descuento y promociones para atraer a los cibernautas y, en respuesta a esto, los *e-commerce* realizan *benchmarking*⁵ diariamente, así como la utilización del Pricing Compass, herramienta de medición y comparación de precios que evalúa quién maneja los precios más bajos para productos de marcas relevantes⁶ (Samsung, LG, Rosen, HP, entre otros), para poder responder inmediatamente a cualquier acción que la competencia realice como método de atracción de usuarios.

- Amenaza de nuevos competidores: El riesgo de que entren nuevos competidores al sector de *e-commerce* es bastante alto, debido a que las barreras de entrada para este punto son bajas como consecuencia de la tendencia del sector *retail* a la digitalización. Lo que se debe hacer en este punto es trabajar en un programa de fidelización que permita que, aún con el ingreso de nuevos competidores, la marca no sufra pérdidas de market share⁷ ni de ventas.
- Poder de negociación de los proveedores: En este punto se desglosan dos tipos de proveedores, los exclusivos que crean productos para las marcas propias (como Hypnotic, Hi Tec, Malabar, Sfera, entre otros) y los que venden productos a todos los *retails* y son marcas relevantes (Nike, Oxford, Adidas, Samsung, entre otros). Para el caso de los proveedores exclusivos, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que, al no utilizar su marca, se puede cambiar fácilmente a la empresa proveedora y el usuario final no se afectaría en lo más mínimo. Por el contrario, con los proveedores “compartidos”, el poder de negociación de los mismos es más alto, debido a

⁴ Big Ticket: Dícese de aquellos productos cuyo ticket de venta (precio) es bastante elevado. Suele superar los S/ 200.

⁵ Benchmark: Comparar vitrinas y botones de las URL competidoras versus la propia.

⁶ Marcas relevantes: Hace énfasis a dichas marcas que son extremadamente conocidas e internacionales y que muchas veces cuentan con tienda propia. Un ejemplo es la marca Nike.

⁷ Market share: Porción del mercado que tiene la empresa.

que no solo cuentan con Oechsle como canal de venta, sino que tienen a los otros *retail* para negociar cláusulas favorables.

- Poder de negociación de los clientes: En la plataforma web, el poder de negociación de los clientes es extremadamente alto, ya que no le cuesta nada el cambiar de una página web a otra. La estrategia que ha estado usando Oechsle para aminorar dicho poder por parte del consumidor es cargar a la web productos exclusivos online y exclusivos de la marca, lo que obliga hasta cierto punto al consumidor a quedarse en la página. El enganche, sin embargo, dependerá de qué tan bueno sea el producto exclusivo y de cómo generar una necesidad y deseo hacia el mismo.
- Amenaza de nuevos productos/servicios: La amenaza de que haya ingresos de productos sustitutos es bastante baja, ya que el boom internacional sigue siendo el *e-commerce* y en Perú es un área con mucho por desarrollar aún.

Figura 2.3

Matriz de estrategias genéricas

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Kotler y Armstrong (2012)

Al ser una empresa de moda, la estrategia genérica con la que trabaja es la de diferenciación, buscando ser la empresa que brinde moda a todos los peruanos. La estrategia de diferenciación según Michael Porter es aquella en la que el consumidor debe sentir un valor exclusivo por parte de los productos que la empresa brinde (Porter, 2009).

2.2 Descripción y análisis de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un término que varía según los diferentes autores, quienes debaten acerca de si todos los competidores gozan de ventaja competitiva o no. Según Kotler, la ventaja competitiva es la que goza el líder. Es la ventaja que consigue la empresa respecto a sus competidores, ofreciendo a los consumidores un mayor valor. Estas pueden ser ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en una industria con la finalidad de hacer frente con éxito a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión (Kotler y Armstrong, 2008).

Para construir relaciones redituables con los clientes meta, los mercadólogos deben comprender las necesidades del cliente mejor que sus competidores y entregar más valor al cliente. En la medida en que una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una ventaja competitiva.

Siendo Oechsle un seguidor, no cuenta con ventaja competitiva bajo este concepto, pero sí con ventaja comparativa. Sus ventajas comparativas son principalmente dos que no necesariamente aprovechan a su totalidad: la primera, es que es el único *retail* nacional frente a competidores chilenos, que no pueden aprovechar el factor nacionalidad en un país cuya identificación cultural es muy importante para los peruanos.

El segundo factor es que es el *retail* con mayor presencia a nivel provincial, debido a que su primera tienda se abrió en Huancayo, lo que creó mucha identificación de marca en ese lugar. Es este segundo factor el que ha sido explotado en diversas campañas de marketing, logrando excelentes resultados como en Cusco, donde es el número 1 en las ventas.

Tomando otra perspectiva, el EAE Business School debate dicho concepto con una teoría que implica que cualquier rival dentro del sector puede tener ese diferencial que le da una ventaja frente a su competencia (Harvard Deusto EAE Business School, 2015).

Antes de ingresar en un mercado, las empresas deben tener claro qué aspectos le hacen diferente de sus competidores. De lo contrario, el impacto que generará será mucho menor y se limitará a reproducir lo que ya han hecho otros. A esos aspectos que marcan la diferencia se les denomina ventajas competitivas.

Una ventaja de este tipo puede manifestarse de distintas maneras. Por ejemplo, una buena imagen, un producto innovador, una característica específica de un servicio, la ubicación del negocio o simplemente el precio del artículo por unidad.

Pero no se trata sólo de ser diferente. Se trata de marcar diferencia y a la vez de ser el mejor en un aspecto que los clientes valoren de manera positiva.

Bajo este concepto, las ventajas competitivas de Oechsle serían las previamente mencionadas como ventajas comparativas, ya que son lo que diferencian a la marca de sus competidores. Considerando lo que se menciona en la cita, lo que se requiere para la creación de una correcta y duradera ventaja competitiva, es el marcar diferencia, lo que una vez más es el objetivo de este trabajo práctico.

2.3 Descripción y análisis de la estrategia de marketing corporativo que aplica a Oechsle

Para un correcto desarrollo organizacional, es necesario tener todas las estrategias claras y complementarias entre sí. Las estrategias de marketing corporativo definen el tipo de acciones a tomar para llegar al público objetivo (Marketing4Food, 2016).

El marketing corporativo es el medio por el cual una corporación u organización atrae a clientes potenciales. Un equipo de marketing corporativo es responsable de determinar cómo llegar a los clientes deseados de la empresa y determinar qué tipo de publicidad y táctica de mensajería les atraerá.

La estrategia de marketing corporativo que Oechsle aplica es la estrategia de crecimiento en diversificación conglomerada. Esto significa que cuenta con un mix de categorías diversas entre sí pero que tienen una línea en común que, en el caso de ellos, es el estilo de vida. Todas sus categorías buscan complementar el estilo de vida desde el hogar hasta lo que el usuario use y vista, generando una satisfacción 360.

En el caso de tiendas, la estrategia se evidencia en la estructura de distribución de categorías. Es decir, que el primer y parte del segundo piso suele ser textil y calzado, lo que aplica para todo lo que el consumidor usa en sí mismo. Mientras que la otra parte del segundo y el tercero se enfocan en lo que el consumidor usa fuera de su cuerpo. Al final todo refleja el conglomerado de “estilo de vida” que ofrece Oechsle.

Por otro lado, en la plataforma digital, no puede haber una estructura física porque todo el procedimiento es virtual, por lo que lo trabajan con un formato llamado *Carousel*. Lo que el *carousel* permite es mostrar productos relacionados en la parte inferior del producto abierto (anexo 1 y anexo 2).

Por otro lado, es necesario mencionar que Oechsle busca mantener una línea coherente de su misión, visión y valores con las estrategias planteadas, por lo que estas deben ceñirse a los lineamientos corporativos. Para esclarecer un poco más este punto, es necesario mencionar que la misión de Oechsle es “Ayudar a nuestros clientes a verse y sentirse bien”, mientras que la visión es “Ser la compañía más admirada y preferida del Perú por su experiencia de compra”. Junto a estos puntos se plasman los valores de pasión por el cliente, respeto, diversión, orientación al logro e innovación.

Recientemente ha ingresado a la web la categoría de moda, el *core* de la tienda física. Con esto se busca mantener la línea homogénea de toda la empresa sin alejarse de la línea original de la misión corporativa y a la vez mantener la línea de orientación al logro en una nueva plataforma de ventas. Con este ingreso se han hecho mejoras en el proceso de despacho como un intento de mejorar la experiencia de compra por el canal virtual y una vez más, apearse a la línea organizacional de la visión corporativa.

2.4 Descripción y análisis de la estrategia competitiva de marketing que aplica a Oechsle

Las estrategias competitivas de marketing permiten a una empresa concentrar sus esfuerzos en ataque o defensa, en función a los objetivos de la misma. Existen 4 tipos de posiciones dentro de los competidores que son líder, retador del líder, seguidor y nicho (Kotler y Keller, 2012).

Frente a un Saga Falabella, líder de los últimos dos años, y un Ripley, seguidor que busca recuperar su puesto de liderazgo que obtuvo en el 2016, Oechsle se posiciona tanto a nivel físico como virtual dentro del grupo de los seguidores.

Las estrategias de los seguidores, son de falsificador⁸, clonador⁹, imitador¹⁰ y adaptador¹¹. Siendo la empresa en estudio la más reciente en el comercio virtual, aún se mantiene como seguidor en etapa de adaptación. Esto quiere decir Oechsle sigue las pautas que definen Saga Falabella y Ripley, y se adapta a ellas, siempre tratando de mejorarlas en el proceso. Un claro ejemplo de esto fueron los Cyber de julio en los que hubo dos eventos de importancia, el *Cyber Wow* y los *Cyber Days* de la Cámara de Comercio de Lima. Por cuestión de notoriedad, Oechsle decidió participar con la Cámara de Comercio; sin embargo, Saga y Ripley optaron por el *Cyber Wow*, organizado por IAB Perú. Frente a esta acción, Oechsle tuvo que reaccionar rápido y participar en ambos, hecho que se repetirá en este *Cyber* de fines de año. Este es un claro ejemplo de cómo funciona la estrategia de adaptación; sin embargo, al ser una plataforma online, el proceso de cambio debe ser inmediato y esto crea complicaciones y problemas internos en el seguidor. Sin embargo, Oechsle terminó participando en dos campañas de Cyber diferentes y sus ventas aumentaron más de lo previsto.

A menos de que se desarrolle una estrategia diferente que lo aparte de la competencia, este problema seguirá presente y sin solución aparente más que la de apagar incendios. Es por ello, que la propuesta por plantear en el presente trabajo, busca puntos de vista innovadores para el *retail* online peruano.

2.5 Descripción del grupo objetivo que atiende

Oechsle maneja dos grupos objetivo en función a las dos unidades de negocio que tiene. Hay que considerar que los targets se definen en base al canal de venta. Para el caso de clientes en tienda, Oechsle segmenta a personas entre los 25 y 50 años de edad de los

⁸ Falsificador: Reproduce el producto y envase del líder, vendiendo artículos de dudosa reputación. También conocido como artículos “pirata”.

⁹ Clonador: Es quien reproduce el producto, nombre y envase del líder, pero introduce pequeñas modificaciones. Un ejemplo es Coca Cola y Cola Real, que tiene el mismo envase en temática de colores y a precio mucho menor.

¹⁰ Imitador: Copia algunos aspectos del producto líder, pero se diferencia en términos de envase, publicidad, precio o puntos de venta.

¹¹ Adaptador: Es quien toma los productos del líder, los adapta e incluso los mejora. Puede optar por atender mercados diferentes.

niveles socioeconómicos BC con foco en C con estilo de vida moderno, sofisticado, progresista y conservadora, que viva en el Perú y geográficamente cercano a alguna de las 22 tiendas de la cadena.

Segmentando un poco más el grupo objetivo hacia la plataforma web, el target se enfoca más en aquellos *clusters* con mayor acceso a internet y con mayor disposición a revelar información personal en las páginas web. Considerando esto, el target de Oechsle Web es el de hombres y mujeres entre 25 y 40 años de edad de nivel socioeconómico BC con estilos de vida moderno, sofisticado y progresista que vivan en el Perú (ver figura 1.5) y tengan acceso a internet. Adicionalmente una característica conductual de este público objetivo es la suficiente confianza de realizar pagos a través de la web y el aprecio por el ahorro de procesos de desplazamiento y tiempo.

2.6 Descripción del posicionamiento de la empresa o marca

En relación al posicionamiento de la tienda existen dos perspectivas; la primera se enfoca en base al posicionamiento de Oechsle como una tienda de antaño exclusiva y de moda importada, y la segunda en relación al nuevo concepto de Oechsle, cuyo posicionamiento está aún en vías de desarrollo.

Intercorp adquirió el nombre de marca Oechsle con intención de cogerse de ese mercado ya adquirido en tiempos pasados, cuyo posicionamiento ya era claro y fuerte como una empresa de moda exclusiva con tendencias internacionales. El concepto es ideal para un *retail* cuya misión también partía de la moda, así que adoptar el modelo no fue complicado.

No obstante, Oechsle busca mejorar aún más el posicionamiento de la empresa, ya que no quiere ser únicamente la renovación de una marca de moda antigua, sino un referente de moda y tendencia. En los últimos meses ha estado trabajando en dicho posicionamiento, pero este aún no ha sido alcanzado. La empresa mantiene expectativas de alcanzarlo en menos de un año e imponer la marca como la de mejor tendencia en moda respecto a todos sus competidores directos.

2.7 Descripción de la creación del Brand Equity de la marca Oechsle

El Brand Equity o valor de marca es el concepto que define el efecto diferenciado que significa para el consumidor oír el nombre de un competidor versus el nombre de otro competidor. Para Kotler y Armstrong, el poder de la marca puede lograr que se alcance la tan ansiada fidelización y con ella un incremento en las ventas.

El Brand Equity o el capital de la marca es el efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto o a su marketing. Es una medida de capacidad de la marca para captar la lealtad y preferencia de los consumidores. Una marca tiene un capital positivo cuando los consumidores reaccionan más favorablemente ante ella en comparación con una versión genérica o sin marca del mismo producto; su capital de marca es negativo si los consumidores reaccionan menos favorablemente que ante una versión sin marca.

Según David Aaker, el valor de marca consta de cuatro pilares: Reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de la marca y fidelidad de la marca. Se desarrollará el concepto considerando estos cuatro puntos mencionados (Aaker y Joachimsthaler, 2001).

En relación al reconocimiento de marca, la empresa tiene una tradición heredada del negocio previo bajo el mismo nombre. Dicho reconocimiento, se ha mantenido a través de quienes vivieron en esa época, donde la marca era TOM de su propio mercado.

La calidad percibida de Oechsle Web es todavía bastante baja respecto a sus competidores en relación a la logística de despacho, ya que el sistema sigue en proceso de desarrollo y mejora. La empresa ha perdido share por dicho inconveniente que, para un consumidor que no está dispuesto a esperar, prefiere abrir otra plataforma digital.

Las asociaciones de la marca en Oechsle vienen principalmente del logo original de la empresa. Este ha sido sujeto de cambios hasta llegar al logo actual que se ha actualizado en los últimos años. El color rojo también es fuertemente relacionado con la marca desde su origen debido al logotipo, y que se decidió usar desde esos momentos como color de marca que lo identifique y que, junto con el fondo blanco, evocaría la identificación con la bandera del bicolor nacional.

Figura 2.4

Logos Oechsle



Fuente: Información interna de Oechsle

La fidelidad de marca en el sector *retail* es casi imposible de alcanzar debido a la similitud de mix que hay entre todos los competidores que comercializan los mismos tipos de productos. El reto principal del valor de marca se encuentra en este punto debido a que quien logre fidelizar a su consumidor obtendrá un comprador constante que comprará virtualmente todo lo que necesite en ese *retail*, obteniendo el liderazgo del mercado.

Uno de los resultados a obtener de implementar la propuesta de mejora de este caso (explicado en el capítulo III) es justamente lo mencionado en este punto. Oechsle es una marca con un valor potencial que podría explotarse y saltar a ser el líder del mercado si es que se trabaja una estrategia de posicionamiento e imagen corporativa. El concepto de la peruanidad puede marcar la diferenciación que el valor de marca necesita para impulsarse, mientras se desarrollan campañas de relevancia y conocimiento por medios de ATL y BTL¹² que generen un esfuerzo 360 y se logren los objetivos de mejora en posicionamiento y en valor percibido.

¹² ATL y BTL: Tipos de campañas publicitarias Above The Line (masivas) y Below The Line (más enfocadas y donde se trabaja mucho el marketing directo).

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO

PROBLEMA EN MARKETING APLICATIVO DE E-COMMERCE

Oechsle como plataforma digital representa el 2% de las ventas generales de la marca, lo que no representa demasiados ingresos a la compañía. Esto se debe a varios factores a considerar, siendo uno de los más importantes el corto tiempo que tiene en el mercado. Este factor ha perjudicado a la marca principalmente porque debe acelerar todos sus procesos en un intento de alcanzar a sus competidores, quienes tienen ritmos estables y metodologías definidas. Adicionalmente a lo mencionado, las plataformas digitales son muy poco fidelizables, debido al nulo costo de cambio de una a otra.

Tomando en consideración los factores previamente mencionados, se puede llegar a la conclusión de que, para lograr alcanzar y superar a sus competidores más grandes, la plataforma web de Oechsle necesita optar por una metodología estratégica única y novedosa para el mercado, que la diferencie de los otros *e-commerce* y que Oechsle sea el primero en conseguir la fidelización en un sector donde es casi imposible de alcanzarla.

A partir de este concepto es que se identifica una oportunidad de mejora que se puede aplicar a ciertas categorías del mix del sector *retail* que Oechsle podría explotar como método de diferenciación frente a una competencia mucho más desarrollada. Es aquí donde se propone el Marketing *Inbound* como método de mejora para el *e-commerce* de Oechsle.

El marketing *inbound* es una metodología que consiste en trabajar contenido relacionado al producto o servicio en venta sin ofrecer el producto per se. La idea es subir contenido relevante de la categoría a través de plataformas como blogs, donde los autores serían expertos de las categorías trabajadas. A través de este proceso, se busca generar un *engagement* con la marca y desarrollar el posicionamiento que Oechsle no tiene aún y que lo diferenciaría de la competencia. En la figura 3.1 podemos observar cómo el Marketing *Inbound* ha ganado popularidad en los últimos años por los resultados que ha brindado su implementación, lo cual es un motivo más para adoptar la metodología en un sector en el cual aún no ha sido implementado. Lo que se plantea con esta estrategia, es

generar un blog donde una persona experta en su categoría pueda escribir tips y consejos, así como artículos relacionados al tema en concreto que refiera a la categoría elegida, generando un deseo hacia ese contenido que lleve a los internautas hacia la web de Oechsle.

Figura 3.1

Evolución del *Inbound Marketing*



Fuente: Inbound Cycle (2016)

Adentrándonos un poco más en la aplicación al *e-commerce* de Oechsle, para esta propuesta nos enfocaremos en una sola categoría, para poder concentrar esfuerzos, y más adelante diversificar. Los motivos de elección de la categoría están en función a su mayor ticket de ventas orgánico; es decir, cuyo esfuerzo de marketing suele ser mínimo. Debido a todos estos factores se eligió la categoría de Decohogar, que representa casi el 30% de todas las ventas de la web. La propuesta planteada puede, para tal caso, ser replicada en otras categorías posteriormente.

El problema nace a partir de que esta categoría tiene mucho potencial de diferenciación frente a las demás plataformas de *e-commerce*, ya que son productos duros que no requieren de prueba previa y actualmente no se está realizando ningún esfuerzo por evidenciar su mix de productos. La propuesta consiste en idear un método que viralice más a esta categoría y que el consumidor vaya orgánicamente a la página de Oechsle en busca de un contenido rico y diverso con un valor agregado que no tiene la competencia. Solo en Decohogar, sin ningún esfuerzo de marketing realizado, está el 30% de las ventas

totales de la web, lo que la hace una categoría fuerte, pero desatendida y con mucho potencial por desarrollar.

En la tabla 3.1, se pueden observar las sesiones, órdenes, conversión, ventas y ticket promedio de la categoría Decohogar. A pesar de ser una categoría pasiva, las conversiones y los esfuerzos de venta son una de las más considerables de todas las categorías sin necesidad de hacer un mayor esfuerzo de marketing, lo que confirmaría que esta categoría podría impulsar un aumento significativo de sesiones y conversiones dentro de la web.

Tabla 3.1

Mapa de calor de conversiones por canal digital de Oechsle web

Canal	Sesiones	Órdenes	Conversión	Ventas S/	Ticket Promedio
Paid Search	28693.5	345.5	1.20%	216873	376.8
Organic Search	58138.8	502.5	0.86%	327702	391.2
Direct	20221.8	82.5	0.41%	61576.5	447.6
E-Mail	29324.4	166.5	0.57%	91432.2	329.4
Facebook Paid	83057.7	150.3	0.18%	93156.9	372
Referral	3970.5	59.1	1.49%	68716.5	697.8
Push Notifications	6901.5	14.4	0.21%	10387.5	432.6
Social	2214.3	16.8	0.76%	12423.9	444
Otros	20776.8	1.5	0.01%	639.9	256.2

Fuente: Información interna de Oechsle

Los *e-commerce*, por naturaleza, son plataformas de “venta fría”, lo que significa que no hay gestión humana en el *front-end* (en el momento de contacto del comprador potencial con los productos de la empresa), lo que genera una conversión más baja que en piso de venta. Esto refiere al hecho de que, si se compara con un piso de venta, no hay ningún asesor que acompañe o ayude al usuario a satisfacer sus dudas o necesidades inmediatas que van apareciendo a lo largo del proceso de venta, y muchas veces la interacción, la amabilidad y la asertividad del colaborador es lo que puede definir el cierre de una venta, lo que convierte al capital humano en un factor de alta relevancia para la

venta con el que un *e-commerce* no puede contar. La mayoría de los esfuerzos del *e-commerce* en mención buscan generar un mayor *engagement* emocional a través de frases atractivas y campañas que hagan que el usuario prefiera relacionarse con una plataforma en vez de otra en un canal donde el costo de cambio es nulo. Es aquí donde suelen ganar posicionamiento las tiendas físicas, ya que cuentan con el relacionamiento interpersonal que una web no tiene.

Dentro de esta metodología, se enfocan 6 aspectos que son los que se trabajan principalmente para el logro de resultados. Estos seis puntos pueden tomarse como etapas de desarrollo de la propuesta, ya que se necesita completarlos en su totalidad para lograr un correcto desarrollo de la estrategia.

1. Contenido: Este es el primer y más importante paso de la implementación del marketing *inbound*. En este punto es donde se desarrollan los contenidos que posicionen a Oechsle Web como experto en su sector que, en este caso, es decoración. Para ello necesitaríamos una diseñadora de Casa Deco, empresa reconocida por su profesionalismo y capacidad en el sector, que sea quien represente la imagen del blog, así como quien genere el contenido del mismo. Hay que considerar que lo que se escriba debe ser atractivo para el lector y con las palabras claves correctas, ya que es en este primer contacto donde se generaría el enganche que nos llevaría al posicionamiento futuro.
2. Canal de captación: Una vez que se logra conseguir el contenido correcto y relevante, la empresa empezará siendo más visible orgánicamente en los buscadores, debido a que las keywords que se utilizarían dentro del blog y el contenido generado direccionarían a los internautas interesados a la web de Oechsle. Esto se debe a que, por simple relacionamiento, quien posea un espacio lleno de contenido rico y relevante debe contar con esos productos que el consumidor necesita para lograr aquello que se le ofrece dentro del blog.
3. Base de datos: En este paso ya se empiezan a recaudar los primeros frutos del Marketing *inbound*, por medio de la generación de bases de datos que se obtendrían a través de los usuarios registrados dentro del blog y la plataforma.
4. Alcance: El alcance de la plataforma empieza ampliarse, generando interés por la web y el contenido posteados. En este punto el valor de la marca, o

Brand equity, empieza a ganar relevancia a través de un mayor reconocimiento de marca.

5. Branding: Este es el punto que Oechsle debe aprovechar al máximo debido a su ausencia de estrategia en interacciones de marca. En este punto se puede implementar una estrategia paralela en la que se refuerce aún más el planteamiento del branding de la marca, incrementando sus esfuerzos publicitarios para unirlos con el posicionamiento que va creándose con los contenidos del blog de Decohogar. Oechsle considera que no tiene posicionamiento claro, debido a que el que tiene no es el que desea, y podría ser una oportunidad de mejorarlo en paralelo.
6. Proceso de automatización del marketing: Este punto es uno que a veces se opta por omitir, pero que definitivamente genera un ahorro de esfuerzo, ya que el objetivo de esta parte es utilizar software que automatice procesos largos y complicados, y que ahorre esfuerzos cuando se requiera solucionar emergencias. Como se mencionó en capítulos anteriores, un gran problema que tiene Oechsle Web, es que tiene que reaccionar con velocidad a los esfuerzos de marketing de la competencia. De implementar programas facilitadores, todos estos procesos se acelerarían y evitarían la preocupación continua de no lograr reaccionar a tiempo a dichos ataques.

Para el caso de Decohogar, la escritora tendría que ser una diseñadora de interiores de una empresa reconocida como Casa Deco que brinde información relevante en la web de Oechsle acerca de diseños, modas, tendencias y recomendaciones para el hogar, sin necesidad de ofrecer o hablar de compra para posicionarnos con el consumidor como la empresa experta en conocimiento del tema. Debido al *approach* con el que se está tomando la propuesta, en esta solo se considera a las subcategorías de mueblería, menaje, decoración y ropa de cama.

La intención de este planteamiento es generar un concepto de “gurú” de la categoría y que se posicione a la web como una plataforma de consulta para decoración del hogar que genere un sentimiento de *engagement* al hacer que el usuario piense en Oechsle antes que en cualquier otra web a la hora de buscar productos de Decohogar.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El plan de implementación partiría en el cambio de estación, ya que es cuando se lanzan las nuevas colecciones de Decohogar que siempre son dos por temporada. Se manejarían 4 objetivos principales, que se muestran en la tabla 4.1, y cuyo propósito sería el de justificar la realización del proyecto y medir el diferencial en las ventas de la categoría orgánicamente versus el esfuerzo propuesto del marketing *inbound*.

Tabla 4.1

Objetivos de la estrategia marketing *inbound*

Objetivos	Plazo	KPIs
Generar contenido semanal que genere interacciones y redirecciones a la web principal.	Corto plazo	Aumento semanal de sesiones en la web hacia la categoría designada
Incrementar las ventas en un 30% adicional de la categoría Decohogar en los primeros 3 meses.	Corto plazo	Ventas semanales
Posicionar a Oechsle como referente de decoración en un 40% de nuestro target.	Mediano plazo	Conversiones del blog a la web semanales
Convertir a Oechsle en TOM para la categoría Decohogar en 1 año.	Largo plazo	Posicionamiento frente a la competencia/participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

Bajo esta premisa, se entiende que los ingresos de la categoría podrían incluso duplicarse con la creación de plataformas secundarias de información del tema que generen confianza en un consumidor resentido que siente que solo buscan hacerlo pagar de más. De manera global, la propuesta de implementar el blog de Decohogar para decoración de la casa satisface varios vacíos en la estrategia empresarial para Oechsle Web, siendo el principal a corto plazo el aumento de ventas y a largo plazo el posicionamiento deseado por la empresa.

Este planteamiento es una propuesta a largo plazo con acciones desde corto y mediano plazo, lo que también genera una repercusión inmediata beneficiosa en varios puntos de la cadena de valor. La idea es que el Marketing *inbound* impulse a una relación a largo plazo con el consumidor y logre posicionar en su mente que Oechsle es la empresa experta en conceptos de decoración, antes de que las empresas competidoras empiecen a replicar estrategias. Para lograr esto, se debe desarrollar cada punto mencionado en el capítulo anterior con el mismo objetivo en común: convertir a Oechsle en *Top of Mind* (la primera empresa que aparezca en la cabeza del consumidor al pensar en Decohogar) de la categoría propuesta. La estrategia general será evaluada en función a este objetivo en particular, ya que los otros objetivos son parte del esfuerzo de lograr dicho posicionamiento.



CONCLUSIONES

- La categoría de Decohogar es un ingreso fijo y constante (siempre genera ventas) que no ha sido explotado como debiera, convirtiéndola en una oportunidad desaprovechada, que con el correcto diseño estratégico podría llegar a ser la número uno de ventas en *e-commerce*, superando a Electrohogar.
- La aplicación del marketing *inbound* propuesto para la categoría de Decohogar podría replicarse para otras categorías que impliquen moda o tendencia, como es el caso de Textil, Calzado y Belleza (maquillaje y cuidado de piel).
- El marketing *inbound* es una estrategia aplicada en productos no buscados que brindaría una perspectiva diferente al mercado *retail*, donde marcaría un quiebre de las estrategias tradicionales y que iniciaría un modelo de negocio que no se enfocaría únicamente en la compra-venta, sino que enriquecería el contenido de las diferentes categorías para una mayor satisfacción del consumidor final.
- La implementación del marketing *inbound* en Oechsle podría posicionarlo como pionero de una estrategia novedosa que, con el manejo adecuado, serviría para conseguir el posicionamiento deseado por la marca respecto a todos los otros competidores.
- La estrategia de marketing *inbound* busca profundizar la relación empresa-cliente en la que se logre generar una fidelización de marca que aún no existe en el mercado *retail*. Esto se reflejaría en un incremento de las ventas más allá de la categoría Decohogar y que permitiría a Oechsle convertirse en el TOM de su público objetivo.
- Una conclusión importante es el hecho de que una vez que se implemente el marketing *inbound* en la categoría de Decohogar, el público objetivo se segmentaría aún más, ya que la variable psicográfica deberá profundizarse hacia aquellas personas que disfruten de leer e investigar en internet y, adicionalmente, hombres y mujeres a quienes les interese la decoración de hogar.

RECOMENDACIONES

- Como primera recomendación, sería necesario elaborar un plan de desarrollo estratégico de la logística de despacho y envío ya que, a pesar de sus años en el mercado (tanto físico como virtual), no tiene un concepto positivo en lo que se relaciona a este punto. Para lograr una mejora completa, es necesario evaluar cada aspecto de la cadena de valor y mejorar aquellos que son ineficientes para el consumidor.
- La segunda recomendación planteada es la de realizar un plan de impulso para otras categorías con potencial de incremento, tal y como es belleza y moda, bajo el mismo concepto del caso de Decohogar. Con el marketing *inbound* se potenciarían las diversas categorías de una manera que ningún otro *retail* ha tratado y marcaría el inicio de una tendencia pasada por alto en dicho sector.
- Una tercera recomendación sería realizar un sondeo de mercado en el que se defina con mayor detalle las embajadoras de marca de Oechsle. En el caso de moda debe enfocarse en una fashionista profesional; así como en el caso de Decohogar se requiere una decoradora profesional que sea reconocida en su área de desempeño. Se debe elegir dichos personajes con mayor cuidado y así evitar la confusión en el cliente sobre quién representa diferentes aspectos de la marca Oechsle.
- Otra recomendación a considerar es el incremento de personal de carga de productos a la web. Si se observa el organigrama, son cuatro las personas encargadas de cargar todo el mix de la tienda a la web. Por la velocidad con la que trabajan las plataformas digitales, si se desea alcanzar el mix total con el que cuenta el piso de ventas y diferenciarse con contenido que vaya a la par con una mezcla de productos exclusiva y novedosa, se debe considerar la posibilidad de que el equipo de carga crezca de tamaño.
- Finalmente, se recomienda que se considere implementar listas de novios o listas para *baby showers*, ya que generaría un nuevo público objetivo que sería exclusivo de la marca. Se podría plantear una lista de recién casados, ya que podría empalmarse con el contenido creado en el blog de Decohogar. Cuando se

crean dichas listas, los invitados tienen que necesariamente ir a Oechsle, ya que solo ahí podría descubrir lo que la pareja o padres seleccionan como parte de sus regalos esperados.



REFERENCIAS

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Deusto.
- Agencia Peruana de Noticias. (2018). Sector retail en Perú proyecta mantener su expansión en 2018 tras crecer 12,6% en los últimos años. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-retail-en-peru-proyecta-mantener-su-expansion-en-2018-tras-crecer-126-en>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio*. Planeta.
- Euromonitor International. (2017a). Company Share Performance in Mixed Retailers [Share de compañías en el sector retail peruano]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor International. (2017b). Digital Consumer Index [Índice de consumidores digitales]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Harvard Deusto EAE Business School (2015). ¿Qué es una ventaja competitiva y cuál es el proceso para crearla?. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-una-ventaja-competitiva-y-cual-es-el-proceso-para-crearla/>
- Inbound Cycle. (2016). Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>
- Instituto Peruano de Economía - IPE. (2018). Perú: ¿Qué le espera al sector retail en el 2018?. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/portal/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018-2/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (11.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14.ª ed.). Pearson.
- Marketing4food. (2016). Marketing Corporativo. Recuperado de <http://www.marketing4food.com/glosario/marketing-corporativo/>
- Oechsle. (2018). Recuperado de <https://www.oechsle.pe/>
- Perú Retail. (2018). ¿El ecommerce representa una amenaza para los centros comerciales?. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/ecommerce-amenaza-centros-comerciales/>
- Peru Top Publications. (2018). Peru: The Top 10,000 Companies. Recuperado de <http://www.toponlineapp.com>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.

¿Qué porcentaje de peruanos compra por internet?. (12 de diciembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vamos-compras/que-porcentaje-peruanos-compra-internet-1003215>

Rico, R. y Doria E. (2002). *Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista* (11.ª ed.). Prentice Hall.

Torres, A. (2018), Comercio electrónico en Perú moverá más de US\$2.500 millones este año. *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1289650-ecommerce-comercio-electronico-movera-us2500-millones-ano>



BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Noticias. (2018), Comercio electrónico peruano alcanzará crecimiento record por encima del 30% en 2018. *América Economía*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/comercio-electronico-peruano-alcanzara-crecimiento-record-por-encima-del>
- América TV (2 de noviembre de 2018), Cyber Wow. Recuperado de: <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/cyber-wow-enterate-que-debes-tener-cuenta-conseguir-mejores-ofertas-n345451>
- Gestión. (2017). Casi dos millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>
- Paan, C. (2016). Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/comercio-electronico-creciendo-peru-209869>
- Rodríguez H. (2018). El comercio online en la mira de los centros comerciales. *Conexión Esan*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/05/30/el-comercio-online-en-la-mira-de-los-centros-comerciales/>



ANEXOS

ANEXO 1 Landing de producto

The screenshot shows a product landing page for a black sofa bed. The page features a navigation bar at the top with a search bar, the 'oe' logo, contact information, and a shopping cart icon. Below the navigation bar, there are category links for 'Navidad', 'Tecnología', 'Electrohogar', 'Decohogar', 'Muebles', 'Dormitorio', 'Deportes', 'Infantil', 'Zapatos', 'Salud y Accesorios', 'Moda', and 'Ofertas OK!'. The main content area displays the product 'Sofá Cama en Tela Negro' with a price of S/ 299.00 (reduced from S/ 1,999.00). The product is shown in a large image and a smaller thumbnail. The page also includes a 'Agregar' button, a 'DELIVERY A CASA' option, a 'RETIRO EN TIENDA' option, and a 'Págalo como prefieras' section with logos for VISA, MasterCard, and Pagaré. A vertical red bar on the right side of the page contains the text 'Ejecutar indicaciones'.

Fuente: Oechsle (2018)

ANEXO 2 Landing de producto “padre con hijos”

The screenshot shows a product landing page for sofas. At the top, there is a search bar with the placeholder text "¿Qué buscas?", the "oe" logo, and navigation links for "Comenzamos (0:00:00)", "Nuestros Tiempos", "¡Regístrate ahora!", and a cart icon showing "S/ 0.00". Below the navigation is a horizontal menu with categories: "Navidad", "Tecnología", "Electrohogar", "Decorar", "Muebles", "Dormitorio", "Deportes", "Infantil", "Zapatos", "Belleza y Accesorios", "Moda", and "Ofertas OH!". The main content area is titled "Productos Relacionados" and features three sofa products in a carousel. Each product card includes an image, a title, a description, a price, and an "Agregar" button. The products are:

- SM Sofá cama Londres Beige**: Ahora S/ 699.00
- SM Futón Florencia Marrón**: Ahora S/ 699.00
- SM Sofá cama América Marrón**: Ahora S/ 299.00

Below the product carousel is a "Suscríbete" section with the text "No te pierdas nuestras ofertas exclusivas y novedades" and a link to "Aceptar los términos y condiciones". It includes input fields for "Ingresar tu nombre" and "Ingresar tu correo", and a red "¡Suscribirse!" button. A "Contactos" button is located at the bottom right of the page.

Fuente: Oechsle (2018)