

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



**ESTUDIO DE CASO: PROPUESTA PARA
INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO
EN LA EMPRESA BEST BRIDAL IMPORT
EXPORT S.A.C.**

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

Luciana Callo Sánchez

Código 20111628

Asesor

Marybel Esther Mollo Flores

Lima – Perú

Noviembre de 2018





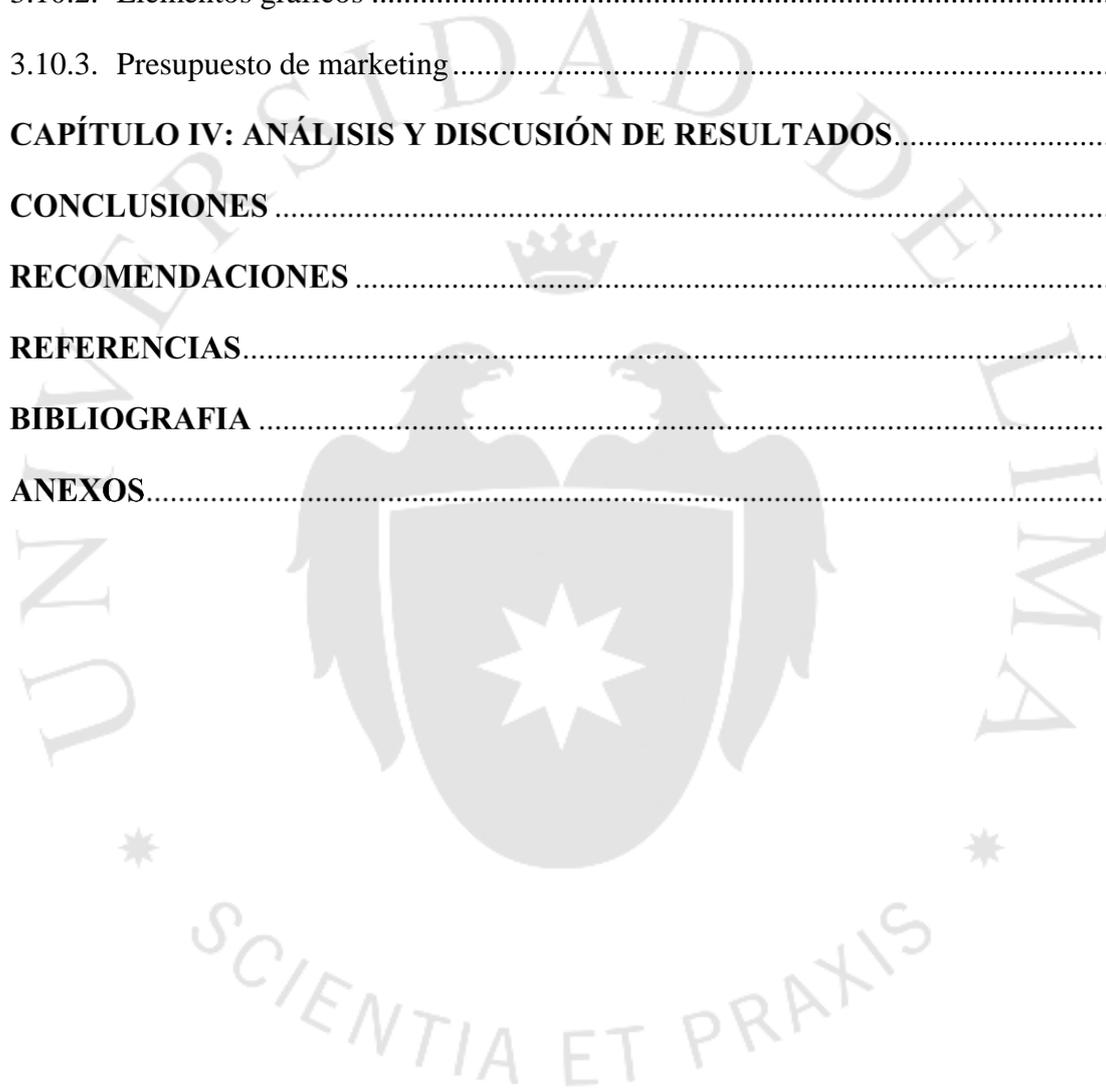
**ESTUDIO DE CASO: PROPUESTA PARA
INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO
EN LA EMPRESA BEST BRIDAL IMPORT
EXPORT S.A.C.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA	2
1.1. Descripción y antecedentes de la industria de Best Bridal Import-Export S.A.C.	2
1.2. Entorno específico	4
1.3. Descripción de la empresa	7
1.4. Descripción del mercado y sus segmentos	10
1.5. Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta... ..	12
1.6. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos.....	12
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	14
2.1. Análisis de Cartera.....	14
2.2. Estrategias de Crecimiento Aplicadas	15
2.3. Análisis de la estrategia competitiva de Best Bridal Import-Export S.A.C.	16
2.4. Modelo de Negocio Best Bridal S.A.C.....	17
2.5. Descripción y análisis de la estrategia genérica	20
2.6. Descripción y análisis de la ventaja competitiva.....	21
2.7. Descripción y análisis de la estrategia de marketing corporativo de la empresa.....	22
2.7.1. Descripción y análisis de las estrategias competitivas de la empresa	24
2.7.2. Descripción del grupo objetivo que atiende la empresa	25
2.7.3. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca.....	25
2.7.4. Descripción de la creación del Brand Equity de su marca	27

CAPÍTULO III: MARKETING DE SERVICIOS Y SUS ESTRATEGIAS PARA ATENUAR SUS CARACTERÍSTICAS.....	29
3.1. Definición del problema de Best Bridal Import-Export S.A.C.	29
3.2. Objetivos de propuesta de mejora	30
3.3. Estrategia de Marketing Relacional de Best Bridal Import-Export S.A.C.....	30
3.4. Servicios	31
3.4.1. Descripción del servicio básico o principal.....	31
3.4.2. Descripción del tangible entregado	32
3.4.3. Descripción de los servicios secundarios	33
3.4.4. Descripción de la flor de servicios complementarios.....	33
3.4.5. La marca	37
3.5. Evidencia física.....	38
3.5.1. Descripción del ambiente del servicio.....	38
3.5.2. Descripción de otros tangibles.....	39
3.6. Procesos del servicio de Best Bridal Import-Export S.A.C.....	39
3.6.1. Flujograma del servicio básico o principal de Best Bridal Import-Export.....	40
3.6.2. Flujograma de los servicios secundarios	42
3.7. Personas.....	42
3.7.1. Descripción y rol del personal front stage de la empresa	43
3.7.2. Descripción y rol del personal back stage de la empresa	43
3.7.3. Rol del cliente en la producción del servicio.....	43
3.8. Precio	44
3.8.1. Política de precios.....	45
3.8.2. Estrategia de precios respecto a la competencia.....	45
3.8.3. Precios de la competencia.....	46
3.9. Canal.....	47

3.9.1. Forma de contacto con el cliente	47
3.9.2. Ubicación y dirección del local	49
3.9.3. Horarios de atención	49
3.10. Comunicaciones integradas de marketing	49
3.10.1. Detalle, descripción y presupuesto de actividades de comunicación	50
3.10.2. Elementos gráficos	50
3.10.3. Presupuesto de marketing	51
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS	56
BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS	59



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	PBI per cápita del Perú.	2
Tabla 1.2	Niveles Socioeconómicos. Lima Metropolitana (2004-2017).....	3
Tabla 1.3	Censo Poblacional, según religión que profesa	5
Tabla 1.4	Proveedores principales de Best Bridal Import-Export S.A.C.	7
Tabla 1.5	Marcas de vestidos para novias de Best Bridal Import-Export S.A.C.....	9
Tabla 1.6	Estilo de vida de las peruanas	11
Tabla 1.7	Número de novias por Estilo de vida. Lima Metropolitana 2017.....	11
Tabla 1.8	Registro de matrimonios en la ciudad de Lima y el Perú 2013-2017	12
Tabla 1.9	Registro de importaciones por empresas competidoras	13
Tabla 2.1	Análisis de las cinco fuerzas de la estrategia competitiva de Best Bridal Import-Export S.A.C.....	16
Tabla 2.2	Modelo CANVAS de la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C.....	19
Tabla 2.3	Dimensionamiento del grupo objetivo	25
Tabla 3.1	Servicios de Best Bridal Import-Export S.A.C.	32
Tabla 3.2	Productos y accesorios de Best Bridal Import-Export S.A.C.	32
Tabla 3.3	Precios de productos y servicios de Best Bridal Import-Export S.A.C. ...	44
Tabla 3.4	Precios de competidores de Best Bridal Import-Export S.A.C.....	47
Tabla 3.5	Presupuesto de marketing Best Bridal Import-Export S.A.C.	51
Tabla 4.1	Dimensiones e indicadores según el cuestionario SERVQUAL para Best Bridal Import-Export S.A.C.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Nivel de pobreza monetaria del Perú (2000-2017).....	3
Figura 1.2 Organigrama de Best Bridal Import-Export S.A.C.....	8
Figura 1.3 Ejemplos de vestidos de novia Best Bridal.....	10
Figura 2.1 Matriz BCG para Best Bridal Import-Export S.A.C.....	15
Figura 2.2 Estrategias de posicionamiento posibles.....	26
Figura 2.3 Mapa de Posicionamiento	27
Figura 3.1 Flujograma de procesos de servicios Best Bridal Import-Export S.A.C.	41
Figura 3.2 Desarrollo del proceso del servicio secundario de Best Bridal Import-Export S.A.C.....	42
Figura 3.3 Ubicación física de la tienda Best Bridal Import-Export S.A.C.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario SERVQUAL Best Bridal Import-Export S.A.C.....60



INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla un caso de éxito empresarial dentro del sector de la moda, en específico en la industria de productos y servicios para novias, la cual viene desarrollándose y sofisticando su oferta en los últimos años.

La empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. es un ejemplo de emprendimiento familiar dedicado a la importación, confección y comercialización de productos y servicios para novias, bajo el concepto de Atelier; es altamente especializada en vestidos de novias, accesorios y servicios, atendiendo a dicho mercado desde el año 2000.

El análisis de la empresa consistirá en mostrar cómo, dentro de una industria altamente competitiva y un mercado sensible al precio, la empresa ha podido subsistir con una oferta personalizada y de alta diferenciación como centro de su modelo de negocio. Así mismo, se explicarán en detalle los pilares de su estrategia de servicios, la cual le ha permitido mantener un alto nivel de satisfacción entre sus clientas y un sostenido impacto en medios especializados.

Finalmente, se identificarán oportunidades de mejora, las cuales generarán estrategias de servicio que permitirán sostener el desarrollo del negocio.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1. Descripción y antecedentes de la industria de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Según datos del Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el mercado de prendas de vestir (vestidos, calzado y accesorios), entre producción nacional e importada, es de 1,750 millones de dólares americanos (Flores, 2014).

En palabras de la directora ejecutiva del Centro de Altos Estudios de la Moda (CEAM), la demanda de prendas de vestir de alta costura está en crecimiento, pudiéndose encontrar vestidos de novia de 10 mil dólares americanos, dado que el crecimiento de la economía peruana hace que mucha gente incremente su poder adquisitivo y busque modelos exclusivos. En el 2015, el mercado de bodas movió un aproximado de 500 millones de dólares americanos; estas cifras son cada vez más crecientes debido a que las parejas buscan tener una celebración única, original e inolvidable. El mercado de bodas en el país movería este año más de US\$500 millones de dólares americanos (Trigoso, 2014).

Al analizar el contexto sobre el cual el mercado de novias viene desarrollándose, en la tabla 1.1, se observa cómo en los últimos 17 años se ha ido incrementando el nivel de riqueza de la población peruana. La mayor riqueza del peruano promedio se evidencia en el desarrollo del PBI per cápita de los últimos años, según cifras oficiales publicadas por el Banco Mundial:

Tabla 1.1

PBI per cápita del Perú.

A precios actuales (2000-2017)

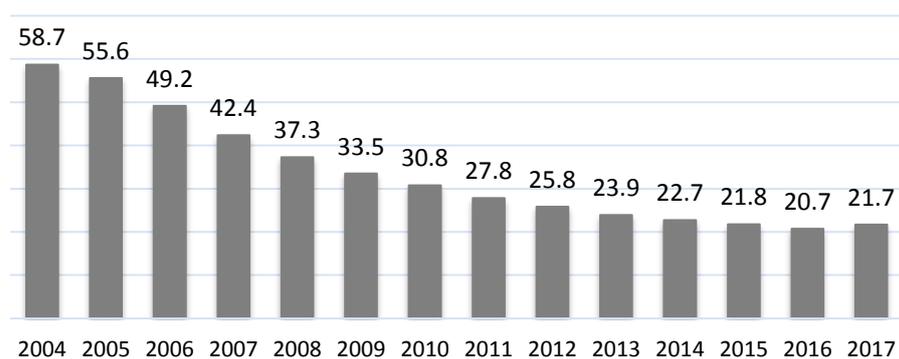
Año	US\$ Dólares	Año	US\$ Dólares	Año	US\$ Dólares
2000	1,996	2006	3,171	2012	6,387
2001	1,981	2007	3,611	2013	6,583
2002	2,059	2008	4,208	2014	6,492
2003	2,180	2009	4,166	2015	6,053
2004	2,448	2010	5,022	2016	6,031
2005	2,754	2011	5,701	2017	6,571

Fuente: Banco Mundial (2018)

A este desarrollo de la economía nacional y a políticas públicas relativamente estables, les ha acompañado una fuerte reducción de la pobreza monetaria. Esta notable reducción de la pobreza en los hogares peruanos ha permitido una mejor distribución de los ingresos, como analizaremos más adelante.

Figura 1.1

Nivel de pobreza monetaria del Perú (2000-2017)



Fuente: Banco Mundial. (2018)

Acompañando una reducción en la pobreza, el segmento de clase media alta y clase alta se ha desarrollado de manera considerable. En la tabla 1.2, se observa cómo en los últimos 12 años las clases media alta y alta (NSE A, B) han ganado mayor incidencia en la población.

Tabla 1.2

Niveles Socioeconómicos. Lima Metropolitana (2004-2017)

NSE	2004	2010	2017	Variac. 04-17
A	3.4 %	5.2%	5.4%	+ 2.0 pps
B	14.6 %	17.7%	24.8%	+10.2 pps
C	31.7%	33.1%	40.5%	+ 8.8 pps
D	32.3%	30.2%	23.3%	- 9.0 pps
E	18.0%	13.8%	6.0%	-12.0 pps

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016).

Queda claro que el mercado de productos y servicios para novias se ha beneficiado del mayor desarrollo de la economía peruana, de la reducción de la pobreza y de las mejores condiciones económicas de un número importante de familias (hogares) desde inicios del siglo XXI.

En la tabla 1.2 pudimos observar que aproximadamente un 21% de la población de hogares peruanos ha mejorado sus condiciones de vida, logrando migrar de un nivel socioeconómico bajo a uno de clase media, clase media-alta o clase alta; esto mejora sustantivamente los niveles de ingreso disponible de sus familias.

Con más ingreso disponible para esparcimiento, actividades fuera de casa y otros productos, el peruano es mucho más exigente que hace una década; ahora cuenta con mayor variedad de productos y servicios que compiten por sus preferencias. Del mismo modo, estos nuevos peruanos prefieren seguridad y mejor calidad en productos y servicios.

Otro signo importante de su nuevo estilo de vida es el empoderamiento, dado que ahora los consumidores conocen más sobre sus derechos y tienen la capacidad de reclamar no solo cara a cara, sino masivamente a través de las redes sociales (Suarez, 2014).

1.2. Entorno específico

Para conocer el entorno específico, es necesario analizar de manera detallada el mercado, los clientes, los competidores y los distribuidores con los que cuenta Best Bridal Import-Export S.A.C.

Mercado

Kotler y Armstrong (2016) indicaron: “Se entiende por mercado al conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p. 7).

De acuerdo a información oficial del Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (RENIEC), el número de matrimonios realizados a nivel nacional asciende a los 91,914, mientras que en Lima Metropolitana asciende a 41,209 el año 2017. Este mercado total (mercado disponible) está compuesto por 41,209 novias que comparten una necesidad común de vestimenta, accesorios y servicios para celebrar sus bodas.

En una entrevista con una de las accionistas de la empresa el 1 de octubre del presente año, la Sra. Gaby Sánchez (mayo de 2017) nos indicó que, para atender dicho mercado, existen muchas empresas dedicadas a la comercialización de vestidos y accesorios de moda. Es preciso indicar que se trata de un mercado no formalizado, no se cuenta con información oficial de la industria; sin embargo, los accionistas de la empresa analizada estiman alrededor de doscientas (200) casas de novia o tiendas que ofrecen servicios similares en Lima Metropolitana.

Algunas de estas casas de novia y tiendas especializadas han sabido aprovechar las condiciones del entorno, en específico del desarrollo de la clase media, ingreso per-cápita, las remuneraciones promedio y también de las mayores exigencias de confort, calidad y puntualidad que les permitan reducir la pérdida de tiempo, esfuerzo y, sobre todo, estrés. Un ejemplo de ello es el crecimiento de los servicios de Wedding Planning, que actualmente se ha difundido mucho en la capital (Trigoso, 2014).

Clientes

Como se mencionó en párrafos anteriores, los clientes de esta industria ascienden a 41,209 novias por año en Lima Metropolitana. Todas estas clientas, sin importar la religión que profesen, serán compradoras y usuarias de vestidos o accesorios de novia.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), “En el Perú, un 76% de la población es católica, y un 14% evangélica, en ambos casos la ceremonia de matrimonio se celebra de manera muy similar, luego del matrimonio civil se procede con el matrimonio religioso” (p. 231).

Tabla 1.3

Censo Poblacional, según religión que profesa

Religión	2007	2017
Católica	81.3 %	76.0%
Evangélica	12.5 %	14.1%
Otra	3.3 %	4.8 %
Ninguna	2.9 %	5.1 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018)

Estas clientas comparten una necesidad común; sin embargo, dentro de ellas se identifican diferentes estilos de vida, niveles socioeconómicos o características demográficas que las hacen requerir ofertas diferenciadas.

La empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. orienta sus esfuerzos de marketing a un segmento de ese mercado total. El segmento meta de la compañía está definido por novias modernas y sofisticadas, de nivel socioeconómico A/B entre los 28 y 35 años de edad, de Lima Metropolitana.

Competidores

Aunque el total de casas de novia o tiendas especializadas que ofrecen similares servicios en Lima Metropolitana se estima en aproximadamente doscientas (Gaby Sánchez, comunicación personal, mayo de 2017), podemos clasificar a la competencia en dos niveles:

- Competidores *directos*. Aquellos competidores que brindan una oferta dirigida al mismo segmento meta, como: Best Bridal Import-Export, Mori Lee Bridal, Victoria Ames, Haydee Silvera, Biz Atelier, Casa Ricketts, Artpaka Couture, Vianca Belle, Erika Atelier y Rosa Clará. Los precios de sus vestidos de novia oscilan entre los US\$ 1,000 y los US\$ 4,000.
- Competidores *indirectos*. Aquellas tiendas o casas de novia con vestidos más accesibles, con diseños básicos orientados a clases medias (NSE C) y clases modestas (NSE D). Los precios promedio de sus vestidos están alrededor de US\$ 600.

Dentro de la competencia directa, se destaca el nuevo ingreso de la marca española Rosa Clará, marca de diseñador de alta costura y vestidos de novia. La marca española hizo su ingreso al mercado peruano el pasado agosto del 2017, con una tienda de 130 metros cuadrados, distribuidos en dos plantas en el distrito de Miraflores. Apertura de Rosa Clara en Lima. (Rosa Clará, 2018).

Proveedores

Al ser una empresa importadora-comercializadora de vestidos y accesorios de productos para novias, la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. cuenta con proveedores reconocidos, fabricantes de marcas internacionales de novias como:

Tabla 1.4

Proveedores principales de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Proveedor	País de origen	Marcas
Eurofranq_International	Estados Unidos	Maggie Sottero; Sottero and Midgley; Rebecca Ingram
Issa International Inc,	Estados Unidos	Mon Cheri Bridals
Beulah (HK) CO	China	Best Bridal
GRT International Representatives	Estados Unidos	Allure Bridals

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

Distribuidores

En el caso de la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C., por contar con una estrategia de distribución exclusiva, el nivel de canal elegido es directo. Su nivel de atención es de empresa-cliente, sin intermediarios físicos.

El resto de competidores directos utiliza la misma estrategia de distribución. Los competidores Mori Lee Bridal, Detalles y Novias, Novissima y Rosa Clará aplican la misma estrategia de atención directa.

Para el caso de la empresa analizada, esta cuenta con un solo punto de venta exclusivo, ubicado en el distrito de San Borja, en una Casa Atelier de 700 m² de terreno y 350 m² de área construida, donde las ventas se realizan de manera directa. Actualmente, la empresa cuenta con los siguientes canales de información: redes sociales como Facebook, Instagram y una página web donde se encuentra parte del catálogo de productos, www.bestbridal.com.pe

1.3. Descripción de la empresa

En este punto, vamos a realizar una descripción de la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. **en función a los siguientes elementos: accionistas, estructura organizacional, marcas y mezcla de productos.**

Accionistas: Best Bridal Import-Export S.A.C. es un Atelier de vestidos de novia fundado el 2 de mayo del 2000 por dos hermanas, las señoras Gaby Sánchez Basto y Norma Sánchez Basto, quienes son las únicas accionistas de la empresa.

Estructura Organizacional: Best Bridal Import-Export S.A.C. cuenta con siete (7) empleados en planilla, y un (1) asistente contable externo a la compañía. Considerando los siete (7) empleados, la estructura organizacional de la empresa se configura de la siguiente manera:

Figura 1.2

Organigrama de Best Bridal Import-Export S.A.C.



Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

La empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. se constituye de manera organizacional con 1 gerencia general, 1 asistente de gerencia, 1 administrador y 2 unidades funcionales, la parte de producción (taller) y ventas de vestidos, accesorios y servicios para novias. Así mismo, cuenta con un asesor externo en la parte contable. La empresa factura anualmente un millón de soles por concepto de ventas de vestidos, accesorios y servicios para novias, las principales líneas de productos de la compañía.

Marcas: El giro del negocio de la empresa permite la importación de marcas internacionales de vestidos de novia, las cuales poseen de alto reconocimiento internacional, entre las que destacan las siguientes marcas:

Tabla 1.5

Marcas de vestidos para novias de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Marcas	País de origen
Maggie Sottero	Estados Unidos
Sottero & Midgley	Estados Unidos
Rebecca Ingram	Estados Unidos
Mon Cheri	Estados Unidos
Allure Bridals	Estados Unidos
Best Bridal	China

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

Mezcla de Productos: La empresa ha visto conveniente introducir a este mercado una oferta híbrida, la que combina bienes y servicios. Básicamente, la empresa cuenta con dos (2) líneas de productos. Una primera línea, denominada “vestidos de novia”, y una segunda línea de “accesorios”.

La línea de vestidos de novia cuenta con una oferta diversificada de seis marcas mencionadas en la tabla 1.5; cada una de estas marcas presenta por lo menos quince diseños que son renovados año a año, por convenio con los proveedores. Esta línea representa el 90% de la facturación de la empresa.

La línea de accesorios permite a la compañía brindar a las novias una experiencia completa, con productos complementarios, como tiaras, velos, mantillas, guantes, y enaguas. Esta línea representa el 10% de la facturación de la empresa y es marca propia de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Los velos y mantillas se confeccionan según el modelo del vestido de novia; pueden ser cortos o largos, de acuerdo al gusto de la novia y según el diseño del vestido.

A continuación, se mostrarán algunos modelos de vestidos de novia:

Figura 1.3

Ejemplos de vestidos de novia Best Bridal



Marca: Maggie Sottero

Colección: Lucienne

Vestido: Caroline



Marca: Rebecca Ingram

Colección: Juniper

Vestido: Gloria

1.4. Descripción del mercado y sus segmentos

El mercado de productos y servicios para novias está compuesto por todas las mujeres que tienen la condición de novias, próximas a contraer matrimonio, en Lima Metropolitana. Según el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), en Lima Metropolitana representaron 41,209 novias al año 2017.

Estas novias pueden analizarse desde diferentes ópticas o segmentos. Por un lado, podemos analizarlas según su estilo de vida: afortunadas, modernas, conservadoras y austeras (Arellano, 2015). Podemos analizarlas según sus condiciones socioeconómicas, como de: clase alta (NSE A), clase media alta (NSE B), clase media tradicional (NSE C) y clase baja (NSE D).

En seguida, mostramos la distribución de estos segmentos en la población de mujeres limeñas:

Tabla 1.6

Estilo de vida de las peruanas

Estilo de vida	Sobre total población peruana	Sobre total población limeña	Sobre total de mujeres limeñas
Sofisticadas	7%	8%	14.0%
Modernas	27%	27%	47.4%
Conservadoras	17%	16%	28.1%
Austeras	8%	6%	10.5%
Total	59%	57%	100%

Fuente: Arellano, R. (2015).

Con la información de la tabla 1.2 y el número de novias anual reportado por el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC, 2017), la empresa realiza un estimado de cuántas novias podría haber por cada estilo de vida, a nivel de Lima Metropolitana, a continuación se muestran estos estimados:

Tabla 1.7

Número de novias por Estilo de vida. Lima Metropolitana 2017

Estilo de vida	Novias Limeñas	% Novias Limeñas
Sofisticadas	5,784 novias	14.0%
Modernas	19,520 novias	47.4%
Conservadoras	11,567 novias	28.1%
Austeras	4,338 novias	10.5%
Total	41,209 novias	100%

Fuente: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC, 2017)

Best Bridal Import-Export S.A.C. dirige su oferta al segmento de novias pertenecientes al estilo de vida de las modernas y sofisticadas entre 28-35 años de edad, pertenecientes a un NSE A y B que se encuentren próximas a contraer matrimonio, que estén muy interesadas en la moda, la sofisticación, la exclusividad y que estén al tanto de las últimas tendencias de la moda.

1.5. Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta

Para cuantificar el tamaño de la industria de vestidos, accesorios y servicios para novias en la ciudad de Lima y en el Perú, vamos a tomar como referencia el número de matrimonios registrados desde del año 2013 al 2017, como se presenta en la tabla 1.8, donde se muestra el número aproximado de matrimonios realizados en Lima y a nivel nacional.

Tabla 1.8

Registro de matrimonios en la ciudad de Lima y el Perú 2013-2017

Año	Matrimonios en Lima	Matrimonios en Perú
2013	40,528	89,763
2014	42,211	95,770
2015	40,291	86,191
2016	39,540	95,027
2017	41,290	91,914

Fuente: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC, 2017)

Como se puede observar, el tamaño del mercado de la industria es de 91,914 novias a total Perú. Así mismo, el tamaño del mercado de la industria en Lima Metropolitana lo componen 41,290 novias al año 2017.

Si queremos transformar el tamaño de mercado en personas (novias) en un tamaño de mercado en volumen (unidades), la transformación es simple. En función a la tabla 1.7, y considerando que, para una boda, las novias adquieren solo un vestido para la ceremonia de matrimonio, el tamaño de la industria de vestidos de novia sería de 41,290 unidades anuales aproximadamente en Lima y de 91,914 unidades anuales aproximadamente a nivel nacional.

1.6. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos

Para Best Bridal Import-Export S.A.C, los competidores se clasifican en competidores directos e indirectos. Se considera competidores directos a aquellos que desarrollan su

negocio dirigido al mismo segmento con los mismos productos y servicios que los de Best Bridal, dentro de los cuales se identifican: Mori Lee Bridal, Novissima, Detalles y Novias; además, como competidores indirectos consideramos a pequeños negocios como costureras y diseñadoras de moda de manera particular informales.

Dado que esta industria no tiene ninguna asociación que la represente, ningún regulador claro, y que los más de doscientos (200) participantes son micro o pequeñas empresas, no se puede calcular los niveles de participación de mercado por cada compañía.

Tabla 1.9

Registro de importaciones por empresas competidoras

Empresas	RUC	Importaciones precio CIF 2017 (USD)	(%)
Best Bridal	20473170885	US\$ 100,052.00	57%
Morí Lee Bridal Perú	20537037041	No registra movimiento	0%
Novissima S.A.C.	20523805291	US\$ 36,056.08	20%
Detalles y Novias BODAS S.R.L	20308230288	US\$ 10,002.00	6%
Rosa Clará. TOSA Sociedad E.I.R.L.	20602094422	U\$ 30,000	17%

Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT, 2017)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Para realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, es preciso mencionar los lineamientos centrales de Best Bridal Import-Export S.A.C. compartidos por las fundadoras de la compañía (Gaby Sánchez, comunicación personal, mayo 2017).

La misión de la empresa se muestra como: “Atelier exclusivo para novias modernas. Hacemos de tu boda un momento inolvidable”.

La visión está definida como: “ser el atelier reconocido como líder en la industria de novias a nivel nacional”.

Los valores que rigen el trabajo de los colaboradores y el estilo de dirección de la compañía son: el trabajo en equipo, la integridad, el compromiso con la calidad y la orientación al cliente.

Estos lineamientos se traducen en objetivos de largo y mediano plazo, que orientarán el trabajo de corto plazo, su implementación y control:

- Objetivo N° 1: Llegar a facturar 500,000 dólares anuales el año 2021.
- Objetivo N° 2: Incrementar en 15% la facturación anual, para los próximos tres años.

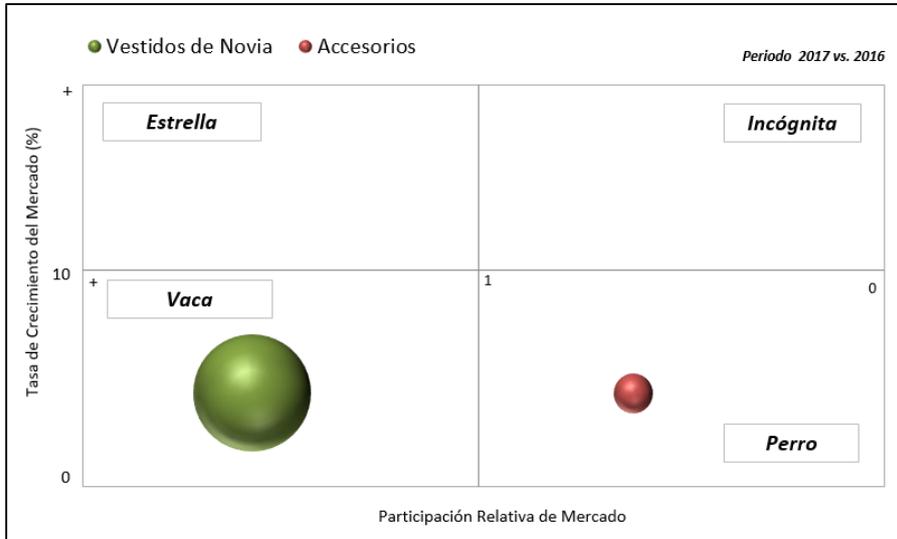
2.1. Análisis de Cartera

Como ya se mencionó en el acápite 1.3., *Descripción de la empresa*, el atelier cuenta con dos líneas de producto claramente definidas como “vestidos de novia” y “accesorios”. Siendo la primera de ellas, la que representa el 90% de la facturación de la empresa, mientras que los accesorios representan apenas el 10% de las ventas. Realizando un análisis de cartera mediante una Matriz Boston Consulting Group¹ (BCG), quedaría de la siguiente manera:

¹ La Matriz BCG, es un instrumento de análisis de cartera publicada por primera vez en el año 1973 por la empresa Boston Consulting Group, para analizar la rentabilidad de las Unidades Estratégicas de Negocio, mediante dos variables: atractivo de la industria y fortaleza de la unidad en el mercado.

Figura 2.1

Matriz BCG para Best Bridal Import-Export S.A.C.



Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

En la figura anterior, se observa el resultado de analizar la tasa de crecimiento de la industria (eje y) y la participación relativa de cada línea de negocio (eje x). Queda claramente definido en la matriz que la fuente generadora de ingresos es la línea de vestidos de novia.

2.2. Estrategias de Crecimiento Aplicadas

La empresa, con dieciocho años en la industria de novias, ha sustentado su crecimiento en estrategias corporativas que le han permitido alcanzar sus objetivos de crecimiento. Utilizando la matriz estratégica de Igor Ansoff, o matriz de producto-mercado, se reconoce que la empresa ha basado su éxito en la aplicación de las siguientes estrategias:

Penetración de Mercado. El atelier viene liderando en el mercado limeño de novias, impulsando sus ventas con mayor publicidad en medios digitales, participación en eventos de la industria y promociones especiales por temporada.

Desarrollo de Producto. El atelier, además, a lo largo de los años ha venido agregando a su oferta inicial, nuevos productos relacionados a las bodas, como su línea de accesorios: tiaras, velos, mantillas, guantes y enaguas.

2.3. Análisis de la estrategia competitiva de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Para el presente análisis de la estrategia competitiva de Best Bridal Import-Export S.A.C. se ha empleado el modelo de las cinco fuerzas competitivas básicas de Michael Porter (1997), quien indica que:

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. (p. 23)

Best Bridal Import-Export S.A.C. presenta el siguiente análisis de su estrategia competitiva en función al sector modas, productos y servicios para novias como se menciona en la siguiente tabla:

Tabla 2.1

Análisis de las cinco fuerzas de la estrategia competitiva de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Fuerzas	Descripción	Poder
<p style="text-align: center;">*</p> <p>Rivalidad existente en la industria</p>	<p>El sector del negocio de vestidos de novias es un sector especializado dada la naturaleza del producto y de los servicios. Se reconocen dos grupos estratégicos en la industria:</p> <p>Aquellos que ofrecen productos estándar (básicos) a precios accesibles; sus tiendas están concentradas en galerías (centro de Lima, Gamarra), lo que genera competencias entre ellas. Este grupo estratégico cuenta con promociones agresivas para familias sensibles al precio.</p> <p>Aquellas boutiques o ateliers exclusivos de novias, con productos importados o de diseñador, de precios altos y mayor servicio. Sus tiendas están ubicadas en distritos de alto nivel de vida: Surco, Miraflores o San Borja. Aquí compete la empresa Best Bridal, y cada año se añaden nuevos competidores directos.</p> <p>Bajas barreras de entrada. Las inversiones iniciales son bajas en comparación a otros mercados del sector textil.</p> <p>Dentro de la ciudad de Lima existen empresas que se posicionan en nichos de precios como ocurre en el Emporio Comercial de Gamarra, y el Centro de Lima.</p>	<p>Alto</p>

(continúa)

(continuación)

Amenazas de nuevos competidores	A mediados del 2017, la empresa española de moda femenina y vestidos de novia Rosa Clará, ingresó al mercado peruano para competir directamente con Best Bridal, siendo las barreras de entrada bajas: baja inversión inicial, bajas barreras legales, bajas barreras tributarias y pocas marcas internacionales; esta industria está expuesta al ingreso de nuevos competidores.	Alto
Amenaza de productos sustitutos	No hay productos sustitutos para los vestidos de novias, dado que son productos personalizados y únicos. No hay productos sustitutos por lo que el poder de negociación del proveedor es alto.	Nula
Poder de Negociación de los Proveedores	Los precios que manejan los proveedores son similares, por lo que un cambio de proveedor en ese sentido no afectaría. Los proveedores de calidad en el sector son pocos por lo que el poder de negociación del proveedor es alto, pues tienen la exclusividad del diseño y las ventajas de ser pocos en la industria. Como son pocos, son muy demandados. Best Bridal, maneja un grupo de proveedores que exigen una cantidad mínima a pedir de vestidos, de lo contrario pueden retirar la exclusividad e ir a ofrecer sus productos a empresas competidoras.	Alto
Poder de Negociación de los clientes	Los costos de cambio de proveedor no afectan mucho a los precios finales por lo que no afectarían las ventas. La exclusividad de los modelos y diseños hacen que la empresa tenga un poder de negociación sobre los clientes. La diferenciación del producto y el servicio de Best Bridal hacen que se tenga un poder de negociación sobre el cliente. La concentración de las tiendas en un solo lugar como las galerías del mercado de Lima hace que los clientes tengan un poder de negociación frente a la empresa por tener oferta de los productos concentradas en galerías especializadas.	Baja

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

2.4. Modelo de Negocio Best Bridal S.A.C.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2016) indican que:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro fases principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (p. 15)

A continuación, se presentará la propuesta de modelo CANVAS de la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. en la tabla 2.2.



Tabla 2.2

Modelo CANVAS de la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C.

<p>Socios Clave</p> <p>Proveedores de marcas internacionales, para una atención adecuada de pedidos en tiempo, cantidad y calidad, Los nombres de las marcas de los proveedores son: Rebecca Ingram, Maggie Sottero, Sottero and Midgley, Mon Cheri y Allure Bridals.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Importación del producto</p> <p>Utilización de canales de distribución como las redes sociales. Fidelización de clientes finales.</p> <p>Servicios: Dentro de los servicios brindados están los entalles, Delivery, Mantenimiento del vestido y la Asistencia para Bodas</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>La propuesta de valor en Best Bridal se basa en el desarrollo de una experiencia única en las clientas mediante una propuesta de una oferta híbrida basada en ofrecer vestidos únicos y exclusivos con las últimas tendencias y de diseñadores reconocidos a nivel mundial y que complementa su oferta con servicios como la asistente de bodas, el servicio de entalle del vestido y delivery. La combinación de oferta y servicio generan valor a la propuesta del negocio.</p>	<p>Relaciones con el Cliente</p> <p>Desarrollo de un vínculo emocional con la mujer mediante una propuesta de valor que consiste en brindar una experiencia única en la oferta. El producto y servicio es presentado como un aliado que permite a las novias estar lindas y tener una experiencia inolvidable.</p>	<p>Segmento Objetivo:</p> <p>Mujeres comprometidas entre 28-35 años de edad, pertenecientes a un grupo de NSE A y B, además son pertenecientes al estilo de vida las modernas y sofisticadas, que están interesadas en el matrimonio. Son residentes en Lima Metropolitana.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Oferta híbrida: se brinda un producto y servicio único.</p> <p>Recursos físicos: local propio.</p> <p>Recursos financieros para la inversión inicial y gastos de marketing.</p> <p>Recursos humanos: personal de ventas, costureras, administración y contabilidad.</p>		<p>Canales</p> <p>Canal directo, venta directa al cliente.</p> <p>Comunicación por redes sociales, blogs y actividades BTL.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos fijos: pago al personal administrativo, servicios básicos (luz, agua, internet, página web).</p> <p>Costos variables: costo de importación (producto y flete) y costo de insumos para los servicios adicionales.</p>		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Venta del producto a los clientes finales.</p>		

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

2.5. Descripción y análisis de la estrategia genérica

Mayorga y Araujo (2013) mencionaron:

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. (p. 95)

La estrategia genérica que el atelier Best Bridal aplica es la de Diferenciación de servicios según Kotler y Keller (2012), donde menciona que: “la diferenciación de servicios se sustenta en tres factores: a) Diferenciación de los productos o servicios que ofrece; b) Segmentación de su mercado; y c) Habilidades distintivas (procesos internos)” (pp. 422-423).

Diferenciación de Producto. Best Bridal Import-Export S.A.C. cuenta con una alta diferenciación de productos, accesorios y servicios, sustentada en sus marcas internacionales de gran prestigio, en su variedad de diseños, y en la exclusividad garantizada, gracias a los convenios firmados con las principales marcas de moda para novias a nivel mundial. Por otro lado, los servicios con los que se cuentan son únicos, ya que la competencia sólo se centra en la venta del vestido de novia, pero no da la variedad de servicios que Best Bridal ofrece para complementar su oferta y generar valor para sus clientas.

Segmentación de mercado de Best Bridal Import-Export S.A.C. Se presenta una alta segmentación; es decir, el producto está segmentado para novias pertenecientes al NSE A y B, y bajo una ocasión de compra única, es decir de una vez en la vida (matrimonio). Se cuenta con marcas y diseños exclusivos, para cada tipo de gustos y preferencias.

Habilidades distintivas. Las capacidades o habilidades representan fuertes ventajas para la empresa; estas se desarrollan en función a su fuerte relación con proveedores internacionales de moda para novias (China y Estados Unidos) y su amplio conocimiento del mercado y demanda, su gran nivel de servicio al cliente en punto de venta, y la gestión de una cultura corporativa implementada por sus fundadores (buen clima laboral).

Hoy en día, existen muchas tiendas que venden vestidos de novia; sin embargo, hasta el momento no hay otra organización que se diferencie por el servicio personalizado y la exclusividad de los modelos de los vestidos. Cabe resaltar que muchas de las tiendas de vestidos de novia ofrecen vestidos que no tienen en stock y cuya única finalidad es vender sin llegar a conocer bien a sus clientas.

2.6. Descripción y análisis de la ventaja competitiva

Para Mayorga y Arauco (2013), “las estrategias competitivas se basan en el comportamiento que asume la empresa en relación a sus competidores dentro del sector en que se desenvuelve” (p. 96).

Kotler y Keller (2012) afirmaron que:

La ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que de una u otra manera, sus competidores no pueden alcanzar. Toda ventaja competitiva debe ser considerada por los consumidores como una ventaja para el cliente. Toda ventaja competitiva es extensible más no sostenible. (p. 150)

La ventaja competitiva de Best Bridal Import-Export S.A.C. está enfocada en conocer a sus clientas y establecer una relación íntima con ellas; donde las clientas podrán influir en la elección de sus modelos, accesorios y servicios que desean que presente su producto final, para que se sientan a gusto obteniendo lo que ellas realmente esperan, poniendo a prueba su creatividad y gusto por la moda actual.

Asimismo, la dotación de modelos exclusivos de marcas reconocidas permite que las clientas puedan probarse, medirse los vestidos y accesorios teniendo una experiencia única que las hace participar de la experiencia de la boda de manera anticipada, sintiendo de esta manera la calidad de la tela, la exclusividad de los productos y la atención del staff del personal especializado que en todo momento le indicará qué es lo mejor para ese momento tan especial (el día de la boda), con el objetivo de que la clienta se encuentre segura y confíe que obtendrá un producto final de alta calidad.

Otra ventaja de la empresa es que capacita constantemente al personal de ventas en moda, tendencias y asesoramiento a las novias; por otro lado, ofrece servicios como el de entalle del vestido, delivery y mantenimiento del vestido; estos son parte de la estrategia de Best Bridal para una mayor satisfacción de sus clientas.

La experiencia que brinda el atelier es única e inolvidable para las clientas. La experiencia nace desde el primer contacto con ellas, quienes son guiadas desde el primer día hasta el día de la boda, recomendándoles qué tipo de servicios, vestidos y accesorios serían los más adecuados, dándoles siempre un trato cordial y amable con la finalidad de que se sientan como en casa.

La ventaja competitiva de Best Bridal Import-Export S.A.C. se centra en hacer sentir que sus clientas vivan una experiencia única e inigualable en lo que respecta a sus productos y servicios.

2.7. Descripción y análisis de la estrategia de marketing corporativo de la empresa

Kotler y Armstrong (2016) afirman que “el marketing concentrado hace que la empresa logre una fuerte posición del mercado puesto que conoce más las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende, y gracias a la reputación especial que adquiere” (p. 215).

Best Bridal Import-Export S.A.C. desarrolla una estrategia de marketing concentrado (de nicho), buscando una participación grande del mercado en un segmento del mercado o nicho. Para el desarrollo de esta estrategia, la empresa considera acciones en las funciones de eventos corporativos, inversión en medios digitales y programas de lealtad o fidelización.

Eventos Corporativos. La participación en eventos corporativos de novias, en donde participan otros proveedores relacionados a la industria de bodas, con la finalidad de que Best Bridal Import-Export S.A.C. tenga presencia y recordación de marca. Por otro lado, también se puede aprovechar la ocasión para realizar descuentos especiales para aquellas novias que asistieron a ese evento.

Inversión en Medios Digitales. Según IPSOS (2016), un gran porcentaje del mercado meta es el usuario intensivo de plataformas digitales, como redes sociales y medios de

información. El target conformado por las mujeres del NSE A y B son las que con más frecuencia se conectan a internet, representan el 46%, de las cuales el 68% son solteras, así mismo, el 59% hace consultas en la red antes de comprar; es por eso que a través de este medio se pretende interactuar con el target, a través de información, tendencias y contenido de interés, así como la comunicación de promociones del mes, o por ocasiones especiales.

Actualmente, Best Bridal Import-Export S.A.C. invierte en redes sociales como Facebook e Instagram como modo de comunicación con sus clientas. Mediante los medios digitales se busca comunicar las promociones, los productos y servicios que se ofrecen. Al mes, aproximadamente son 30 novias las que escriben a través de Facebook para pedir información sobre precios, horario de atención, ubicación y para concretar la cita. En el caso de Instagram, el número de clientas con el que se hace contacto es inferior, pero se busca poco a poco migrar más a esta herramienta digital, que es lo que más se está usando hoy en día para atraer más al público objetivo al que se quiere dirigir Best Bridal Import-Export S.A.C. Por otro lado, también se invierte en otras plataformas digitales que son exclusivas para matrimonios como Zankyou y Matrimonio.com, en donde las novias también pueden contactarse con Best Bridal Import-Export S.A.C. para pedir información y agendar citas.

Actualmente, en Facebook se cuentan con 51.784 “me gusta”, 51.771 seguidores; y en Instagram se cuenta con 2100 seguidores.

A través del medio digital por el que las clientas prefieran hacer el primer contacto, que es pedir información para luego agendar una cita, se le pide a la novia sus datos como nombre y apellido, fecha de matrimonio, y cómo se llegó a enterar de Best Bridal Import-Export S.A.C., con la finalidad de formar una base de datos.

Programas de lealtad o Fidelización. Kotler y Armstrong (2016) manifiestan lo siguiente para fomentar la lealtad de un cliente y conservarlo:

Una buena administración de las relaciones con el cliente le provoca deleite. A su vez, los clientes deleitados permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Algunos estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de los clientes poco satisfechos, un poco satisfechos y totalmente satisfechos. Incluso una ligera disminución de la satisfacción completa originaría un enorme descenso en la lealtad. Por lo

tanto, el objetivo de la administración de la relación con el cliente no es sólo crear su satisfacción, sino su deleite. (p. 20)

2.7.1. Descripción y análisis de las estrategias competitivas de la empresa

Mayorga y Araujo (2013) indicaron que: “Las estrategias competitivas se basan en el comportamiento que asume la empresa en relación con sus competidores dentro del sector en el que se desenvuelve. Según estas estrategias las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas” (p. 96).

Bajo este contexto, la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. utiliza la estrategia competitiva de la empresa especializada, “una empresa especializada es aquella que por su naturaleza, no se orienta a todo el mercado, sino a un segmento del mismo” (Mayorga y Araujo, 2013, p. 102).

Best Bridal Import-Export S.A.C. es una empresa que se ha especializado en la comercialización de vestidos, accesorios y servicios para novias. Se enfoca en un grupo de clientas exigentes, pues el segmento elegido para atender (clientes potenciales) son segmento A y B, un grupo exigente, que está dispuesto a pagar por encima de un precio promedio en búsqueda de una experiencia completa y servicios especiales.

En este sentido, se intenta conocer a la clienta desde que llega al atelier, para saber más sobre ella y así poder entender sus gustos y preferencias. Se ofrecen servicios que van más allá del vestido de novia.

En cuanto a la competencia, muchos de los ateliers que compiten con Best Bridal no ofrecen servicios y sólo se dedican a la confección/importación y comercialización del vestido de novia. Por otro lado, en muchos casos ofrecen productos que no tienen en stock y su atención no es buena. Son ateliers pequeños que no cuentan con estacionamiento y amplitud de probadores donde se puedan probar los vestidos cómodamente. Esta información se sabe, ya que las novias antes de llegar a Best Bridal recorren otras tiendas en donde viven la experiencia y no quedan satisfechas. Los precios que manejan están entre los \$1,000 - \$3,500.

2.7.2. Descripción del grupo objetivo que atiende la empresa

El grupo objetivo que atiende la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. son todas las mujeres entre 28 y 35 años pertenecientes al NSE A/B de la ciudad de Lima, pertenecientes a un estilo de vida sofisticadas y modernas, que estén próximas a casarse. Para Mayorga y Araujo (2013), “el mercado objetivo es la porción del mercado disponible hacia el cual la empresa pretende orientarse” (p. 109).

Por lo tanto, considerando que el mercado disponible en Lima lo conforman 41,209 novias (ver tabla 2.3), la porción que la empresa considera su grupo objetivo dentro de dicho mercado asciende a 25,304 novias.

Tabla 2.3

Dimensionamiento del grupo objetivo

Estilo de vida	Novias Limeñas	Público objetivo	%
Sofisticadas	5,784 novias	25,304	61.4%
Modernas	19,520 novias		
Conservadoras	11,567 novias		
Austeras	4,338 novias		
Total	41,209 novias		

Fuente: Arellano Marketing (2009)

2.7.3. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca

El atelier Best Bridal Import-Export S.A.C. adopta la estrategia de posicionamiento “Enfoque Total” (de servicios y de mercado). Lovelock (2011) indica que: “Una organización con un enfoque total ofrece un rango limitado de servicios (quizás un solo producto básico) a un segmento de mercado estrecho y específico” (p. 186).

Figura 2.2

Estrategias de posicionamiento posibles

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIOS	
		Estrecha	Amplia
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muchos	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de servicio y de mercado)	Enfoque de mercado

Fuente: Lovelock (2011).

Según el autor, esta estrategia implica una oportunidad para el atelier, ya que el desarrollo de un dominio reconocido en un nicho bien definido protege a Best Bridal Import-Export S.A.C. frente a sus posibles competidores.

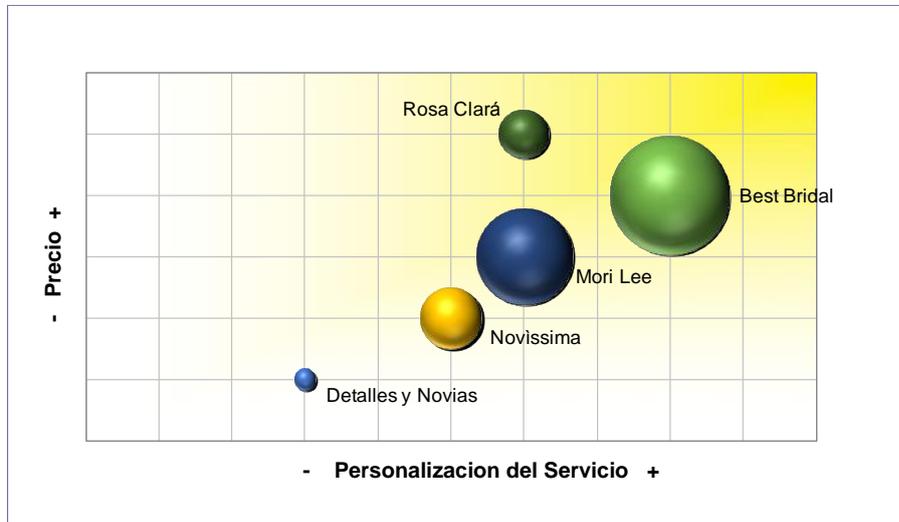
El atelier Best Bridal Import-Export S.A.C. se orienta a un nicho de mercado, el cual está constantemente buscando un producto/servicio muy exclusivo, es por ello que lo que busca es generar valor para sus clientas; por tal motivo; ha desarrollado servicios personalizados para complementar la oferta de vestidos de marcas internacionales con modelos exclusivos y accesorios de novia para sus clientas.

Por otro lado, cuenta con personal que se capacita constantemente y está orientado a que las clientas tengan la mejor experiencia.

El posicionamiento del atelier se logra mediante la exclusividad de los modelos de los vestidos y accesorios, atención personalizada, conociendo bien los gustos y preferencias de las clientas, dándoles una experiencia única e inolvidable.

Figura 2.3

Mapa de Posicionamiento



Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

Como se observa en la figura 2.3, el atelier Best Bridal Import-Export S.A.C. tiene 4 competidores principales dentro del segmento meta abordada. La empresa se diferencia por la fuerte personalización de sus servicios y el rango de precios cobrados por sus servicios.

2.7.4. Descripción de la creación del Brand Equity de su marca

Kotler y Keller (2012) indicaron que:

El Brand Equity es el valor añadido de que se dota a productos y servicios. Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. El Brand Equity es un activo intangible para las empresas por su valor psicológico y financiero. (p. 274)

Best Bridal Import-Export S.A.C. basa su creación de Brand Equity en función a cuatro componentes básicos que son: la diferenciación con otras marcas, relevancia con respecto al atractivo de su marca, la estima del cliente con respecto a la marca de la empresa y el

conocimiento del producto/servicio en lo que respecta a su marca. En función a lo anterior, la empresa utiliza los siguientes elementos esenciales para la creación de su Brand Equity:

Sus elecciones iniciales que conforman sus elementos que identifican la marca (nombre de marca, logotipos, eslóganes, empaques, signos distintivos, etc.).

El producto o servicio y todo lo que acompaña a las actividades de marketing y a los programas de refuerzo de marketing.

Asociaciones transferidas indirectamente a la marca, mediante su vinculación con otra entidad, sean personas, lugares u objetos vinculantes a la marca.

CAPÍTULO III: MARKETING DE SERVICIOS Y SUS ESTRATEGIAS PARA ATENUAR SUS CARACTERÍSTICAS

3.1. Definición del problema de Best Bridal Import-Export S.A.C.

La empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. es una empresa que brinda una oferta híbrida que desarrolla actividades de comercialización de productos y servicios para novias; en tal sentido, la empresa busca desarrollar una mejora en la calidad y los procesos de los servicios, antes de la compra (expectativas), durante la compra y después de la compra (percepción del servicio).

Actualmente, la empresa carece de una evaluación continua de sus servicios, por lo que desea empezar a evaluar el desempeño de cada etapa del servicio que brinda.

Para lograr el objetivo, se planteará construir una encuesta SERVQUAL para medir la calidad de sus servicios en los tres momentos importantes: antes, durante y después de la compra. A través de la encuesta SERVQUAL se identificarán los puntos de falla para implementar medidas de mejora con la finalidad de poder darle a las clientas la mejor experiencia de compra posible.

Lovelock (2011) indica que los procesos son:

La arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la propuesta de valor que se ha prometido a los clientes. En los servicios de alto contacto, los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en una experiencia para el cliente. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes porque generalmente resultan en una prestación del servicio lento, frustrante y de mala calidad. (p. 232)

El servicio de calidad es parte integral de la creación de valor para las clientas; es un elemento prioritario de la estrategia de servicio del atelier Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.2. Objetivos de propuesta de mejora

1. Evaluar las condiciones de servicio y la satisfacción de la clienta mediante un instrumento de medición de la calidad.
2. Lograr un nivel de satisfacción superior a 5.5 como promedio general.
3. Identificar puntos de mejora y plantear estrategias.

3.3. Estrategia de Marketing Relacional de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Para Kotler y Keller (2012), la gestión de las relaciones es importante para el desarrollo de los negocios, es así que afirman que:

La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los “puntos de contacto” con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad. Un *punto de contacto con el cliente* es cualquier ocasión en la que éste tiene relación con la marca y el producto, desde experiencias reales hasta comunicaciones masivas o personales, pasando incluso por la observación casual. La CRM permite que las empresas provean un excelente servicio al cliente en tiempo real, mediante el uso eficaz de la información individual de cada consumidor. Con base en lo que conocen sobre cada uno de sus valiosos clientes, las empresas pueden personalizar las ofertas de mercado, servicios, programas, mensajes y medios. La CRM es importante debido a que uno de los motores principales de la rentabilidad de la compañía es el valor agregado que ofrezca a su base de clientes. (p. 135)

Best Bridal pone en práctica diversas formas de contacto personales: su personal se dirige siempre a sus clientas por sus apellidos Sra. o Srta. Asimismo, la empresa utiliza las redes sociales para tener más comunicación con las clientas, de esta manera la empresa trata de personalizar el servicio brindado dado que ninguna clienta es igual, ninguna tiene los mismos gustos, ni desea los mismos diseños, siempre se tiene que variar. Cada clienta escoge y personaliza sus modelos. Se busca darle la mejor experiencia posible a cada clienta para que siga considerando al atelier con los servicios postventa, y también para que recomiende a la empresa, ya que después de los análisis que se tiene de la información interna, la primera fuente de llegada de nuevas clientas es gracias al marketing boca a boca.

3.4. Servicios

Best Bridal Import-Export S.A.C. es una empresa que ofrece una oferta híbrida: productos y servicios. Los servicios son las actividades que cada vez se convierten en generadores de valor para las clientas complementando al producto principal, haciendo que las expectativas de las clientas sean superadas al escoger a Best Bridal.

Lovelock y Wirtz (2011) definen los servicios como:

Los servicios son como *actividades económicas* entre dos partes, lo que implica un intercambio de valor entre el comprador y vendedor en el mercado. Describimos los servicios como *desempeños* que generalmente *se basan en el tiempo*. Hacemos énfasis en que los compradores adquieren servicios porque buscan *resultados deseados*. De hecho, muchas empresas comercializan sus servicios de forma explícita como “soluciones” a posibles necesidades de los clientes. Por último, nuestra definición destaca que, mientras que los clientes *esperan obtener valor* de las compras de servicios *a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo*, este valor proviene del *acceso a una variedad de elementos que crean valor y no de la transferencia de la propiedad*. (p. 15)

3.4.1. Descripción del servicio básico o principal

En la actualidad, las empresas están generando oferta de bienes tangibles y de servicios, es por ello que:

A medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando experiencias para los clientes con sus marcas o su compañía. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 224)

Best Bridal Import-Export S.A.C. tiene una oferta de productos tangibles, que son los vestidos de novias y accesorios, complementando los productos con servicios como el asesoramiento a las clientas en la elección del vestido y entalles.

Tabla 3.1

Servicios de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Servicios
Servicio de asistencia de novias
Servicio de entalle
Servicio de mantenimiento
Delivery de vestidos

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.4.2. Descripción del tangible entregado

La oferta que se ha desarrollado está basada en brindar productos tangibles y servicios. Dentro de sus productos tangibles tenemos la venta de vestidos para novias y accesorios. La venta de estos productos conlleva a la compra de los servicios conexos a ellos como son mantenimiento del vestido y la asistencia de bodas.

Todos sus productos están avalados por la calidad de proveedores con marca y renombre internacional que manejan.

Tabla 3.2

Productos y accesorios de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Vestidos y accesorios para novias	
Vestidos marca Maggie Sottero	Tiaras
Vestidos marca Sottero & Midgley	Velos
Vestidos marca Rebecca Ingram	Guantes
Vestidos marca Allure Bridals	Enaguas
Vestidos marca Best Bridal	
Vestidos marca Mon Cheri	

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.4.3. Descripción de los servicios secundarios

Dentro de los servicios secundarios a considerar en el negocio de la empresa, se consideran los servicios de asistencia para bodas, delivery y mantenimiento del vestido (lavado, planchado y vaporizado).

3.4.4. Descripción de la flor de servicios complementarios

De acuerdo a lo explicado por Lovelock y Wirtz (2011):

Hay dos tipos de categorías de servicios complementarios: los servicios facilitadores de la prestación del servicio o son componentes esenciales del mismo (como el pago, facturación, toma de pedidos e información) y los servicios complementarios que aumentan el valor del servicio para los clientes (como la consulta, Hospitalidad, Cuidado y Excepciones), a este grupo de 8 variables se le denomina la flor del servicio. (pp. 310-311)

A continuación, desarrollaremos cada una de ellas:

Servicios facilitadores

- **Información**

Lovelock y Wirtz (2011) afirman que:

Para obtener el valor completo de un artículo o servicio, los clientes necesitan información relevante, para los usuarios nuevos y potenciales tienen un apetito especial de información, las necesidades de información de los clientes pueden referirse a instrucciones específicas para ir al local donde se presta el servicio, horario de atención, precios y recomendaciones de uso. (2011, p. 312).

Con respecto a la información del negocio, esta estará publicada en sus diversas redes sociales como Facebook, Instagram y la página web, en donde se informará acerca de las promociones y eventos que se vayan a realizar. Así mismo, se publicarán fotos del producto, proporcionando información sobre cada modelo (precio, talla, color). También se publicará información sobre los servicios, para que las clientas estén bien informadas sobre los

productos/servicios que Best Bridal Import-Export S.A.C. ofrece. En las instalaciones, los vestidos están exhibidos para que las clientas puedan verlos y los precios están expuestos en la etiqueta de cada vestido.

- **Toma de pedidos**

Según Lovelock y Wirtz (2011):

El proceso de toma de pedidos debe ser cortés, rápido y preciso, de modo que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental y físico innecesario, se puede recurrir a la tecnología para agilizar y facilitar el proceso de toma de pedidos, tanto para clientes como para proveedores. (p. 313)

En esta parte, Best Bridal Import-Export S.A.C. brinda todas las facilidades para sus clientas en lo que respecta a la toma de pedidos para agilizar el proceso de compra. Se responde cualquier tipo de consultas de las clientas de manera inmediata mediante mensajes enviados al fanpage, vía telefónica y correo electrónico. El propósito de este medio es atender todas las expectativas de las clientas de la manera más rápida y fácil.

Primero, las novias agendan una cita para que puedan ver y probarse los vestidos; y luego, según el modelo que más le guste, la novia puede cancelar o separar el vestido.

Lovelock y Wirtz (2011) afirman “El consumo de servicios se divide en tres principales etapas: la etapa previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio” (p. 38).

- **Facturación**

Para Lovelock y Wirtz (2011):

La facturación es un elemento común a casi todos los servicios, una factura incorrecta, incomprensible o incompleta puede generar desilusión en clientes que hasta ese momento estaban satisfechos con su experiencia de servicio. El proceso de facturación debe de ser ágil porque fomenta y estimula un pago más rápido. (2011, p. 314)

Best Bridal Import-Export S.A.C. emite facturas o boletas de venta en función a la solicitud y necesidad de las clientas, estas son emitidas de manera automática a la compra del servicio y producto, de esta manera no se hace esperar a las novias.

- **Pago**

Según Lovelock y Wirtz (2011), “cada vez más los clientes esperan que el proceso de pago sea más fácil y cómodo, lo que incluye el crédito, tanto cuando realizan compras en su propio país como cuando viajan al extranjero.” (2011, p. 315).

Best Bridal Import-Export S.A.C. cuenta con todos los medios de pago; este se podrá realizar en efectivo, crédito o débito. El atelier cuenta con POS Visa y MasterCard, para que el pago se realice según la preferencia de la clienta.

Servicios complementarios de aumento de valor al servicio

- **Hospitalidad**

Según Lovelock y Wirtz (2011), los servicios de hospitalidad son:

Servicios que deberían, en términos ideales, reflejar el placer de recibir nuevos clientes y saludar aquellos que vuelven a solicitar el servicio. Los negocios bien manejados intentan, por lo menos a través de pequeños gestos, asegurarse de que sus empleados traten a sus clientes como huéspedes. La cortesía y la consideración por las necesidades de los usuarios se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas. (p. 316)

En Best Bridal Import-Export S.A.C., el personal está capacitado y motivado para brindar una atención personalizada a cada una de las clientas. Por otro lado, el atelier es amplio y moderno, y además cuenta con un estacionamiento espacioso y seguro. La atención es de primera, ya que se busca que la novia se sienta como en casa.

- **Cuidado**

Según Lovelock y Wirtz (2011):

Durante la visita a un local de servicio, los clientes suelen necesitar ayuda con sus efectos personales. De hecho, a menos que se ofrezcan ciertos servicios de cuidado, es posible que algunos usuarios decidan no ir en busca del servicio. Las empresas responsables se preocupan por la seguridad de sus clientes. (2011, p. 317)

En Best Bridal Import-Export S.A.C., cuando una clienta visita el atelier, cuenta con guardarropas donde podrán dejar sus pertenencias de manera segura, así como probadores amplios y cómodos, que le permiten a la novia desplazarse con comodidad. Todos los probadores cuentan con espejos amplios y luces que mejoran la visibilidad del vestido, sus detalles y los accesorios.

La sala de espera y probadores cuentan con un circuito cerrado de seguridad, así como con un televisor LED donde se visualizan los servicios y productos. La sala de espera cuenta con Wi-Fi para la grata estadía de las clientas en el atelier.

- **Consultas**

Para Lovelock y Wirtz (2011):

Las consultas son los servicios que aumentan el valor del servicio principal, a diferencia de la información que sugiere el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes, las consultas implican un nivel de dialogo que permita indagar sobre los requerimientos de los clientes y desarrollar una solución adecuada. (p. 316)

En Best Bridal Import-Export S.A.C. se responden y absuelven todas las consultas de las clientas, se responde a cualquier tipo de consultas de manera inmediata mediante comunicación directa, que en ocasiones es por teléfono o de manera presencial. También se contestan mensajes de textos a los celulares, o al fanpage y correo electrónico.

El propósito de este medio es atender todas las consultas generadas por las expectativas de la clienta de la manera más rápida y fácil.

- **Excepciones**

Según Lovelock y Wirtz (2011):

Las excepciones corresponden a los servicios complementarios que no se encuadran en la prestación normal del servicio. Las compañías inteligentes se adelantan a las excepciones y desarrollan planes de contingencia con anticipación. Dentro de los tipos de excepciones tenemos pedidos especiales, resolución de problemas inmediatos, manejo de reclamos, sugerencias, enojos y restitución. (pp. 318-319)

Best Bridal Import-Export S.A.C. resuelve de manera inmediata cualquiera disconformidad que pueda surgir del producto o servicio brindado y se manejan los reclamos de manera rápida y personalizada. Así mismo, el atelier cuenta con una acogedora sala de espera para los acompañantes de la novia.

3.4.5. La marca

Kotler y Armstrong (2016) indicaron: “Nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y que los diferencia de los de sus competidores” (p. 231).

El nombre de la marca es Best Bridal, que tiene como significado en español “La mejor novia”. Se eligió este nombre con la finalidad de que la novia se sienta identificada con el nombre de la marca al momento de vivir la experiencia en Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.4.5.1 Descripción y justificación de los elementos de la marca

Nombre de la marca: Best Bridal

Logotipo:



Best Bridal Import-Export S.A.C. tiene como logotipo dos B, que tienen como significado el nombre de la marca que es Best Bridal. El logotipo se hizo pensando en lo que la marca representa: elegancia y sobriedad.

3.5. Evidencia física

3.5.1. Descripción del ambiente del servicio

El local de Best Bridal Import-Export S.A.C. está decorado en función a la conceptualización del servicio de bodas y sus productos, por lo que la decoración interna está dada por la muestra de los vestidos y accesorios. Los interiores son de color crema y gris claro, decorado con imágenes de novias y maniqués de novias con los accesorios.

La tienda está dividida en varios ambientes, los cuales son espaciosos y cómodos para que las clientas puedan probarse los vestidos y accesorios cómodamente. Los probadores cuentan con espejos que permiten a la novia ver cómo le queda el vestido y los accesorios. Por otro lado, se cuenta con iluminación led que hace visualizar mejor los productos; así mismo, se cuenta con un TV de pantalla plana como modo de entretenimiento mientras las novias o sus familiares esperan, y ahí pueden visualizar todos los servicios que Best Bridal Import-Export S.A.C. ofrece.

El personal cuenta con un uniforme elegante y sobrio con los colores de la empresa y con el nombre de Best Bridal Import-Export S.A.C.; así mismo, se usan guantes para un mejor manipuleo de los productos.

La limpieza es parte del servicio a la clienta, los probadores y ambientes donde se desarrolla la exposición y venta de los productos son básicos e importantes para el negocio: por tal razón, se cuenta con personal de limpieza, quienes se encargan de mantener limpio el local. Así mismo, se encargan de brindar un pequeño coffee break a las clientas. Respecto a la evidencia física periférica, el personal está capacitado para manipular los vestidos y accesorios, mostrando la calidad de la tela utilizada en los vestidos para que la clienta pueda verlo, tocarlo y probarlo. El producto se entrega en protectores especiales, planchado y vaporizado.

3.5.2. Descripción de otros tangibles

Para Best Bridal Import-Export S.A.C., los otros productos tangibles son los accesorios. La estrategia se basa en la exhibición de sus productos, ya que estos pueden ser vistos, tocados y puestos por las novias, para así ver cómo les quedan y así sentirse ilusionadas; esto diferencia a Best Bridal de la competencia. Son productos que están basados en un valor sentimental que se tangibiliza con el producto diseñado para esa única ocasión (exclusividad). Otro tangible está dado por los servicios de entalle del vestido para que le quede a la novia a su medida.

Finalmente, se desea que la clienta se familiarice con la marca; es por esto que se procura que la clienta pueda apreciar el nombre del producto en todos los puntos de contacto, como, por ejemplo, dentro del local, el uniforme del personal, y en las etiquetas de los vestidos y accesorios.

3.6. Procesos del servicio de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Lovelock y Wirtz (2011) indicaron que:

Una de las características más distintivas de los servicios es su naturaleza como proceso. A diferencia de los bienes físicos, los servicios son dinámicos, se despliegan a lo largo de un periodo y a través de una secuencia o constelación de eventos y pasos. El proceso de servicio se puede visualizar como una cadena o constelación de eventos y pasos. (p. 439)

Dentro de los procesos de servicios existen cinco componentes básicos y son:

- a. Acciones de los clientes.
- b. Acciones de los empleados de contacto en la zona de interacción.
- c. Acciones de los empleados de contacto tras bambalinas (back stage).
- d. Procesos de apoyo.
- e. Evidencia física.

3.6.1. Flujograma del servicio básico o principal de Best Bridal Import-Export

Dentro de los procesos de servicios que desarrolla Best Bridal Import-Export S.A.C. se tienen los siguientes:

Proceso previo a la compra

- La novia busca información acerca de los vestidos y servicios.
- La novia visita la página web de Best Bridal Import-Export S.A.C. y otras empresas del mismo rubro para hacer comparaciones de modelos, precios y tallas.
- La novia se crea expectativas del producto y servicio que Best Bridal ofrece y evalúa alternativas.

Durante el servicio:

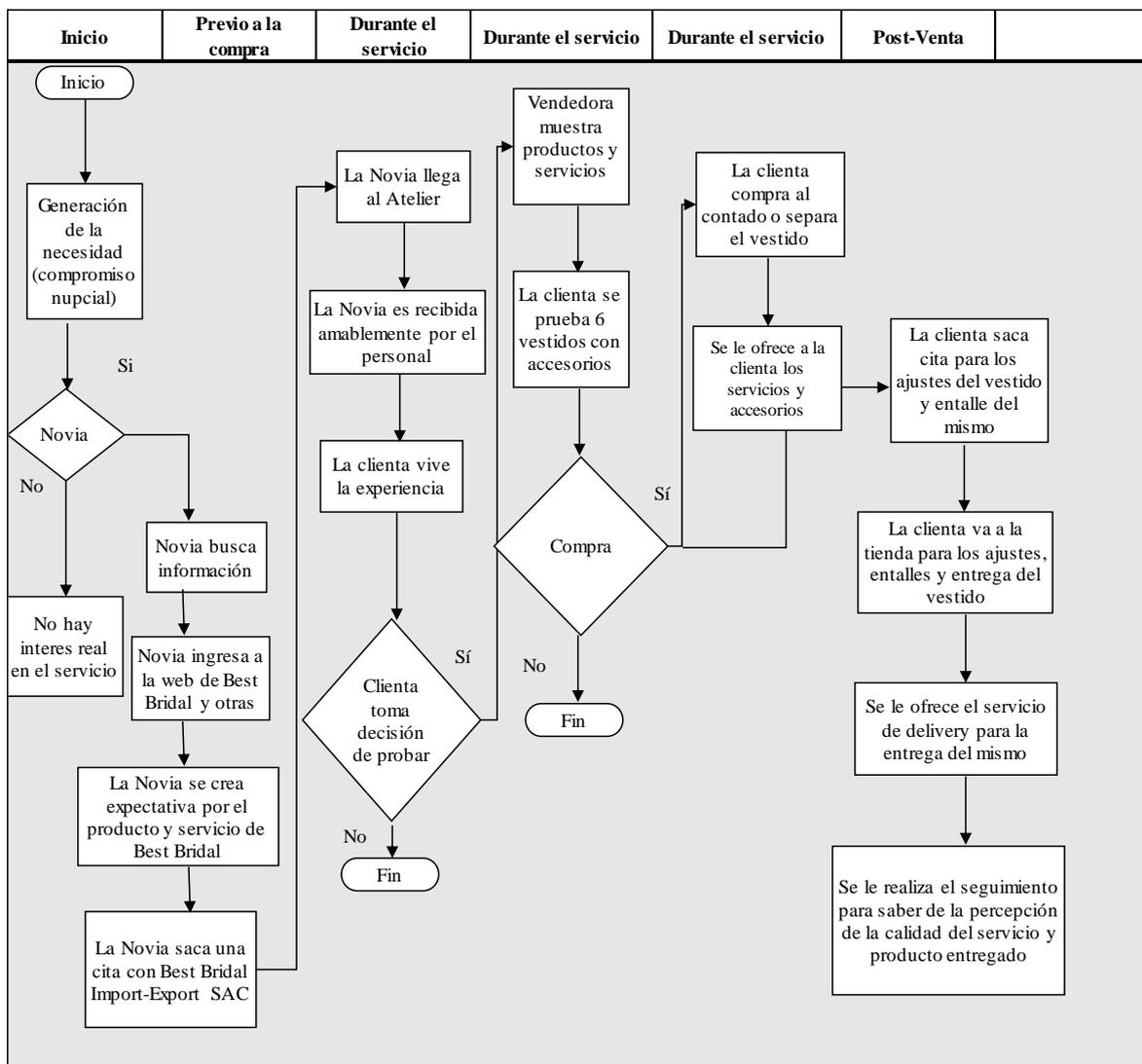
- La novia toma la decisión de ir a Best Bridal Import-Export S.A.C. y agenda una cita para que pueda ver y probarse los vestidos.
- La clienta va a Best Bridal Import-Export S.A.C. a probarse los vestidos; si le gustan los modelos y cómo le queda lo compra/separa; y si no, va a otro atelier.
- Si la novia decide comprar su vestido en Best Bridal Import-Export S.A.C. procede a agendar citas para los entalles del vestido. En total vienen a ser 4 citas para los entalles y que quede listo para su entrega final.
- Si la novia desea, se le dará el servicio de delivery; y si no, la novia al término del cuarto entalle se puede llevar el vestido a casa.

Post-Servicio:

- Se da el servicio de mantenimiento al vestido después de la boda.
- Con la implementación de evaluación de la calidad del servicio, se les encuestará a las clientas a través de una encuesta SERVQUAL para medir la calidad del servicio que se le ha dado durante el proceso de compra.

Figura 3.1

Flujograma de procesos de servicios Best Bridal Import-Export S.A.C.



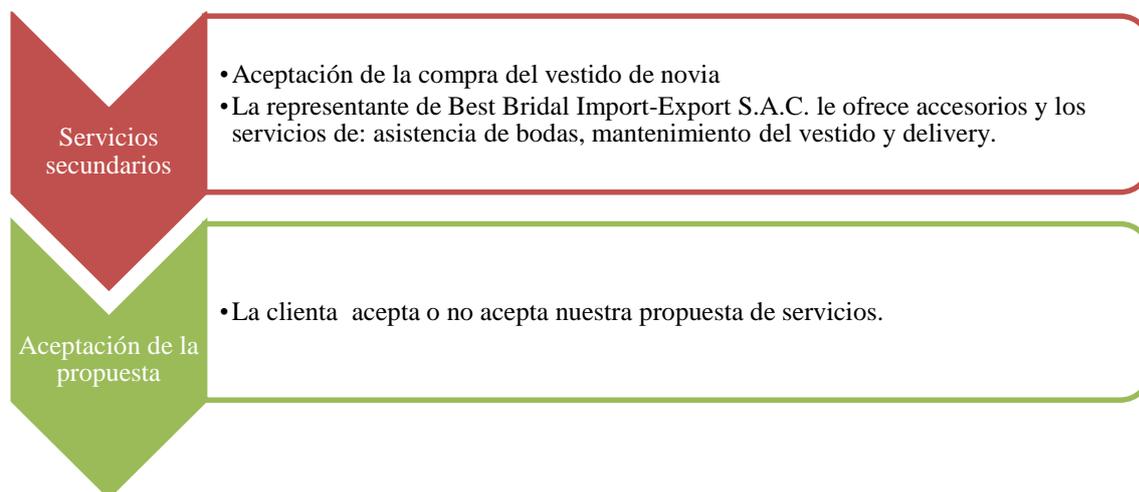
Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.6.2. Flujograma de los servicios secundarios

Los servicios secundarios que ofrece Best Bridal Import-Export S.A.C. comienzan con la aceptación de la compra del vestido de novia; dentro de los servicios ofrecidos se tiene la asistencia para bodas, el planchado del vestido, el mantenimiento del vestido y el servicio de delivery, como se detalla en la figura 3.2.

Figura 3.2

Desarrollo del proceso del servicio secundario de Best Bridal Import-Export S.A.C.



Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.7. Personas

Lovelock y Wirtz (2011) afirmaron que: “Desde las perspectivas de las empresas, el personal de servicio es sumamente importante porque puede ser un determinante de la lealtad o deserción de los clientes” (p. 311).

Best Bridal Import-Export S.A.C. cuenta con personal a quien se capacita constantemente sobre cómo se debe dar el servicio a las clientas. La capacitación se lleva a cabo en el mismo atelier una vez al mes. En esta capacitación participa el personal de ventas, quienes son los que tienen contacto directo con las novias.

3.7.1. Descripción y rol del personal front stage de la empresa

El personal front stage de Best Bridal Import-Export S.A.C. está conformado por las vendedoras, quienes a la vez son las asesoras de las novias. El personal de ventas se encarga de asistir a la novia en todo el proceso de venta. Por otro lado, también las costureras vienen a formar parte del personal front stage, ya que dan a las novias el servicio de entalle.

El personal front stage está conformada por 2 vendedoras, la gerenta que también participa del proceso de compra de la cliente y se encarga de dar el toque final, y las costureras, quienes se encargan de los entalles.

3.7.2. Descripción y rol del personal back stage de la empresa

Dentro del personal Back Stage, se encuentran la administradora, la asistente de contabilidad y el personal de limpieza.

3.7.3. Rol del cliente en la producción del servicio

Las clientas participan de manera activa en la producción del servicio; por tal motivo, la empresa tiene bien definida la manera en que se entrega el servicio. El rol de las clientas es sumamente importante en la producción del servicio, dado que la oferta está en función a las necesidades de las novias. El atelier importa vestidos y accesorios en función a las necesidades de sus clientas y adecúa los servicios en función a las mismas; son las clientas quienes dictan sus necesidades exclusivas para que la empresa pueda atenderlas, es por esta razón que el rol de las clientas es esencial dentro del desarrollo de la producción del servicio.

En la producción de los servicios, por lo general, participan las personas, objetos físicos y datos; en el caso de Best Bridal Import-Export S.A.C., estas tres categorías están presentes cuando se dan los servicios. Las clientas y el personal representan las personas, los objetos físicos estarían representado por los vestidos y accesorios, y los datos son representados por la información que se obtiene vía redes.

Para Lovelock y Wirtz (2011), los servicios se podrían clasificar en cuatro grupos generales: “unos con bases tangibles, dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posiciones físicas, y otros dirigidos a acciones intangibles, enfocada a la mente de la gente o a sus bienes” (p. 34).

En el caso del atelier Best Bridal Import-Export S.A.C., ya se mencionó que es una empresa con un enfoque de oferta híbrida donde se tienen servicios dirigidos al cuerpo de las personas y servicios dirigidos a las posesiones físicas; así mismo, la empresa brinda un servicio dirigido a la mente de sus clientas en el momento de la creación de experiencias.

3.8. Precio

Kotler y Armstrong (2016) definieron que: “El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio” (p. 290).

Los precios de los vestidos y accesorios se encuentran en los siguientes rangos presentados en la siguiente tabla:

Tabla 3.3
Precios de productos y servicios de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Producto/Servicio	Precio
Vestidos	\$ 1,000 - \$ 3,500
Tiaras	\$ 150 - \$ 250
Velos	\$ 80
Guantes	\$ 50
Enaguas	\$ 150
Entalles	\$ 250 - \$ 500 dólares
Servicio de asistencia para novias	\$ 100
Mantenimiento	\$ 160
Delivery	\$ 25

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.8.1. Política de precios

Según Lovelock y Wirtz (2011):

Los fundamentos de la estrategia de precios conforman un atril, con los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente. Los costos que necesita recuperar una compañía, por lo general, imponen un precio mínimo o piso a una oferta de servicio determinada, mientras que el valor subjetivo del servicio para los clientes establece un precio máximo o techo. (pp. 379-380)

Best Bridal Import-Export S.A.C. orientará su política de precios en función al valor percibido por la clienta, dado que los productos y servicios del atelier Best Bridal Import-Export S.A.C. son productos únicos personalizados y no estandarizados, porque cada experiencia que desea la clienta es única, y el atelier se encarga de darles un producto único adecuado a sus necesidades y deseos; por tal motivo, la política de precios estará basada en el valor percibido por el cliente. Ninguno va a pagar más de lo que cree que vale el producto/servicio.

3.8.2. Estrategia de precios respecto a la competencia

Lovelock y Wirtz (2011) indicaron:

El fundamento de una estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode, donde los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente son los tres pies. Los costos que una empresa necesita recuperar generalmente imponen un precio mínimo, o piso, para una oferta de servicio específica, y el valor que percibe el cliente de la oferta establece un precio máximo, o techo. El precio que cobran los competidores por servicios similares o sustitutos, generalmente determina, dentro del rango de los precios mínimo y máximo, el precio que se puede fijar. (p. 127)

Best Bridal Import-Export S.A.C. basa su estrategia de precios respecto a la competencia en función al valor de sus productos y servicios brindados a sus clientas; este valor estará demostrado en la percepción de las clientas luego de recibir el producto y servicio de la

empresa; esta percepción del valor en el servicio de la empresa será desarrollado mediante las siguientes estrategias:

- Informar a las clientas lo que deben esperar, capacitando al personal para que sea más amable.
- Disminuir al máximo los tiempos generados durante los procesos de búsqueda y entrega del producto.
- Disminuir los costos sensoriales desagradables del servicio, creando ambientes visualmente más atractivos, reduciendo el ruido, instalando muebles y equipo más cómodos, reduciendo olores ofensivos.
- Sugerir maneras en que los clientes puedan reducir los costos monetarios asociados, incluyendo descuentos con socios y proveedores (por ejemplo, estacionamientos) o actividades por correo o en línea, que antes requerían una visita personal.
- Trabajar con personal experto en los servicios con el fin de reducir el tiempo para completar la compra y la entrega del producto o servicio.

3.8.3. Precios de la competencia

Best Bridal Import-Export S.A.C. posee pocos competidores por la exclusividad y calidad de sus productos y por su política estratégica con los proveedores. La competencia de Best Bridal Import-Export S.A.C. está relacionada únicamente con los productos vestidos de novias; en lo que respecta a los accesorios y servicios de boda, no tiene competencia en su mercado. A continuación, se detallará en la tabla 3.4 la competencia y sus precios del mercado aproximados de vestidos de novias.

Tabla 3.4

Precios de competidores de Best Bridal Import-Export S.A.C.

Competidores	Precios en soles
Vestidos de novia Mori Lee	S/.3,900.00
Novissima	S/. 5,200.00
Detalles y novias	S/.3,900.00
Rosa Clara	S/. 5,500.00

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.9. Canal

Lovelock y Wirtz (2011) afirman que los canales para la entrega del servicio, a diferencia de los servicios dirigidos a los cuerpos de las personas:

Los gerentes responsables de los servicios dirigidos a posesiones físicas, a la mente de las personas y a activos intangibles no necesitan que sus clientes visiten el lugar de ejecución. En vez de esto, deben seleccionar un canal de entrega entre varias opciones. Las posibilidades incluyen: i) permitir que los clientes acudan a un lugar conveniente; ii) limitar el contacto a una oficina pequeña de atención al cliente que esté separada del lugar principal; iii) visitar al cliente en su domicilio u oficina y iv) realizar el negocio a distancia. (p. 168)

Best Bridal Import-Export S.A.C. no cuenta con canales de distribución, ya que la venta es directa. Las clientas van al atelier, se prueban el vestido y compran directamente al atelier.

3.9.1. Forma de contacto con el cliente

Para Kotler y Armstrong (2012):

Una de las formas de contacto con los clientes está dado por los canales de comunicación impersonales que son “Medios que transmiten mensajes sin contacto personal ni retroalimentación, estos incluyen los principales medios de comunicación ambientes y sucesos,

considerando los medios impresos, los de transmisión de señal o electrónicos, los de exhibición y on line” (p. 442)

Para Best Bridal Import-Export S.A.C., la formas de contactarse con las clientas es a través de medios de comunicación personales y estos estarán dados por llamadas telefónicas, redes sociales, correos electrónicos y por recomendaciones de clientas en base a sus experiencias pasadas.

Llamadas telefónicas: En Best Bridal Import-Export S.A.C., las llamadas telefónicas están al alcance de sus clientas; si desean agendar una cita, se hace por este medio. Primero escriben a través de las redes sociales para pedir información como precios, tallas o cualquier duda que puedan tener, y luego hacen la llamada telefónica para concretar la cita. O también llaman directamente sin habernos escrito previamente.

Redes sociales: Las redes sociales son un medio estratégico para la comunicación con las clientas y con las futuras clientas mediante Facebook e Instagram.

El atelier se apoya en estos medios para enviar información y proporcionar información relevante para las clientas.

Correo electrónico: Best Bridal Import-Export S.A.C. utiliza esta herramienta para realizar coordinaciones de citas y resolver dudas que las novias puedan tener con respecto a horarios, precios, los vestidos y servicios de la empresa.

Referidos o recomendaciones: Las clientas que han sido atendidas en Best Bridal Import-Export S.A.C. usualmente recomiendan al atelier, ya que su experiencia de compra en la empresa ha sido placentera; por este motivo, cuando la clienta tiene a alguien de su entorno cercano próximo a casarse recomienda a Best Bridal Import-Export S.A.C.

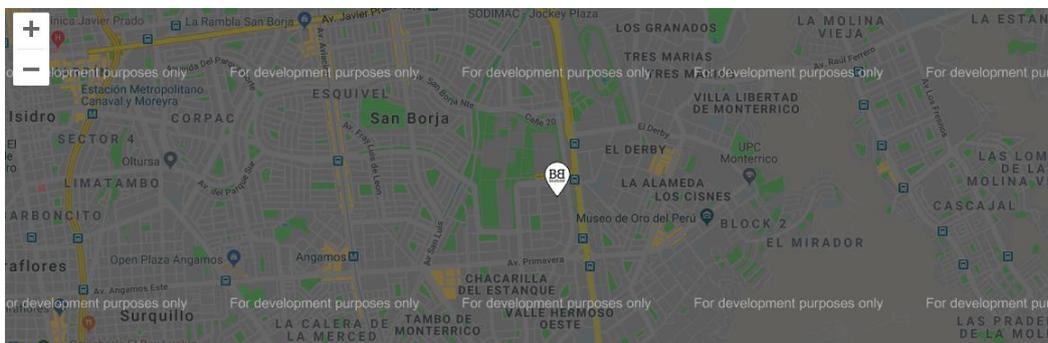
Según la base de datos interna que maneja el atelier, la principal fuente de llegada de las clientas es por el marketing boca a boca.

3.9.2. Ubicación y dirección del local

El atelier solo tiene un local de operaciones y está ubicado en Chacarilla, en el distrito de San Borja; la dirección es Av. Juan Cavalier Bielovucic 157, Chacarilla del Estanque, San Borja. A continuación, se presenta una figura del mapa de la zona, ubicando el lugar del local.

Figura 3.3

Ubicación física de la tienda Best Bridal Import-Export S.A.C.



Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

3.9.3. Horarios de atención

De lunes a sábados de 9 a.m. a 8 p.m. La atención es con previa cita.

Casos especiales: Domingos por la mañana, si es que la clienta lo solicita.

3.10. Comunicaciones integradas de marketing

Para Lovelock y Wirtz (2011):

Las comunicaciones integradas en el marketing de servicios, las herramientas de comunicación cobran especial importancia porque sirven para crear imágenes poderosas y una sensación de credibilidad, confianza y seguridad. Las personas establecen relaciones consigo mismas a través de las marcas, mediante el uso de marcas, de elementos de diseño corporativo reconocibles y de un buen servicio, las empresas pueden dar visibilidad y personalidad a sus ofertas y servicios. (p. 428)

La estrategia de comunicaciones integradas de Best Bridal Import-Export S.A.C. está dada por la estrategia de comunicaciones virtuales, en la cual se incluye el uso de las redes sociales, desarrollando por este canal una imagen de marca poderosa entre sus clientas y creando relaciones con las mismas.

3.10.1. Detalle, descripción y presupuesto de actividades de comunicación

Las actividades de comunicaciones de Best Bridal Import-Export S.A.C. están dadas por las siguientes redes sociales:

- Facebook
- Instagram
- Matrimonio.com
- Zankyou
- Whatsapp

El presupuesto de estas actividades de comunicación está relacionado con el presupuesto de marketing que se va a analizar en el punto 3.9.3 y se muestra en la tabla 3.5

3.10.2. Elementos gráficos

Según Lovelock y Wirtz (2011): “existe un impacto de internet en las comunicaciones actuales a medida que el internet gane terreno como canal” (p. 429).

Best Bridal Import-Export S.A.C. utiliza las redes sociales on line para relacionarse con las clientas, como Facebook, Instagram, Matrimonio.com y Zankyou. En las redes sociales se promocionan los vestidos y los servicios, se informa las ofertas que hay mes a mes, los horarios de atención, y también se dan tips a las novias para organizarse mejor en todo el proceso de la organización de la boda.

3.10.3. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing del atelier Best Bridal se estima de manera mensual en función a las actividades de participación en eventos, comunicaciones on line mediante redes sociales y la página web. La participación en eventos se realiza dos veces al año; son eventos que tienen como finalidad alcanzar una mayor presencia en el mercado de moda y servicios para novia, lo cual implica una mayor inversión. Los eventos en los que Best Bridal Import-Export S.A.C. participa se llevan a cabo 2 veces al año, y dichos eventos son generalmente en los meses de marzo y agosto. Asimismo, se realiza el análisis en este rango de tiempo con la intención de calcular el impacto en la rentabilidad de acuerdo a cada actividad que se realice.

A continuación, se desarrolla en la tabla 3.5 el presupuesto de marketing anual.

Tabla 3.5

Presupuesto de marketing Best Bridal Import-Export S.A.C.

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Participación en eventos			1500					1500				
Redes Sociales	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150
Página Web	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
TOTAL	1750	1750	3250	1750	1750	1750	1750	3250	1750	1750	1750	1750

Fuente: Best Bridal Import-Export S.A.C.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. es una empresa dedicada a la importación, confección y comercialización de productos y servicios para novias bajo el concepto de Atelier. Se especializa en vestidos de novias, accesorios y servicios.

A raíz del estudio que se ha realizado sobre la Calidad de Servicio y el levantamiento de información que se ha hecho con las clientas, se ha podido identificar la importancia de tener controlada la calidad de servicio en Best Bridal, que es un punto muy importante que no se ha estado midiendo.

A continuación, se presentará el análisis de los indicadores construidos para poder medir la calidad del servicio.

Tabla 4.1

Dimensiones e indicadores según el cuestionario SERVQUAL para Best Bridal Import-Export S.A.C.

Dimensión	Indicador	Medición	Objetivo
Elementos tangibles	Nivel de funcionalidad de las instalaciones	Mensual	100%
Elementos tangibles	Nivel de personal bien presentado	Diaria	100%
Credibilidad	Nivel de cumplimiento de garantía	Mensual	100%
Seguridad	Nivel de confianza de la ubicación del local	Mensual	100%
Acceso	Nivel de comunicación con la gerencia	Mensual	90%
Acceso	Nivel de satisfacción horaria del servicio	Mensual	100%
Comunicación	Nivel de comunicación con los superiores	Mensual	90%

(continúa)

(continuación)

Comunicación	Nivel de recordación	Mensual	100%
Comprensión del cliente	Nivel de flexibilidad de la adaptación de horarios	Mensual	90%
Credibilidad	Proporción de clientas que recomendarán el atelier Best Bridal a sus amigas	Mensual	100%
Confiabilidad	Nivel de cumplimiento del plazo pactado de entrega	Mensual	100%
Confiabilidad	Proporción de boletas digitadas sin errores	Diario	100%
Confiabilidad	Eficiencia del manejo de mano de obra	Mensual	100%
Respuesta	Nivel de rapidez del manejo de quejas	Mensual	100%
Respuesta	Nivel de manejo de información del personal	Quincenal	100%
Habilidad	Nivel de auto suficiencia del personal	Diario	100%
Cortesía	Calificación promedio de evaluaciones de calidad de llamada	Mensual	100%
Cortesía	Nivel de limpieza del personal	Diario	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también se ha visto la necesidad de incorporar estrategias de marketing relacional, ya que se capta a clientas a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, y otras plataformas digitales para novias como matrimonio.com y el portal Zankyou. Se busca poner más énfasis al marketing relacional, para que así se pueda fidelizar a las novias y que tomen los servicios postventa que se ofrecen, y también para que recomienden el atelier con sus amistades y familiares.

CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado el presente trabajo de investigación, caso “Best Bridal Import-Export S.A.C.”, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Una vez realizada la evaluación de la empresa Best Bridal Import-Export S.A.C. mediante la herramienta de la matriz de la Boston Consulting Group, se puede concluir que la categoría de productos para novia se encuentra en el cuadrante de vaca, generando producción y liquidez a la empresa, mientras que los accesorios se encuentran dentro del cuadrante perro, lo que nos permitirá evaluar la oferta y el mercado de estos productos.
- El atelier Best Bridal tiene la personalización de sus servicios como enfoque diferencial frente a sus competidores; en tal sentido, según el análisis realizado, se puede concluir que el atelier es el que más personaliza sus servicios frente a sus principales competidores lo que, a su vez, es un efecto diferenciador en el precio de sus productos y servicios.
- Best Bridal Import-Export S.A.C. cuenta con una fuerte estrategia de marketing vía redes sociales (Facebook e Instagram), tanto así que ya tienen más de 51,000 seguidoras, lo cual significa que sus publicaciones tienen cada vez mayor alcance y, por lo tanto, hay mayor probabilidad de que más clientas vean las publicaciones y estén enteradas de las promociones que realiza el atelier para que puedan agendar una cita y ejecutar la compra.
- Best Bridal Import-Export S.A.C. debe poner más énfasis a las estrategias de marketing relacional basada principalmente en las redes sociales, creando vínculos aún más personalizados para sus clientas.

RECOMENDACIONES

En función a las conclusiones y al análisis del desarrollo del presente trabajo de investigación, caso “Best Bridal Import-Export S.A.C.”, se recomiendan las siguientes actividades para el logro de los objetivos propuestos en el presente trabajo que van a permitir convertir la problemática definida en el capítulo III en una oportunidad generadora de valor para las clientas. A continuación, se detallan las recomendaciones:

- Desarrollar e implementar una evaluación de los servicios través de una encuesta SERVQUAL a las novias.
- Continuar con promociones vía redes sociales Facebook e Instagram, que han dado resultado y siguen posicionando a Best Bridal.
- Promocionar nuevas líneas de accesorios desarrolladas mediante sus redes sociales.
- Implementar nuevos sitios de atención para las clientas dentro de las zonas de influencia del segmento objetivo, para reducir los costos del cliente y seguridad del mismo para visitar la empresa.
- Dada la importancia de las redes sociales en la estrategia de publicidad de la empresa, se recomienda la creación de un App para que pueda ser instalada en los celulares y tablets de las clientas.
- Se recomienda al atelier analizar y medir sus estrategias de marketing relacional para saber de manera real cuál es el impacto en los servicios y en las ventas de la empresa.

REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Mundial. (2018). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2017&locations=PE&start=1978>
- Flores, C. (22 de octubre de 2014). Mercado de alta costura crece en el país. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/mercado-de-alta-costura-crece-en-el-pais-194676/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Perfil sociodemográfico - Informe nacional* [Archivo PDF]. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html
- Ipsos (2016). *Informe Perfil del usuario de redes sociales: Perú urbano. Abril, 2016*. Lima: Ipsos Perú.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Lovelock, C. y Wirtz (2011). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Mayorga, D. y Araujo, P. (2013). *Marketing estratégico en la empresa peruana* (3.^a ed.). Universidad del Pacífico.

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio* (16.^a ed.). España: Grupo Planeta.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (24.^a ed.). México: Editorial Continental.
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). (2017). Recuperado de <https://www.reniec.gob.pe/portal/intro.htm>
- Rosa Clará. (2018). Apertura Rosa Clará. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.rosaclara.es/apertura-rosa-clara-lima-peru/>
- Suarez, M. (2014). ¡No vayan! El nuevo consumidor peruano: "El exigente" [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/marketing/2014/06/nuevo-consumidor-peruano-exigente-marketing/>
- Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT). (2017). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/>
- Trigoso, M. (26 de setiembre de 2014). Mercado de bodas en el país movería más de US\$500 millones. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresamercado-bodas-pais-moveria-ano-us-500-mlls-73895>

BIBLIOGRAFIA

Berry, L. (2013). *¡Un buen servicio ya no basta!: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Editorial Norma.

García Vega, E. (2013). *Cómo generar valor en las empresas*. (1.^a ed.). Lima: Universidad del Pacífico.

García Vega, E. (2013). *¿Con quién compite nuestra empresa?* (1.^a ed.). Lima: Universidad del Pacífico.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario SERVQUAL Best Bridal

Import-Export S.A.C.

CUESTIONARIO DE EVALUACION SERVQUAL

A continuación, le presentamos una serie de preguntas para que Ud. evalúe la Calidad del Servicio que ha recibido en Best Bridal. Tiene 7 alternativas de respuesta en donde 1 significa TOTALMENTE EN DESACUERDO y 7 significa TOTALMENTE DE ACUERDO. No hay respuestas correctas e incorrectas. Sólo nos interesa que conteste sinceramente. Es necesario, llenar la información líneas abajo previamente a contestar la encuesta.

NOMBRE COMPLETO:

DNI:

TELEFONO FIJO Y CELULAR:

DIRECCION:

CORREO ELECTRONICO:

Pregunta	Puntaje						
	1	2	3	4	5	6	7
¿Best Bridal cuenta con instalaciones amplias, modernas y buena limpieza?							
¿Best Bridal cuenta con personal de apariencia impecable?							
¿Best Bridal garantiza su trabajo?							

(continúa)

(continuación)

¿Puede sentirse segura en Best Bridal, mientras está siendo atendida y su carro esté afuera?							
¿Hay facilidad de poder comunicarse con la supervisora si se presentara algún inconveniente?							
¿Best Bridal cuenta con amplios horarios de atención?							
En el caso de tener alguna queja, ¿la gerenta estará dispuesta a atenderte?							
¿El personal de ventas, se comunica días antes para recordar la cita?							
¿Best Bridal, al momento de agendar citas, está dispuesto a adaptarse a su disponibilidad de horario?							
¿Best Bridal tiene buena reputación?							
¿Best Bridal cumple con el tiempo pactado de entrega?							
¿La boleta/factura está libre de errores?							
¿Se realizó correctamente el servicio de ajustes desde la primera prueba?							
¿Cuándo hay algún problema, Best Bridal es capaz de resolverlo con rapidez?							
¿El personal está informado, cuenta con la información necesaria para responder a cualquier duda?							
¿El personal de ventas, al momento de realizar la transacción, puede procesarla sin necesidad de buscar ayuda?							
¿La recepcionista es siempre amable cuando contesta las llamadas?							
¿La costurera/personal de ventas, tienen las manos limpias al momento de agarrar el vestido?							