

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Diseño de un plan de innovación y posicionamiento de marca para Pepita Pérez S.A.S.

Nidia Carolina Castrillon Sandoval

Ludwing Alexis Serrano García

Directora PhD. Edna Rocío Bravo Ibarra

Codirector Sthefanny Giraldo Rodríguez

Ingeniera industrial

Tutor Adriana Meneses España Gerente

Universidad industrial de Santander

Facultad de físico mecánicas

Escuela de estudios industriales y empresariales

Bucaramanga

2022

Dedicatoria

En primera instancia a Dios por los medios y posibilidades brindadas que hicieron posible la culminación de esta importante etapa de nuestras vidas, a nuestros padres, hermanos, esposos e hijos por su apoyo incondicional en cada paso.

Agradecimientos

A la universidad Industrial de Santander, por darnos el espacio de desarrollarnos como profesionales de esta importante institución.

A nuestra directora de trabajo de grado quien nos dio su respaldo.

A los docentes quienes nos compartieron su conocimiento.

A nuestros esposos y compañeros de vida quienes nos apoyaron incondicionalmente.

A todos nuestros compañeros que hicieron parte del proceso, nos brindaron su amistad y conocimiento en el transcurso de la carrera.

Tabla de contenido

Introducción	14
Tabla de cumplimiento de objetivos	19
1. Planteamiento del Problema	20
2. Marco de Referencias	22
2.1. Marco Teórico.....	22
2.1.1. E-commerce y covid-19.....	23
2.1.2. Innovación en la industria de la moda	24
2.1.3. Plan de innovación.....	27
2.1.4. Polinización cruzada de modelos de negocios.....	28
2.1.5. Análisis de tendencias.....	28
2.1.6. Análisis de contenido.....	30
2.1.7. Análisis de contenido web	31
3. Metodología	32
3.1. Fase 1: Análisis del Contexto Organizativo.	32
3.1.1. Actividad I: Identificación de capacidades de Pepita Pérez S.A.S.	32
3.1.2. Actividad II: Análisis en el área de Ventas de Pepita Pérez S.A.S.....	32
3.1.3. Actividad III: Análisis en el área de marketing de Pepita Pérez S.A.S.....	33

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

3.1.4. Actividad IV: Análisis en el área de producción de Pepita Pérez S.A.S,	33
3.2. Fase 2: Identificación de Tendencias en el Contexto Global.....	33
3.2.1. Etapa I: Planeación e identificación de necesidades	34
3.2.2. Etapa II: identificación, búsqueda y recopilación de información	36
3.2.3. Etapa III: organización, depuración y análisis de información.....	39
3.2.4. Etapa IV: procesos de comunicación y toma de decisiones.....	40
3.3. Fase 3: Identificación de Oportunidades de Innovación.....	40
3.4. Fase 4: Realización de portafolio de Proyectos de Innovación	41
3.5. Fase 5: Evaluación Financiera del Proyecto.	41
4. Resultados	42
4.1. Análisis del Contexto Organizativo: Diagnóstico	42
4.1.1. Resultados del perfilamiento de liderazgo utilizando la herramienta “Multifactor leadership questionnaire, form 6s”	42
4.1.2. Resultados del contexto de la cultura y aprendizaje organizacional utilizando la herramienta “Seis Bloques de una cultura innovadora.”	47
4.1.3. Resultados del cuestionario 6 bloques de una cultura innovadora.	50
4.1.4. Resultado del análisis del contexto organizativo a través de entrevista semiestructuradas.	54
4.1.5. Resultados Diagnostico Metodología de Gestión Tecnológica y de Innovación por proyectos en la organización.	55

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

4.1.6. Análisis en el Área de Marketing de Pepita Pérez S.A.S.	57
4.1.7. Análisis en el área de Ventas de Pepita Pérez S.A.S	62
4.1.8. Análisis en el área de Producción en Pepita Pérez S.A.S	67
4.2. Resultados del análisis de literatura y contenido web para la identificación de tendencias en el sector de la moda	69
4.2.1. Resultados del análisis bibliométrico.....	70
4.2.2. Resultados del análisis de literatura y contenido web	72
4.2.3. Resultados del ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio.....	87
4.3. Identificación de oportunidades de innovación	88
4.4. Portafolio de propuestas de innovación.	92
4.5. Evaluación financiera a un proyecto escogido por Compañía.....	93
5. Conclusiones	100
6. Recomendaciones	103
Bibliografía	105

Lista de Figuras

Figura 1 Nuevas prácticas como vehículos de innovación para empresas de moda.....	26
Figura 2 Esquema metodológico para el análisis de tendencias	34
Figura 3 Ecuación de búsqueda	38
Figura 4 Seis bloques de construcción de una cultura innovadora	48
Figura 5 Resultados del informe emitido por la página web de Pepita Pérez S.A.S	58
Figura 6 Estadísticas del público objetivo de Pepita Pérez S.A.S. extraídas de @PEPITA_PEREZ	59
Figura 7 Estadísticas sobre las principales ubicaciones de los consumidores potenciales por países	60
Figura 8 Estadísticas sobre las principales ubicaciones de los consumidores potenciales por ciudades.....	60
Figura 9 Ventas Online Vs ventas en el punto físico para el año 2019	64
Figura 10 Ventas Online Vs ventas en el punto físico para el año 2020	65
Figura 11 Ventas totales de Pepita Pérez S.A.S. mes a mes para los años 2019 y 2020	66
Figura 12 Producción total de unidades al mes de Pepita Pérez S.A.S. mes a mes para el año 2020	69
Figura 13 Numero de publicaciones por año	70
Figura 14 Distribución de los países líderes en publicaciones de investigación.	71

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Figura 15 Áreas del conocimiento asociadas a los artículos que arroja la ecuación de búsqueda.	72
Figura 16 Resultado de polinización cruzadas de modelos de negocios.	82
Figura 17 Iniciativas de los productos de la plataforma Pepita Pérez innovando, ideando y creando	92
Figura 18 Formula para calcular el ROI	98

Lista de Tablas

Tabla 1 Tabla de cumplimiento de objetivos	19
Tabla 2 Criterios de búsqueda.....	38
Tabla 3 Resultados Perfilamiento del Líder.....	43
Tabla 4 Resultados Cultura Organizativa	51
Tabla 5 Resultados del Cuestionario de Gestión Tecnológica e Innovación.....	56
Tabla 6 Top 5 competidores Pepita Pérez (Diseño local en la ciudad de Bucaramanga- Ropa femenina, abril 2021)	58
Tabla 7 Histórico de Ventas Mensuales de Pepita Pérez S.A.S. para los Años 2019 y 2020.....	63
Tabla 8 Producción de Pepita Pérez S.A.S en el año 2020.....	68
Tabla 9 Iniciativas de innovación de la plataforma de crecimiento “Pepita Pérez, ideando, creando e innovando”	91
Tabla 10 Proyección de ventas	95
Tabla 11 Proyección del incremento de ventas.....	96
Tabla 12 Recursos y herramientas adicionales.	96
Tabla 13 Capital humano adicional para la iniciativa.....	97

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos

Apéndice A. Perfilamiento de liderazgo

Apéndice B. Cultura innovadora

Apéndice C. Entrevistas semiestructuradas HBR y MGT

Apéndice D. Patrones de competitividad

Apéndice E. Descripción del Proyecto

Resumen

Título: Diseño de un plan de innovación y posicionamiento de marca para Pepita Pérez S.A.S.

Autores: Nidia carolina Castrillon Sandoval, Ludwig Alexis Serrano García.

Palabras clave: Moda, Innovación, Valor, Diseño, Posicionamiento.

Descripción:

En el mercado actual los consumidores se encuentran con una gran variedad de productos, las marcas deben posicionarse para lograr una ventaja competitiva. La creación de un diseño de innovación ayuda a las empresas a conocer las ventajas, desventajas e información relevante del mercado a impactar y proponer un plan de acción para generar resultados efectivos en el crecimiento de una marca.

El propósito de este proyecto es diseñar un plan de innovación para la marca Pepita Pérez S.A.S. con el propósito de generar mayor impacto en el reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional, y así mismo aumentar las ventas, a través de las metodologías encontradas en los referentes para Pepita Pérez S.A.S. De las cuales se utilizaron para la elaboración de este proyecto las siguientes: el Canvas de emprendimiento disciplinado, la polinización cruzada de modelos de negocios, el análisis de tendencias, el análisis de contenido y el análisis de contenido web.

Mediante la implementación de las antes mencionadas herramientas se creó una plataforma

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

de crecimiento enfocada en el cliente y la visibilidad de la marca e interacción con él. En planes de innovación y posicionamiento de marca, las tendencias son a lo digital, a los patrones de cultura, a el comportamiento de los consumidores, a la moda e innovaciones en la dinámica de los mercados, por lo cual este proyecto escoge la iniciativa “*Pepita Smart*” y se crea un portafolio de propuestas de innovación en relación con el marketing digital, con el ánimo de potencializar el alcance de sus productos no solo en lo local sino en los panoramas nacionales e internacionales.

Abstract

Title: Design of innovation and brand positioning plan for Pepita Pérez S.A.S.

Authors: Nidia carolina Castrillón Sandoval, Ludwig Alexis Serrano García.

Keywords: Fashion, Innovation, Value, Design, Positioning

Description:

In today's market consumers are faced with a wide variety of products, brands must position themselves to achieve a competitive advantage. The creation of an innovation design helps companies to know the advantages, disadvantages and relevant market information to impact and propose an action plan to generate effective results in the growth of a brand.

The purpose of this project is to design an innovation plan for the brand Pepita Perez S.A.S. in order to generate greater impact on brand recognition nationally and internationally, and thus increase sales, through the methodologies found in the references for Pepita Perez S.A.S. Of which the following were used for the development of this project: the Canvas of disciplined entrepreneurship, cross-pollination of business models, trend analysis, content analysis and web content analysis.

Through the implementation of the aforementioned tools, a platform for growth focused on the customer and brand visibility and interaction with them was created. In innovation and brand positioning plans, the trends are digital, cultural patterns, consumer behavior, fashion and

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

innovations in market dynamics, which is why this project chooses the "**Pepita Smart**" initiative and creates a portfolio of innovation proposals in relation to digital marketing, with the aim of enhancing the reach of its products not only locally but in national and international scenarios.

Introducción

La moda es uno de los sectores con mayor manufactura en el mundo, la industria de la moda genera un negocio de un billón de dólares, dos veces mayor que la de equipos informáticos y electrónica, que genera alrededor de 230.000 millones de dólares anuales (Albouy & Adesida, 2018). La industria de la moda es sumamente grande, mueve cada año alrededor de 2,4 billones de dólares en el mundo, y emplea aproximadamente 75 millones de personas que en su mayoría son mujeres (Aranda, 2021). Esta industria se encuentra constituida por diseñadores, productores textiles, modelos, comerciantes y consumidores que tienen en común cualquier producto de uso personal: ropa, calzado o complemento. Además, posee grandes oportunidades y desafíos debido a que está en constante cambio.

La industria de la moda colombiana representa el 9,4% sobre el total del PIB industrial y emplea alrededor de 600 mil personas (DANE, 2020), es hoy en día uno de los sectores más dinámicos y de los que más empleos genera pese a la llegada de la pandemia, que afectó significativamente a todas las industrias alrededor del mundo, la fabricación de productos textiles tuvo una de las mayores caídas, con un -10,8%, debido a los confinamientos y las restricciones comerciales. (Sierra, 2021)

Debido a los retos que han presentado las industrias en Colombia, las empresas de moda y confecciones busca nuevas formas de mantenerse competitivas, a través de nuevas estrategias de innovación. Las marcas quieren conseguir un lugar en los pensamientos de los consumidores que provoquen descargas de consumismo. Las empresas buscan posicionarse en varios planos, no solamente en publicidad o en el mercado, sino también en la mente de los consumidores.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

La moda es uno de los sectores más competitivos, a medida que las tendencias surgen marcan un patrón de compra en los consumidores, de modo que ofrecen el mismo tipo de productos, y, por tanto, son negocios similares. Las marcas que quieran diferenciarse deben tener una clara identidad de marca y un plan de posicionamiento que cree fidelización. (Kiwop, 2020) En los últimos años se ha evidenciado que no es suficiente con que una empresa sea innovadora en el desarrollo de sus productos, sino que, para desarrollar productos comercialmente exitosos, también se requiere proactividad relacionada con el marketing (Sandberg, 2002).

El diseño de un plan de innovación puede impactar positivamente en las organizaciones en cualquier área que se realice, sea en producción, ventas, financiera o marketing, sin embargo, en estos tiempos y para esta industria de la moda en particular, el posicionamiento debe tener como norte el entorno digital. Mientras mejor este la marca ubicada en el mundo web, mejor estará posicionado el negocio en general.

La formulación de este proyecto se realizó alrededor de la marca Pepita Pérez S.A.S, marca que nace hace 12 años como parte del proyecto de grado de dos ingenieros industriales quienes llevaron a la práctica los conocimientos adquiridos durante su carrera. Inician con una tienda virtual de productos traídos de Estados Unidos que posteriormente paso a ser una tienda física de 30 metros cuadrados en el barrio Cabecera, siendo este un punto estratégico del comercio en la ciudad de Bucaramanga. Desde sus inicios como una tienda virtual Adriana Meneses, uno de los fundadores, tenía clara la ventana de oportunidad que representaban las redes sociales, debido a esto se centró en una estrategia digital enfocada en las redes sociales y en la comunidad que estas le habían permitido formar, comunidad que ha venido creciendo en el tiempo junto con la marca. Pepita Pérez S.A.S evoluciona en 2012, ya que dejó la compra y venta de prendas e inauguró un

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

punto de fabrica propio el cual le brindo mayor valor a la marca, un proceso productivo propio, obteniendo mayor calidad además de generar trabajo a madres cabeza de hogar, ahora el equipo de trabajo de la marca es 4 veces más grande y la tienda es 6 veces más amplia.

Debido a la fortaleza que se encuentran en los medios digitales, la digitalización en la que vivimos juega un rol crucial en esta industria, los compradores actuales ya no se guían tanto en las marcas, sino que adoptan tendencias de figuras públicas, personajes que a través de sus estilos de vestir generan controversia y admiración; de modo que, el público busca recrear el aspecto visual de estos personajes. El resultado de la globalización y la entrada del internet en nuestra cotidianidad, que permite a los seres humanos estar cada vez más interconectados entre sí. De acuerdo con los últimos datos del informe que We Are Social y Hootsuite presentando en 2020, el crecimiento del número de usuarios de internet, entre enero de 2019 y enero de 2020 se incrementó en 298 millones, es decir un 7% más que el año anterior. Según este informe, el número actual de usuarios de internet corresponde al 59 % de la población global, 72% de la población de Suramérica y 66 % de la población de Colombia. En relación con los usuarios de redes sociales, la cifra también mostró un incremento del 9.2%, alrededor de 321 millones de usuarios más. (Galeano, 2020)

A medida que cambia la tecnología, también cambia el comportamiento del consumidor, ya que la tecnología abre nuevas formas de satisfacer las necesidades del consumidor. Por supuesto, no hay uniformidad en el comportamiento del consumidor, por tanto, para cualquier categoría de producto, los modelos comerciales deben diseñarse para atraer las necesidades y deseos de segmentos de mercado particulares (Robertson, 2017).

Las marcas de moda necesitan personalizar sus comunicaciones con los clientes, en todos

los canales, offline y online. La experiencia de cada usuario individual debe adaptarse a su perfil, ubicación, historial de navegación e historial de compras (Severoni, 2020).

Un ejemplo de innovación y adaptación exitosa al mundo digital se puede observar en grandes marcas del comercio de la moda como Zara, empresa que en el momento logra tener 7,322 tiendas físicas en todo el mundo y cada año inaugura nuevos e-Commerce, sobrios y adaptados a cada país por el que, apuesta, cuidando hasta el último detalle e imitando la experiencia de compra offline en un entorno funcional acreditado por marcas consolidadas (Galeano, 2020).

“Zara es capaz de adaptarse a los mercados que cambian rápidamente y predecir las ventas de un artículo en una sola tienda durante un período de reabastecimiento dependiendo de las previsiones de demanda, el inventario de cada tamaño inicialmente disponible, y la política de gestión de inventario de la tienda antes mencionada ”(Garrigos-Simon et al., 2012).

Zara ha logrado desarrollar estas nuevas estrategias, empleando las nuevas tecnologías para captar información de los clientes y combinarlos con su información interna (Garrigos-Simon et al., 2015). Es el triunfo de la omnicanalidad, la suma de sinergias, la integración online/offline al servicio de los clientes.

Otro ejemplo es la marca ASOS, una tienda multimarca de origen británico, alusivo al uso de la comunicación, el éxito de esta empresa se basa en su aptitud para llegar a el público objetivo, que son los jóvenes, impactado los canales que este publico frecuenta, como: las redes sociales. ASOS, no cuenta con una tienda física, por tanto, esta compañía ha centrado sus esfuerzos comunicativos en el medio social alcanzado un gran éxito en un período corto de tiempo (Pérez &

Clavijo, 2017).

Además, diversas investigaciones (Bizzi & Labban, 2019; Boerman, 2020; Campell & Farrell, 2020; Dwivedi et al., 2020) han resaltado que junto a la importancia que han tomado las redes sociales, han surgido figuras importantes en el marketing digital como los “influencers”, para aumentar las ventas y el reconocimiento de las empresas a nivel global. Según un informe publicado por DMR Group, el primer puesto en el ranking de las personalidades con mayor influencia en redes sociales en el mundo de los cosméticos durante los primeros 5 meses de 2020, lo ocupa Kylie Jenner con 96 publicaciones relacionadas con la belleza, que obtuvieron 92,4 millones de usuarios y llegaron a más de 1,2 billones de personas (Salibian, 2020). Esto hecho respalda el éxito que ha tenido su compañía de maquillaje *Kylie Cosmetics* que ha marzo de 2019 estaba avaluada en 1.200 millones de dólares (Pisani, 2019).

Es claro, que en esta nueva era de innovación y de cambio son constantes, además de que existen mucha más herramienta al alcance de los emprendedores. Sin embargo, para el surgimiento de una cultura de innovación exitosa, son claves los "procesos de planificación" que los innovadores utilizan de forma sistemática y colaborativa para descubrir Oportunidades inexploradas (Kumar, 2004).

Dentro de los procesos de planificación, existen diferentes metodologías que pueden ser implementadas según las necesidades y objetivos del proyecto, algunas de estas metodologías fueron empleadas para el desarrollo de este proyecto, de las cuales se destacan: el Canvas de emprendimiento disciplinado, la polinización cruzada de modelos de negocios, el análisis de tendencias, el análisis de contenido y el análisis de contenido web.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Tabla de cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico, para identificar actividades claves, procesos críticos, debilidades y oportunidades de mejora en la marca Pepita Pérez S.A.S.	Capítulo 4.1. (Página 37) resultados del análisis de contexto organizativo.
Identificar, mediante una búsqueda y análisis de contenido web y literatura científica, en el contexto global, nuevas tendencias en el sector moda basadas en estrategias apoyadas en Marketing Digital.	Capítulo 4.2. (Página 64) resultados del análisis de literatura y contenido web.
Identificar oportunidades de innovación y posicionamiento de marca en Pepita Pérez S.A.S, a partir de la integración del análisis de contexto interno y el análisis de tendencias en el contexto global centrado en lo humano, para establecer las opciones que estructuran los potenciales proyectos de innovación.	Capítulo 4.3. (Página 83) Resultados de la identificación de oportunidades de innovación.
Definir un portafolio de proyectos de innovación para la generación de mayor valor y posicionamiento de la marca Pepita Pérez S.A.S.	Capítulo 4.4. (Página 87) Resultados del portafolio de proyectos.
Realizar evaluación financiera y económica del plan de innovación propuesto a la marca Pepita Pérez S.A.S.	Capítulo 4.5. (Página 88) Resultados del análisis financiero al producto escogido por la Fundación.

1. Planteamiento del Problema

Delante de los retos que presenta la creciente globalización y desagregación de las cadenas de valor en las industrias del mundo, como la desaparición de las fronteras físicas y normativas debido a la conectividad, la competencia masiva, el desgaste ambiental por el consumismo, así como la informalidad y la inequidad en las últimas décadas, hace necesario que las organizaciones mantengan un constante cambio e interacción con los clientes, tal que generen reconocimiento y posicionamiento de marca. Una empresa aumenta el valor de sus productos y servicios, así como también se diferencia de los competidores implementando estrategias de innovación claras con el consumidor como centro. (Palermo, 2008)

El diferenciarse es más un arte que una ciencia. Los constantes cambios tecnológicos e innovaciones, así como las nuevas tendencias han generado una sociedad de consumo, en la cual, las conductas y los comportamientos están influenciados por estímulos provenientes de figuras públicas, personajes que a través de sus estilos de vestir generan controversia y admiración. (Galeano, 2020)

Debido a los años difíciles 2020 y 2021 para las industrias a causa de la pandemia, con los comercios cerrados, y los consumidores en casa, se hizo necesario que las organizaciones idearan estrategias para mantenerse activos en el mercado, ocasionando que tuvieran que hacer un salto a lo digital para vender en línea, por lo que hubo un mayor interés de los consumidores por lo local, así como 2020 fue el año donde el comercio electrónico se disparó y se convirtió en un aliado indispensable. Las experiencias y atención personalizada fueron más valoradas y aplicadas, de modo que se adaptara desde el comercio electrónico, hasta la exclusividad de un *personal shopper*

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

para generar posicionamiento de la marca, así como de fidelización de los clientes.

Ahora bien, teniendo en cuenta este panorama, Pepita Pérez S.A.S es una marca local, la cual ha basado su éxito y desarrollo comercial en la conectividad y acercamiento que permiten las redes sociales, poseen una planta de producción ubicada en el municipio de Girón y la tienda física está localizada en Bucaramanga, además cuenta con una página web mediante la cual se generan ventas a nivel nacional. Actualmente, genera más de 40 empleos directos e indirectos, mayoritariamente para madres cabeza de familia. Pepita Pérez S.A.S vende sus productos creando un ADN de marca sólido y un branding que es centrado en las necesidades de sus clientes.

“Crear valor ha sido, es y será la preocupación de todos aquellos empresarios y directivos de compañías quienes al dirigir sus organizaciones propenden por permanecer y crecer dentro del mercado seleccionado. Agregar valor es un mandato que, explícita o implícitamente, de no cumplirse, acaba por deteriorar de tal manera la capacidad competitiva de una organización que termina sacándola del mercado” Vélez (2002).

Sin embargo, a pesar de contar con la capacidad en infraestructura, mano de obra y know how, además de presentar un crecimiento constante, Pepita Peréz S.A.S no ha generado las ventas proyectadas. Lo cual está relacionado principalmente con algunas debilidades previamente identificadas como lo son: la desconfianza de los consumidores a la compra virtual, la cultura de los consumidores colombianos que aún son un poco renuentes a realizar compras a través de los canales digitales, y la poca visibilidad digital en ciudades principales de Colombia. Por lo tanto, a través de este proyecto Pepita Pérez S.A.S busca generar una plataforma de crecimiento que conduzcan a oportunidades de innovación que permitan crear y captar valor para el posicionamiento

y expansión de marca de Pepita Pérez S.A.S.

Ahora bien, se busca crear un plan de innovación enfocados en la creación de valor y posicionamiento de marca, para generar mayor impacto en el reconocimiento de la marca a nivel nacional, y así mismo aumentar las ventas.

2. Marco de Referencias

2.1. Marco Teórico

Para la elaboración del marco teórico, inicialmente se identificaron conceptos claves para el desarrollo del presente proyecto, además de enfocarse en temas relevantes para la construcción de este, tales como, innovación en la industria de la moda y planes de innovación. También se tuvieron en cuenta las distintas herramientas metodológicas seleccionadas para emplear, como design thinking, canvas de emprendimiento disciplinado y polinización cruzada de modelos de negocios. Además, de definir el análisis de tendencias, el análisis de contenido y el análisis de contenido web. Por último, se tuvo en cuenta la influencia de la situación actual generada por la pandemia del virus COVID-19 en el e-commerce.

La búsqueda de información se realizó principalmente empleando los recursos electrónicos de la Universidad Industrial de Santander, en dónde se consultaron artículos y libros relacionados con el tema de interés publicados en revistas como ScienceDirect, Springer link, Business Source Complete, Scielo y Emerald Publishing. Adicional a esto, se empleó el motor de búsqueda de google académico, libros disponibles online, y tesis de grado tanto a nivel profesional como doctoral de diversas universidades.

2.1.1. E-commerce y covid-19

El advenimiento y el enorme crecimiento de las tecnologías digitales y los datos asociados obligan a las empresas a responder a nuevos desafíos digitales y llevarlos cada vez más a transformar sus modelos comerciales existentes. Es importante, dado que la transformación digital tiene un fuerte impacto en múltiples disciplinas, como logística, marketing y estrategia, e involucra a múltiples partes interesadas, como proveedores de servicios, plataformas, empleados y usuarios finales (Broekhuizen et al., 2019).

Los estudios en e-commerce han revelado que debe tomarse medidas adecuadas para hacer frente a algunos de los desafíos clave que se presentan en el uso de smartphones para el comercio electrónico, algunos de ellos son: la falta de conocimiento sobre los detalles de la transacción durante el uso del e-commerce que puede resultar en actos fraudulentos, la falta de un modo de pago sencillo que crea problemas en las transacciones financieras y un sistema de seguridad deficiente, ya que puede conducir a la piratería de datos mientras los usuarios realizan la transacción a través de sus teléfonos inteligentes (Satinder, 2015).

La importancia del e-commerce y la adaptación de las empresas y clientes a los diferentes tipos de plataformas, se ha visto reforzada por la situación actual generada por la pandemia del Covid-19. Esta pandemia, ha forzado en los últimos meses a gran cantidad de entidades a orientarse predominantemente en el comercio electrónico, además este tipo de comercio es lo que ha permitido la supervivencia de muchos negocios alrededor del mundo (Pejić-Bach, 2020). Adicionalmente, en un estudio realizado por Thuy (2020) se reafirma la hipótesis de que para las empresas que operan en períodos de pandemia, la eficacia percibida de las plataformas de comercio

electrónico es un factor determinante del consumo y genera un efecto positivo, aumentando los beneficios económicos.

Un ejemplo de esto es la compañía Levi Strauss que después de presentar una baja significativa en su volumen de ventas al inicio de la pandemia, logro recuperarse registrando ganancias netas de \$ 27 millones de dólares para tres meses terminados el 23 de agosto, esto gracias a un mayor enfoque en el comercio electrónico (Clark, 2020). Según Chip Bergh, director ejecutivo de Levi's, los beneficios de la empresa se deben a movimientos rápidos para ajusta el rumbo de la compañía en la pandemia, y a la aceleración del proceso de migración a plataformas online.

2.1.2. Innovación en la industria de la moda

En los últimos años, se ha considerado que la capacidad de innovación de las empresas influye en el logro y mantenimiento de sus ventajas competitivas, las cuales les van a permitir tener un mejor desempeño que el de sus competidores y situarlas en una posición superior para competir (León & López, 2017).

Por tal motivo, la innovación atrae cada vez más la atención de las autoridades, las empresas y los académicos. Además, la evidencia emergente ha indicado que la innovación de marketing debe considerarse tan crítica como las innovaciones tecnológicas para mejorar la competitividad de las empresas (D'Attoma & Leva, 2020).

La industria de la moda se caracteriza por estar en constante cambio ya que hace parte de su esencia. Martínez & Vázquez (2006) indican que las principales características de la moda son: que es cíclica, por tanto, está en constante reinvención; es efímera, por tanto, está sujeta a cambios

rápidos; desafía al pasado, ya que es una mirada al futuro y un desafío a la costumbre; es reactiva, debido a que se basa en reacciones a la moda anterior; es paradójica, ya que pretende distinguir al individuo pero a su vez, las personas buscan reconocimiento de grupo; es exhibicionista y por último es global. Todas estas características, estas directamente relacionadas con la innovación, de allí la importancia de este aspecto en la industria de la moda.

Adicionalmente, uno de los estudios más recientes sobre la industria de la moda minorista (Jin & Shin, 2020), plantea que existen tres áreas de disrupción en innovación en el comercio minorista de moda, el primero son las empresas emergentes nacidas en el mundo digital, el segundo es el diseño de productos y pronósticos de demanda habilitados por la inteligencia artificial y el tercero, el consumo colaborativo. Además, resaltan que cada uno de estos disruptores tiene gran potencial para influir en los actores claves de la industria, ya que abordan las necesidades de los consumidores a precios competitivos, servicios de estilo uno a uno y consumo sostenible.

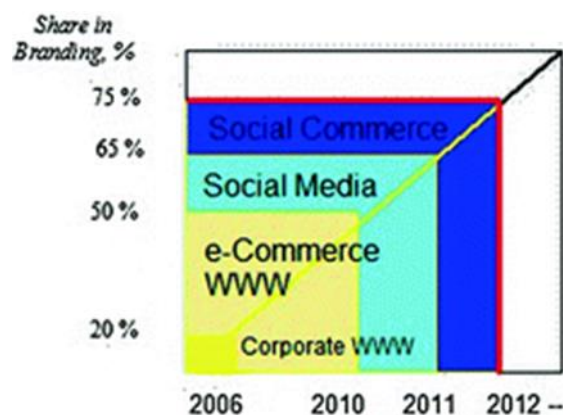
Según Choi et al. (2010), la moda es una innovación simbólica, y refleja como las personas se definen a sí mismas, por tanto, la moda puede mostrar la personalidad y la expresión de uno mismo. Con base en esto, un aspecto clave en la industria de la moda es el lujo. El consumo de lujo se basa en dos áreas motivacionales, una a nivel personal orientada a lograr su satisfacción y el otro a nivel interpersonal, centrado en la ostentación y el tiempo buscando un símbolo de estatus. Esto último es fundamental, ya que los consumidores de lujo van en busca de una representación social real, tienen el deseo para recibir la aprobación de las personas y están sujetos a las opiniones de los demás individuos. Hoy en día, los artículos de lujo se consideran una herramienta para satisfacer el propio bienestar, cuyo comportamiento de compra no es impulsado por motivaciones funcionales, sino por placeres sensoriales y belleza estética (Furnari, 2019).

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Un ejemplo de la innovación basada en nuevas tecnologías en la industria de la moda es la empresa italiana Digital Moda, según su CEO “Para la industria de la moda, el conocimiento se transmite a través del contenido. Poner al creador, al diseñador en contacto con el cliente final a través de este nuevo canal. Tienes la increíble oportunidad de comprar una obra de arte y vestirte con ella.” Por su parte, el director de la división de socios de esta compañía resalta la importancia del comercio social, que con el tiempo contribuiría con más de dos tercios del “valor de marca” en las empresas de moda como se muestra en la figura 1. Además, resalta que el e-commerce es una tecnología habilitadora, a través de la cual el contenido de moda podría estar disponible instantáneamente para públicos seleccionados (Petkova, 2018). Esta visión ha permitido a Digital Moda realizar una transición en su modelo de negocios empleando las tecnologías disponibles y continuar creciendo en el mercado

Figura 1

Nuevas prácticas como vehículos de innovación para empresas de moda



Nota: Adaptado de Petkova (2018).

En definitiva, la industria de la moda ha sufrido grandes transformaciones en los últimos años debido a la transformación digital, y debido a la naturaleza altamente cambiante de estas nuevas tecnologías, las empresas requieren estar en un proceso de innovación constante, que permita la fidelización de los clientes y el crecimiento comercial. Las marcas de moda necesitan personalizar sus comunicaciones con los clientes, en todos los canales, offline y online. La experiencia de cada usuario individual debe adaptarse a su perfil, ubicación, historial de navegación e historial de compras. Centrándose en tres aplicaciones: correo electrónico personalizado (usando un motor de recomendación), páginas web adaptables (usando páginas de destino interactivas) y redes sociales (usando anuncios personalizados) (Severoni, 2020).

2.1.3. Plan de innovación

Los planes estratégicos son formulaciones estratégicas que provienen de la voluntad de innovar y generar un mejoramiento continuo hacia un estado tecnológico superior que permanezca a largo plazo. (Dra Guillermina, 2015). La innovación hace parte primordial de la estrategia organizacional, sin embargo, aparentar ser complicado, por eso es necesario de una comprensión firme de la construcción de un proceso de innovación para así poder formular iniciativas de las organizaciones entorno a la innovación.

La difusión es la forma en que la innovación se extiende, ya sea, mediante canales comerciales o no comerciales, desde su primera utilización hasta los diferentes consumidores, países, sectores, regiones, mercados y empresas. Ahora bien, sin difusión, una innovación no tendría impacto económico relevante. El requisito mínimo por efectuar para considerar que un cambio en las funciones de una empresa es una innovación es que sea nuevo (o significativamente

mejorado) para la empresa. (Castrillo, 2007)

2.1.4. Polinización cruzada de modelos de negocios

Se define la polinización cruzada como la recombinación de conceptos previamente separados (Grodal & Thoma, 2009). En innovación, se habla de polinización cruzada para referirse al ejercicio de identificar prácticas exitosas de otros sectores y encontrarles viabilidad en el modelo propio. Esto además requiere, analizar sectores diversos y reconocer que hay cosas que otro puede estar haciendo mejor (Marchena, 2018).

Otra forma de entender la polinización cruzada es a partir del concepto de convergencia. Sharp (2011) establece la convergencia, entendida como la fusión de diferentes tecnologías, disciplinas y dispositivos, como un modelo para la innovación. Debido a que esta fusión, genera una nueva manera de pensar que resulta en nuevos caminos y oportunidades.

2.1.5. Análisis de tendencias

En el mundo digital hay mucha información, por tanto, es importante que esta información resultante del Big Data se transforme en decisiones que mejoren la experiencia del consumidor (ICEMD, 2017). La generación de innovación a partir del análisis de la información llevará a evidenciar tendencias del entorno, tanto tecnológicas como organizacionales, económicas, sociales, entre otras, posibilitando el desarrollo de innovaciones y la toma de decisiones para hacer sostenible la habilidad de competir en el mercado (Castellanos et al., 2011).

El análisis de tendencias es el proceso de comparar datos comerciales a lo largo del tiempo para identificar cualquier resultado o tendencia consistente. Para luego, desarrollar una estrategia

para responder a estas tendencias de acuerdo con los objetivos comerciales. El análisis de tendencias puede ser una herramienta para identificar las áreas en las que el negocio está funcionando bien y duplicar el éxito, identificar áreas en las que el negocio tiene un rendimiento inferior, y proporcionar evidencia para informar la toma de decisiones (Queensland Government, 2017).

Castellanos et al. (2011) con base en las investigaciones realizadas de diversos autores, proponen una metodología general de cuatro fases para el análisis de tendencias:

- **Fase I: planeación e identificación de necesidades.** La planeación e identificación de necesidades para direccionar el proceso de análisis de tendencias son el inicio del eje estratégico que garantiza, en gran medida, el éxito del proceso en términos de eficiencia y eficacia. Su claridad recae no solo en la experticia de la persona a cargo del proceso sino de la manera cómo logra fortalecer su conocimiento metodológico con la experiencia de actores involucrados en el marco de una visión compartida.
- **Fase II: identificación, búsqueda y captación de información.** Esta segunda fase se enfoca en el análisis de tendencias se contemplan las actividades relacionadas con búsqueda y descarga de la información, revisión inicial y depuración de la información según requisitos para la identificación de la información pertinente para el análisis, y procesamiento intermedio de la información.
- **Fase III: organización, depuración y análisis de la información.** Una vez estructurada la información con administradores bibliográficos, hojas de cálculo, instrumentos especializados, entre otros, se procede a realizar el análisis de la información a partir de la construcción de indicadores provenientes de las métricas.

- **Fase IV: procesos de comunicación y toma de decisiones.** Este componente constituye la cima o meta de la gestión de la información a partir del análisis de tendencias, dado que da la importancia del conocimiento que se encuentra en la evaluación interna y externa, motivando una preocupación de cómo crearlo, emplearlo, compartirlo o utilizarlo de manera más eficiente.

2.1.6. Análisis de contenido

Debido a la disposición cada vez mayor de información procedente de diversas fuentes, el análisis de contenido se ha convertido en una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

El análisis de contenido, según Berelson (1952), es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación.

En un sentido más amplio, el análisis de contenido puede entenderse como una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados o filmados, provenientes de toda clase de registros de datos, transcribir entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos y videos, entre otros. El denominador común de todos estos materiales es su capacidad para albergar un contenido que, leído e interpretado adecuadamente, abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social (Abela, 2002).

Según el contenido que se desea analizar y el objetivo de la investigación, el análisis de contenido puede realizarse empleando métodos cuantitativos centrados principalmente en estadísticos descriptivos como promedios, desviaciones y frecuencias o por métodos cualitativos

como los tipos de contingencia, valencia o intensidad. (Fernández, 2002). No obstante, independientemente del procedimiento elegido, el desafío de interpretar contenido requiere que el investigador se atreva a ir más allá de las palabras exactas del texto y esté abierto a las emociones y los significados subyacentes que se transmiten (Lindgren et al., 2020).

Para obtener resultados aportantes a la investigación realizada, el análisis de contenido debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemático, objetivo, replicable y válido (Abela, 2002). Sin embargo, en el caso del análisis de contenido cualitativo, este proceso no es lineal y se caracteriza por la descontextualización y la re-contextualización. La descontextualización significa que los datos, separados de su contexto al comienzo del análisis, iluminarán las experiencias de todos los participantes del fenómeno en estudio. La re-contextualización, por su parte, significa que las expresiones separadas se combinan en nuevos patrones y se devuelven a su contexto, lo que permite una comprensión más profunda del área de interés (Friberg et al., 2013; Wihlborg, 2017).

2.1.7. Análisis de contenido web

Internet ofrece un alto volumen de páginas web con diversas formas y funciones con facilidad de analizar y recopilar información disponible a través de herramientas automatizadas que ofrecen infinidad de oportunidades en investigación, generando mayor valor y haciendo más estructuradas las investigaciones por internet. Para Pérez et al. (2008) y Gómez et al. (2005) sugiere que se debe implementar una herramienta de evaluación de sitios web para garantizar que existan unos criterios de calidad.

3. Metodología

3.1. Fase 1: Análisis del Contexto Organizativo.

En esta fase se realizó un diagnóstico empleando herramientas metodológicas tanto cualitativas como cuantitativas que permitieron la identificación de competencias, retos y encontrar oportunidades para la creación de valor. Esto se llevó a cabo por medio de reuniones con la junta directiva y las personas encargadas de las áreas directamente implicadas en el plan de innovación como son: área de marketing, área de producción y área de ventas de Pepita Pérez S.A.S, generando un acta que sirvió como insumo para la toma de decisiones. Con base en esto, se llevó a cabo las siguientes actividades:

3.1.1. Actividad I: Identificación de capacidades de Pepita Pérez S.A.S.

A través de las interacciones con la junta directiva y las personas encargadas de las áreas implicadas, se identifican las competencias, capacidades, conocimiento y habilidades de los integrantes del equipo de trabajo, con el objetivo de generar ideas innovadoras que puedan convertirse posteriormente en oportunidades de mejora y crecimiento para Pepita Pérez S.A.S. haciendo uso de las herramientas “the buildings blocks of innovation survey”, el “multifactor leadership questionnaire, form 6s” y la entrevista semiestructurada “Diagnóstico de metodología por gestión tecnológica y de innovación por proyectos en la organización”;

3.1.2. Actividad II: Análisis en el área de Ventas de Pepita Pérez S.A.S

Con los datos entregados de las ventas actuales de Pepita Pérez S.A.S se profundiza en la trayectoria de venta y se observó gran potencial de crecimiento. También, facilita indagar las

interacciones de comprar, dar a conocer la participación de los canales de distribución de la marca; digital Vs punto físico, y a partir de la curva de ventas se analiza la brecha entre los meses de mayores y menores ventas para conocer cómo se impactan las caídas de los meses bajos.

3.1.3. Actividad III: Análisis en el área de marketing de Pepita Pérez S.A.S

Se busca conocer el comportamiento del consumidor de la marca, ¿quién es? ¿cómo se comporta? Los canales de distribución con los que se cuenta y las tendencias de consumo teniendo en cuenta el contexto actual del mercado por factores como el Covid-19 y cómo este impacto directamente la forma tradicional de consumir moda en Colombia.

3.1.4. Actividad IV: Análisis en el área de producción de Pepita Pérez S.A.S,

Con el fin de evidenciar el potencial de crecimiento en el área productiva, se analiza el comportamiento de la producción y la capacidad del taller de la empresa, así como el conocimiento y las habilidades de sus operarios con el propósito de aprovechar las fortalezas para la generación de nuevas habilidades que agreguen valor de innovación.

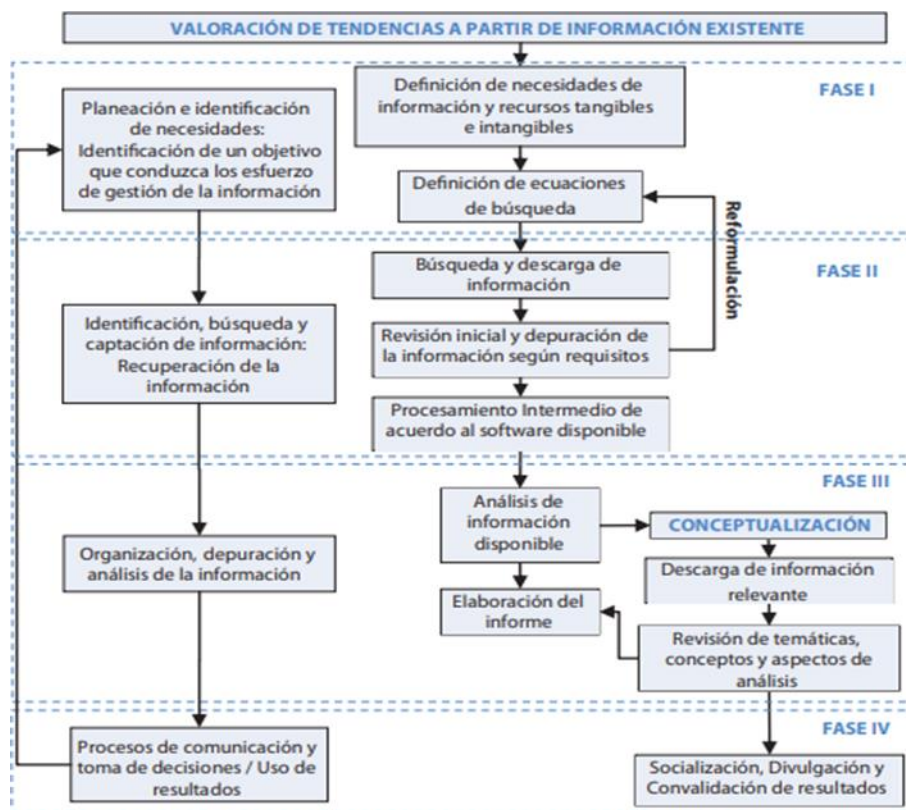
3.2. Fase 2: Identificación de Tendencias en el Contexto Global.

La industria de la moda está en constante cambio y se rige por fuerzas globales que dictaminan las tendencias e influyen en las decisiones de compra de los consumidores. Por tal motivo, esta fase se enfocó en identificar los referentes de la industria a nivel global, y con base en esto identificar las oportunidades, debilidades, retos y desafíos que presenta Pepita Pérez S.A.S. También, se direcciona en identificar las necesidades, motivaciones y preferencias de los consumidores, con el fin de formular estrategias innovadoras y efectivas. La metodología empleada

en esta fase se tomó del libro “*Análisis de tendencias: de la información a la innovación*” escrito por Castellanos et al. (2011). Con base en este, se plantean las siguientes actividades presentes en la figura 2.

Figura 2

Esquema metodológico para el análisis de tendencias



Nota: Adaptado de Ramírez et al., 2008. Tomado de Castellanos et al., 2011.

3.2.1. Etapa I: Planeación e identificación de necesidades

En esta etapa, se establecen los objetivos, se identifican las necesidades de información y recursos, además se plantean los límites y se propusieron estrategias para el desarrollo de las

actividades subsiguientes. Acorde a esto, las actividades a realizadas fueron:

Actividad 1: Identificación de un objetivo que conduzca los esfuerzos del análisis de tendencias. Como parte de la identificación del objetivo fue necesario tener plena claridad del direccionamiento del proyecto utilizando herramientas de análisis de tendencia que pueden ser de escaneo, de vigilancia o monitoreo, ya sea tecnológico o comercial, puesto que esto permite establecer las necesidades de información y fijar el alcance. Como parte de la definición del objetivo es necesario considerar algunas preguntas que permiten orientar la investigación. Con respecto a este proyecto se estructuraron las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las marcas de moda más innovadoras, que son referentes para la identidad de la marca? ¿Cuáles son las tendencias actuales en la industria de la moda? ¿Cuáles son las prácticas que posibilita a estos referentes liderar en el mercado? ¿Cuáles son las prácticas distintivas en la industria que les permiten a organizaciones a liderar en el mercado y ¿Qué mecanismos se usan hoy día para la fidelización de clientes?

Actividad 2: Determinación de las fuentes de información a consultar. Para localizar la información a consultar, se eligieron fuentes estructuradas como las bases de datos disponibles en los recursos electrónicos de la biblioteca virtual de la Universidad Industrial de Santander. A través de los cuales se filtra la información con el fin de obtener aportes significativos que permitan analizar los retos de innovación presentes en la industria de la moda. Las bases de datos empleadas se describen a continuación:

Web of science: fue escogida por su contenido multidisciplinar además de proporcionar información de alto nivel académico y científico, recopila las principales referencias de las

publicaciones científicas de cualquier disciplina del conocimiento.

Emerald insight & emerald insight ecase: conglomerera una colección de revistas y más de 1500 casos de estudio con publicaciones especializadas en ingeniería, economía y documentación.

Scopus: es la mayor base de datos de resúmenes y de literatura revisada por pares y cuenta con herramientas inteligentes que permiten controlar, analizar y visualizar investigación académica.

Harward Business Review: es una de las revistas más influyentes en temas relacionados con la innovación y la globalización, su objetivo principal es dotar a sus lectores de técnicas, ideas, claves y herramientas necesarias para desarrollarse en el entorno empresarial.

Actividad 3: Establecimiento de estrategias de búsqueda. Es un proceso donde la búsqueda se ajusta a las referencias solicitadas. Se formula una ecuación de búsqueda utilizando palabras claves o frases cortas según las preguntas planteadas en la actividad 1, teniendo claro los conceptos a incluir para obtener mayor rapidez, y efectividad de la información deseada, empleando las bases de datos mencionadas anteriormente. Esta búsqueda se complementó también con fuentes no estructuradas como el motor de búsqueda Google académico, además de un análisis de contenido web con el fin de aportar significativamente a la búsqueda de tendencias en la industria de la moda.

3.2.2. Etapa II: identificación, búsqueda y recopilación de información

En esta etapa, se llevan a cabo las siguientes 3 actividades que sirven para la identificación de tendencias en la industria de la moda.

Actividad 1: búsqueda, descarga y depuración de la información. En esta actividad se ingresan a las bases de datos seleccionadas, y se ingresan las ecuaciones de búsqueda propuestas en la fase anterior para realizar una exploración. luego se inicia a refinar la información encontrada por medio de parámetros como el año de publicación, el área de interés, título, palabra clave, resúmenes y autores, entre otras; posteriormente, se emplea la herramienta disponible en la base de datos que servirá de guía para la selección de la información idónea, mostrando las categorías de los artículos encontrados y algunas interpretaciones cuantitativas como gráficas de barra, mapa de ruta, análisis porcentuales de los años de publicación, tipos de documentos, etc.

Después se procede a la búsqueda, descarga y revisión de la información para verificar la coherencia con los criterios establecidos, se realiza una revisión inicial y la depuración de la información según requisitos para la identificación de la información pertinente en el análisis., puesto que al provenir de diferentes fuentes, los procesamiento de registros pueden presentar diferentes estructuras, por consiguiente es necesario homogeneizarlos y estructurarlos de manera que sean comparables y analizables.

Tabla 2

Criterios de búsqueda

Criterios de búsqueda	
Idioma	Inglés - español
Ventana de tiempo	-
Términos	Trends, textile, clothing, marketing, industry
Tipo de documentos	Artículo
Base de datos	Web of science
Campos de búsqueda	All
Áreas de estudio	Business, Economy, Social Research, Management, Engineering industrial, social sciences.

Teniendo en cuenta los criterios establecidos, se consolidó la ecuación de búsqueda utilizando las palabras clave con sus correspondientes sinónimos identificados en las búsquedas preliminares aplicando a su vez los operadores booleanos que permitieron pulir la ecuación.

Figura 3

Ecuación de búsqueda

```
ALL ((references) OR ("future trends") OR ("trends")
OR (practices)) AND (("textile sector") OR ("fashion
sector") OR ("textile industry") OR (cloth* industry)
OR ("manufacturing sector") OR ("manufacturing
industry")) AND (("electronic commerce") OR
("ecommerce") OR ("digital marketing") OR
("marketing"))
```

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

A partir de la ecuación de búsqueda presente en la figura 3, se identificaron lecturas preliminares usando las palabras claves definidas anteriormente obteniendo como resultado bruto un total de 129 artículos, la muestra obtenida se escoge toda para realizar el análisis de información. Finalmente, para la construcción de una base de datos de Excel, se descargan y analizan los 72 artículos más relevantes que sirvieron de sustento para consolidar las tendencias identificadas en la industria de interés.

Actividad 2: análisis del contenido web. En esta etapa también se recopilan los archivos encontrados en el motor de búsqueda Google académico, que sirvan para analizar información significativa sobre el tema de innovación en la industria de la moda, con el fin, de evidenciar los cambios más recientes del sector para disminuir sesgos; e igualmente se utiliza un análisis bibliométrico y las palabras claves mencionadas anteriormente como apoyo para esta actividad. Se extrae una muestra de la investigación realizada en la búsqueda web para analizar y sintetizar.

Actividad 3: procesamiento de la información. Para el desarrollo de esta actividad se utilizan herramientas como softwares o plataformas informáticas, cuyo objetivo es el manejo efectivo de la información. Los caracteres se codifican en el software NVivo herramienta de uso libre y acceso gratuito para analizar y visualizar la literatura e información complementaria. La herramienta se escoge en base a la accesibilidad, así como la familiaridad de esta, además de las posibilidades que brinda para identificar adecuadamente la información de interés.

3.2.3. Etapa III: organización, depuración y análisis de información.

Esta etapa, posterior a la búsqueda de tendencias de innovación en el sector moda agrupa la información con el fin de resumirla y simplificarla para tener una idea clara de lo que se está

realizando en el contexto global, introduciendo el concepto de Think Thank o fábrica de ideas que usualmente se usa en el análisis de debilidades y posibles problemáticas para presentar recomendaciones, conclusiones y aportes para la toma de decisiones.

Para finalizar se realiza una polinización cruzada utilizando los modelos de negocios plasmado en la herramienta Canvas de las 15 organizaciones seleccionadas más innovadores que se tomaron como referentes para este proyecto. posteriormente se adaptan las estrategias o actividades para crear plataforma de crecimiento que conduzcan a oportunidades de innovación que permitan crear y captar valor para el posicionamiento y expansión de marca de Pepita Pérez S.A.S.

3.2.4. Etapa IV: procesos de comunicación y toma de decisiones.

Finalmente, se socializa y se divulgan los resultados encontrados con la junta de PEPITA PEREZ SAS convirtiéndose en un elemento clave para el fortalecimiento de estrategias y generación de conocimiento, que permiten dirigir la toma de decisiones hacia la innovación y la competitividad en busca del posicionamiento de la marca y generación de ventas. Dado que señala los caminos que han seguido otras organizaciones o actores mostrando los resultados y logros que permiten reconocer las oportunidades y riesgos que puedan presentarse (Malaver & Vargas, 2007).

3.3. Fase 3: Identificación de Oportunidades de Innovación.

Después de haber realizado un análisis en el contexto organizativo y un análisis de tendencias en el contexto global, se organizó y se relacionó la información encontrada con el propósito de identificar oportunidades de innovación que permitan aumentar el posicionamiento y valor agregado de Pepita Pérez S.A.S, además de definir sus dimensiones operativas. En esta fase

se difunden los resultados del análisis de tendencias con la Junta Directiva mediante jornadas de socialización, para co-diseñar el Portafolio de proyectos de innovación.

Según Castellanos, Fúquene y Ramírez (2011), la etapa de socialización y divulgación de resultados es un elemento clave para el fortalecimiento de estrategias y la generación de conocimiento, que permite dirigir la toma de decisiones hacia la innovación y la competitividad. De esta manera, se trabaja en conjunto con la Junta directiva, quienes evalúan las propuestas y hacen los aportes pertinentes, para así estructurar el portafolio financiero, que estaría conformado por las propuestas escogidas.

3.4. Fase 4: Realización de portafolio de Proyectos de Innovación

Por último, se presenta a la junta directiva un portafolio de proyectos de innovación de corto, mediano y largo plazo que se da como resultado de las fases anteriores en las cuales se muestran estrategias innovadoras susceptibles a aplicar, siendo un factor determinante para la ventaja competitiva de Pepita Pérez, posteriormente el portafolio se somete a una evaluación por la junta directiva.

3.5. Fase 5: Evaluación Financiera del Proyecto.

Una vez diseñado y aceptado el Portafolio por la compañía, se procederá a realizar un análisis de viabilidad que contemple recursos humanos, técnicos y financieros, con el fin de evidenciar el beneficio económico que resultará en la implementación del proyecto de innovación propuesto.

4. Resultados

4.1. Análisis del Contexto Organizativo: Diagnóstico

A fin, de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y retos de Pepita Pérez S.A.S, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la marca, para esto fue importante utilizar herramientas claras, medibles y adaptables al objetivo del presente proyecto. Se realizó una búsqueda bibliográfica, tanto en revistas especializadas, en libros, portales académicos como ResearchGate y páginas relacionadas con el tema de innovación, diagnóstico de innovación, innovación en el mundo digital e innovación en el sector moda para identificar herramientas y metodologías de éxito utilizadas. Luego, de la búsqueda realizada se rescatan dos herramientas empleadas para el diagnóstico a nivel organizacional; la primera, la metodología de “Seis bloques de construcción de una cultura innovadora” y la segunda, el “multifactor leadership questionnaire, form 6s”, se escogieron debido a su fácil implementación y obtención de resultados claves para la toma de decisiones.

4.1.1. Resultados del perfilamiento de liderazgo utilizando la herramienta “Multifactor leadership questionnaire, form 6s”

La herramienta “Multifactor leadership questionnaire, form 6s”, MLQ por su nombre en inglés, es un cuestionario de liderazgo multifactorial al que se acude como instrumento de medición para conocer el tipo de liderazgo que desempeña el líder de Pepita Pérez S.A.S., en el apéndice A. se representa la estructura de la herramienta utilizada.

Esta herramienta se aplicó empleando una tabla de Excel, la cual está compuesta por 21 preguntas que responden a 7 factores diferentes (Influencia idealizada, motivación inspiracional,

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo permisivo), dirigidas a la persona que está al frente de la organización. La escala empleada tiene cuatro opciones de respuesta (No, para nada; de vez en cuando; frecuentemente o siempre).

A cada una de las preguntas de cada factor se le asignó un valor numérico de cero a tres respectivamente, de tal forma que, al sumar las tres preguntas de cada factor, el puntaje máximo que se podrá obtener es nueve. Para calificar cada factor se utilizó el rango de evaluación sugerido por la prueba (Alto= 7-9; Moderado= 4-6 y Bajo= 0-3). A continuación, se presentan los resultados obtenidos con esta herramienta en la tabla 2.

Tabla 3

Resultados Perfilamiento del Líder

Factor	Puntaje Obtenido	Calificación
Influencia idealizada	7	Alto
Motivación inspiracional	5	Moderado
Estimulación intelectual	5	Moderado
Consideración individual	6	Moderado
Recompensa contingente	4	Moderado
Gestión por excepción	7	Alto
Liderazgo permisivo	2	Bajo

A continuación, se describe cada factor presente en la tabla 3, así como también se analizó la puntuación obtenida:

- **Influencia idealizada.** Este factor es el primero de los cuatro que componen el estilo de

liderazgo transformacional, aborda las preguntas enfocadas a determinar la capacidad que tiene en líder de la organización de influir sobre sus colaboradores, inspirando respeto, confianza y admiración, además de su capacidad para expresar sus ideas y opiniones de forma clara y eficiente y así mismo de escuchar y valorar las opiniones de los demás.

La influencia idealizada en la líder de Pepita Pérez S.A.S. recibió un puntaje de 7, que corresponde a una calificación alta, esto indica que es una persona que proyecta confianza y genera respeto y credibilidad en sus colaboradores, además de que maneja una comunicación asertiva en donde las opiniones de las dos partes son valoradas. Sin embargo, todavía existen algunos aspectos que se pueden mejorar para alcanzar el puntaje máximo.

- **Motivación inspiracional.** Este factor es el segundo que compone el liderazgo transformacional, aborda las preguntas enfocadas a determinar la capacidad del líder para generar motivación y crecimiento en sus colaboradores, inspirándolos a desarrollarse profesionalmente y apoyándolos en el proceso.

La motivación inspiracional en la líder de Pepita Pérez S.A.S. recibió un puntaje de 5, que corresponde a una calificación moderada, esto indica que esta persona tiene la capacidad de motivar sus colaboradores, pero debe mejorar algunos aspectos para poder expresar de forma más concreta lo que se espera de ellos en la organización.

- **Estimulación intelectual.** Este factor es el tercero que compone el liderazgo transformacional, corresponde a la capacidad del líder para fomentar un pensamiento abierto que permita abordar los problemas desde diferentes perspectivas, motivando al personal a aportar desde su experiencia y trabajo a la solución de estos.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Para la estimulación intelectual, la calificación de la líder de Pepita Pérez S.A.S fue de 5, que corresponde a una calificación moderada, esto indica que es una persona que tiene la capacidad de fomentar un pensamiento crítico en sus trabajadores, pero que debe trabajar más para generar en ellos la motivación de aportar desde su conocimiento a la solución de problemas.

- **Consideración individual.** Este factor es el cuarto que compone el liderazgo transformacional, hace referencia a la habilidad que tiene el líder para identificar y atender las necesidades individuales de sus colaboradores, creando bienestar organizacional y sirviendo de orientación y apoyo.

El puntaje obtenido por la líder de Pepita Pérez S.A.S. en este factor fue de 6, que corresponde a una calificación moderada, esto indica que es una persona que se interesa por el bienestar de sus colaboradores, pero que debe estar más pendiente a las diferentes necesidades que estos presentan para servir de apoyo.

- **Recompensa contingente.** Este es uno de los dos factores que conforman el liderazgo transaccional, se basa en el uso de recompensas otorgadas por parte del líder a los trabajadores por el cumplimiento de metas, esto funciona como un estímulo al esfuerzo de los trabajadores y a su vez hace que se fortalezca el vínculo de estos con la empresa y con su líder, motivándolos a dar lo mejor de ellos mismos en el desarrollo de su trabajo.

En recompensa contingente, la líder de Pepita Pérez S.A.S. obtuvo un puntaje de 4, lo cual corresponde a una calificación moderada, esto indica que, aunque existen algunos incentivos por parte del líder para los trabajadores, hace falta reforzar este aspecto,

buscamos aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

- **Gestión por excepción.** Este factor es el segundo que conforma el liderazgo transaccional, tiene relación con el tipo de liderazgo orientado a los resultados, es decir, que da libertad a sus colaboradores de desempeñarse de la manera que consideren más apropiada, siempre y cuando se cumpla con el trabajo, e interviene en casos excepcionales, cuando la situación lo amerite.

Este factor fue el que obtuvo una calificación más alta para la líder de Pepita Pérez S.A.S. con un valor de 7, que corresponde a una calificación alta, esto indica que es una persona que se caracteriza por brindar la libertad a sus colaboradores para desarrollar su trabajo de manera autónoma, siempre procurando que se cumplan los objetivos y estando al tanto de la situación de la empresa para intervenir en caso de que sea necesario.

- **Liderazgo permisivo.** Por último, este factor está relacionado con un tipo de liderazgo más liberal, el cual proyecta un perfil pasivo otorgando el control absoluto a sus colaboradores.

En este factor, la líder de Pepita Pérez S.A.S., obtuvo un valor de 2, que corresponde a una calificación moderada, esto indica que es una persona que no se queda al margen de los procesos que ocurren a diario dentro de la empresa, al contrario, está involucrada constantemente buscando tanto el crecimiento de la compañía como el bienestar de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se podría decir que el perfil de la líder de

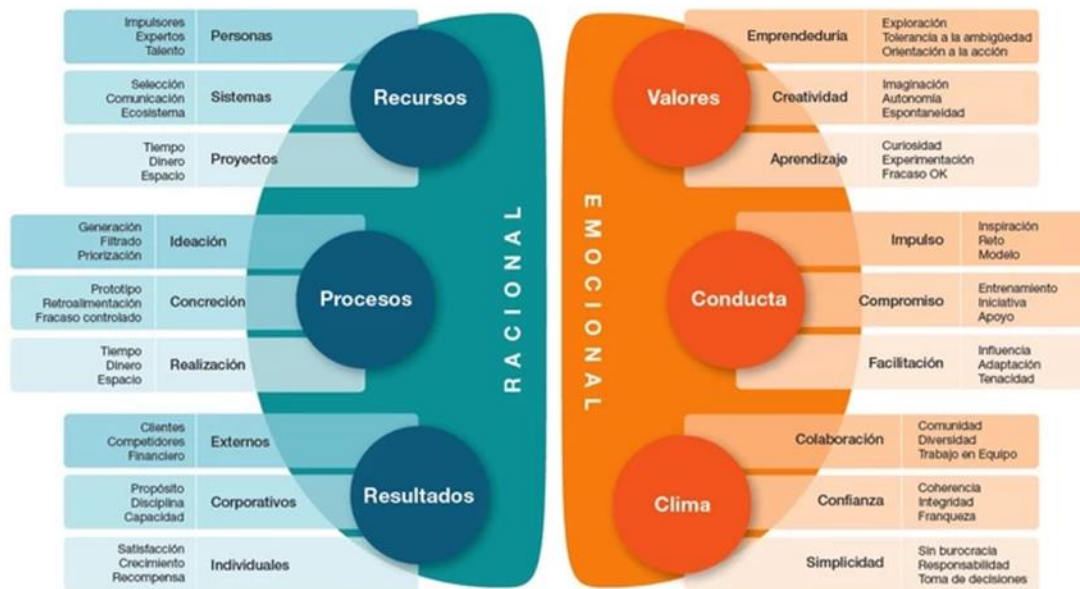
Pepita Pérez S.A corresponde principalmente al del liderazgo Transformacional, obteniendo una calificación alta en su componente de Influencia Idealizada y una calificación moderada en sus otras componentes. Esto es un aspecto importante para Pepita Pérez S.A.S., ya que indica que su líder tiene la capacidad de motivar e influir positivamente en sus colaboradores, generando un entorno de respeto y de crecimiento personal y empresarial.

4.1.2. Resultados del contexto de la cultura y aprendizaje organizacional utilizando la herramienta “Seis Bloques de una cultura innovadora.”

El modelo de los Seis Bloques de construcción para determinar la cultura de la innovación es uno de los más actuales. Este modelo se basa en diversos estudios realizados por numerosos autores, los cuales fueron recopilados por Rao y Weintraub en 2013. El modelo propone que una cultura innovadora se basa en seis bloques: recursos, procesos, valores, comportamiento, clima y éxito (Figura 4), estos bloques están divididos en 18 factores y subdivididos en 54 elementos que, según sus autores, aseguran un diagnóstico preciso y completo sobre la cultura de la innovación en la organización (Mariaca et al., 2020).

Figura 4

Seis bloques de construcción de una cultura innovadora



Nota: Adaptado de www.eoi.es/blogs/valvanera-castro-fernandez/2016/11/13/como-medir-la-innovacion/.

Para analizar los resultados de una organización, se empiezan por promediar los elementos dentro de un factor y luego los factores dentro del bloque de construcción. El resultado final de los seis bloques de construcción representa el puntaje general de la compañía, denominado Cociente de Innovación. El número de cociente de innovación puede ser un punto de referencia útil para comparar el nivel general de innovación entre compañías, divisiones y equipos basados en diferentes regiones. Esta evaluación proporciona un cuadro de mando fácil de entender que permite concentrarse en las fortalezas y debilidades de la cultura de innovación de la organización (Mariaca et al., 2020).

Según esta metodología, Castro (2016) expone la siguiente función de cada uno de los bloques:

- **Recursos.** Explica cómo se apoyan los esfuerzos de innovación. Este bloque, a su vez, tiene tres factores principales: personas, sistemas y proyectos. De éstos, las personas son críticas.
- **Procesos.** Describe el curso de la innovación en una empresa. El proceso tiene tres factores: ideación, concreción y realización. Aunque muchas empresas demuestran una gran destreza en la construcción e implementación de procesos de innovación, muchas no logran dar el siguiente paso importante: construir las infraestructuras humanas y sociales que esos procesos necesitan para operar eficazmente. Los buenos procesos de negocio son muy importantes, pero son simplemente mecanismos que requieren sistemas humanos complementarios.
- **Resultados.** Describe cómo la producción de innovación se define, se mide y se recompensa. En este esquema, el éxito puede ser captado en tres niveles: externo, empresarial y personal. A nivel empresarial, se calcula regularmente el éxito como el porcentaje de los ingresos anuales generados por los productos lanzados. Por otro lado, la forma en que los recursos humanos miden su éxito personal es tan importante, pero menos frecuentemente considerada. Si una empresa obtiene buenos resultados en cada medida de innovación, pero su personal no está contento o motivado, la cultura de innovación en la organización irá disminuyendo.
- **Valores.** Impulsan las prioridades y las decisiones, que se reflejan en cómo una empresa gasta su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras gastan generosamente

en ser emprendedoras, promoviendo la creatividad y el aprendizaje continuo.

- **Conducta.** Describe cómo actúan las personas en la causa de la innovación.
- **Clima.** Un clima innovador está marcado por la simplicidad, la colaboración y la confianza entre las personas. Este factor es fundamental en los procesos de innovación, ya que un clima saludable fomenta el entusiasmo, desafía a las personas a asumir riesgos en un entorno seguro, fomenta el aprendizaje y el pensamiento independiente.

En el apéndice B, se puede ver la herramienta aplicada para el diagnóstico en Pepita Pérez S.A.S., el cuestionario se aplicó a los 6 integrantes que conforman el área de marketing se les solicitó seleccionar las respuestas más cercanas al contexto actual que atraviesan. La aplicación de la herramienta se hizo mediante un cuestionario en físico para posteriormente hacer el procesamiento de datos estadísticos obteniendo el resultado del diagnóstico con su respectivo feedback.

4.1.3. Resultados del cuestionario 6 bloques de una cultura innovadora.

El resultado numérico se obtuvo, promediando ordenadamente los elementos de cada factor, luego los factores entre sí y finalmente los bloques. A este resultado del promedio entre bloques se le denomina “Coeficiente de innovación” presentes a continuación en la tabla 4.

Tabla 4*Resultados Cultura Organizativa*

Bloque	Promedio Obtenido
Valores	3,9
Comportamientos	4,0
Clima organizativo	3,5
Recursos	3,6
Procesos	3,1
Éxito empresaria	3,8

A continuación, se describe cada bloque presente en la tabla 4, así como también se analizó el promedio obtenido:

- **Valores.** Los valores son los que impulsan y fundamentan la toma de decisiones, estos reflejan la forma en que una empresa destina sus recursos y el enfoque que tendrán sus acciones. Según Rao & Weintraub (2013) las empresas innovadoras se enfocan en ser emprendedoras, promover la creatividad y fomentar el aprendizaje continuo.

El resultado de este bloque para Pepita Pérez S.A.S. fue de 3,9, este resultado muestra que la empresa va por un buen camino, ya que existe un ambiente que fomenta la creatividad y el trabajo en equipo, sin embargo, todavía existen aspectos por mejorar en esta área.

- **Comportamientos.** Los autores Jay Rao y Joe Weintraub (2013) identificaron los comportamientos clave para la construcción de una cultura innovadora. Entre los cuales se

encuentran, por parte de los líderes: motivar a los empleados con una descripción vívida del futuro, estimular el desarrollo de nuevos proyectos, y disminuir la burocracia; y por parte de los empleados comportamientos de apoyo a la innovación, tenacidad en la superación de obstáculos técnicos, máximo aprovechamiento de los recursos y escucha al cliente.

Este bloque fue el que presento un valor más alto, con un puntaje de 4,0, esta calificación indica que, en Pepita Pérez S.A.S., existe un liderazgo que motiva a los trabajadores a generar nuevas ideas y abordar los problemas que se presentan en la empresa con una mentalidad innovadora, sin embargo, aún existen algunos aspectos por mejorar en esta área.

- ***Clima organizativo.*** Un buen clima organizacional genera compromiso y entusiasmo, así como un mayor vínculo de los trabajadores con la empresa, desafía al gerente a tomar riesgos dentro de un ambiente seguro y fomenta el aprendizaje, la creatividad y el pensamiento independiente. Este bloque tuvo una calificación de 3,5, lo cual indica que en Pepita Pérez S.A.S. existe un buen ambiente organizacional, que permite a sus trabajadores sentirse a gusto, pero que aún hay varios aspectos que se deben mejorar para lograr ese vínculo necesario entre los trabajadores y la empresa.
- ***Recursos.*** Este bloque comprende tres factores: personas, sistemas y proyectos. Se considera que las personas son el recurso más importante que tiene la empresa, ya que tienen un gran impacto sobre los valores y el clima organizativo.

Este bloque tuvo una calificación de 3,6, lo cual indica que la empresa cuenta con buenos recursos tanto materiales como de personal, sin embargo, hace falta destinar un mayor volumen de recursos a los procesos de innovación para alcanzar los objetivos

organizacionales.

- **Procesos.** Los procesos son la ruta que siguen las innovaciones que se van desarrollando. Es la forma en que se capturan y tamizan las ideas para la revisión y priorización de proyectos, y la creación de prototipos (Rao, J. & Weintraub, J., 2013).

Este bloque obtuvo la calificación más baja, con un valor de 3,1, esto indica que el personal considera que la manera en que se están desarrollando los procesos de innovación no es la más adecuada, por tanto, es necesario revisar la forma en que se están llevando a cabo estos procesos, desde la generación de ideas, hasta su puesta en marcha, con el fin de identificar las debilidades y mejorar.

- **Éxito empresarial.** Hace referencia a la percepción que se tiene sobre el estado de la empresa y la consecución de objetivos. Este bloque tuvo una calificación de 3,8, lo cual indica que los trabajadores ven de manera optimista la situación de la empresa, logran percibirla como una empresa competente en el sector con potencial de crecimiento y de innovación, sin embargo, es necesario continuar trabajando para fortalecer este aspecto.

En conclusión, se obtuvo un coeficiente promedio de innovación de 3,6 sobre 5, lo que indica que los trabajadores perciben que Pepita Pérez S.A.S. va por un buen camino, que tiene potencial de crecimiento y desarrollo y una buena cultura organizacional. Sin embargo, hay muchos factores por mejorar y potencializar ya que la cultura innovadora actualmente se encuentra en un grado moderado.

4.1.4. Resultado del análisis del contexto organizativo a través de entrevista semiestructuradas

Según Díaz-Bravo et al. (2013), la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. La entrevista también puede ser definida como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.” (Canales, 2006).

Schettini y Cortazzo (2018), resaltan que, en la investigación cualitativa la finalidad primordial de la entrevista es acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apuntando a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias.

Existen diferentes tipos de entrevistas, entre estos, las entrevistas semiestructuradas son de gran utilidad en esta investigación, ya que según Magrath y Walsh (2012), suelen ser la mejor manera de averiguar las motivaciones que subyacen detrás de las decisiones y los comportamientos de las personas, así como sus actitudes y creencias, y las consecuencias que han tenido en sus vidas diferentes acontecimientos. Este tipo de información que se puede obtener con las entrevistas es clave para el enfoque de los planes de innovación en cualquier compañía. Las entrevistas semiestructuradas parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su principal ventaja es la posibilidad de adaptarse para motivar al interlocutor, aclarar términos, ambigüedades, añadir nuevas preguntas de ser necesario y reducir formalismos (Díaz-Bravo et al., 2013). Además, las respuestas esperadas son abiertas y el entrevistado puede exponer su punto de

vista con un amplio margen de flexibilidad (Pomposo, 2015).

Al indagar herramientas adecuadas que se ajusten al perfil actual de la empresa, se realizó una búsqueda donde se usaron palabras clave como tests de innovación, test de innovación digital y cultura de innovación. Otra de las herramientas seleccionadas en base a la búsqueda que se ajustan al formato de entrevista semi-estructuradas y complementa el diagnóstico es la Metodología de Gestión Tecnológica por proyectos MGT, esta herramienta evalúa dimensiones de innovación tales como: organización, productos y servicios, mercados y procesos (Zartha, Valencia, Vasco & Copete, 2012). El fin es lograr identificar las brechas dentro de la organización evaluando diferentes factores como los recursos e inversiones, comunicación y planeación. Es importante tener en cuenta que para este caso solo fueron tenidos en cuenta los elementos relacionados con la gestión de la innovación en donde entran los criterios de: perfil innovador, planes de acción y portafolio de proyectos innovadores.

4.1.5. Resultados Diagnostico Metodología de Gestión Tecnológica y de Innovación por proyectos en la organización.

Por medio de la aplicación de esta herramienta se plantea determinar el perfil innovador de Pepita Perez S.A.S., este formulario está compuesto por 50 preguntas con 4 opciones de respuesta con una calificación de 1 a 4, que representan la madurez del proceso que se evalúa. El cuestionario está estructurado en 4 pilares: planeación y procesos administrativos, comunicación, inversión y recursos humanos que a su vez estos 4 pilares dependen del tipo de innovación organizacional, de servicio, proceso o mercadeo. El resultado del cuestionario evidencia las brechas entre una organización innovadora y la situación actual de la compañía ya que se muestra el resultado

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

esperado versus el resultado obtenido, la Tabla 5 muestra los resultados obtenidos para cada uno de los cuestionarios aplicados al equipo de marketing de Pepita Pérez S.A.S.

Tabla 5

Resultados del Cuestionario de Gestión Tecnológica e Innovación

Tipo de innovación	Organización		Servicio		Mercado		Proceso		Total, por Ítem	
	Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje	
	Esperado	Puntaje	Esperado	Puntaje	Esperado	Puntaje	Esperado	Puntaje	Esperado	Puntaje
Planeación	20	14	16	15	24	16	20	16	80	61
Comunicación	12	8	12	7	2	18	0	0	44	33
Recursos humanos	8	5	8	8	0	0	8	4	24	17
Inversión	16	11	12	10	8	6	16	6	52	33
Total	56	38	48	40	52	40	44	26	200	144

Con base en estos resultados adjuntos en el apéndice C, se concluye que el mayor potencial de Pepita Pérez S.A.S. es la innovación tanto en servicio como en mercado, estos dos factores se encuentran ampliamente relacionados con la innovación en marketing digital, lo cual ha sido siempre un enfoque importante en la marca, priorizado la relación con el cliente a través de los diferentes canales de interacción, facilitando la comunicación y retroalimentación constante de contenido, estudiando las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y los cambios en la demanda de los productos, contando además con un equipo calificando y especializado en el manejo de las herramientas digitales.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

En cuanto a la innovación en la organización se obtuvo un puntaje aceptable, este es un buen resultado, ya que se está iniciando el proceso de creación de la cultura innovadora dentro de la organización y aunque aún no se han implementado técnicas avanzadas en gestión ni cambios significativos en la estructura organizacionales, se dispone de los recursos y la estructura organizacional necesarios para el logro de las metas y se mantiene un enfoque permanente hacia la innovación y la capacitación del personal en este aspecto.

Por último, la innovación en los procesos tiene la puntuación más baja, debido a que la empresa se encuentra aún en una etapa muy temprana en donde los procesos se realizan artesanal y no se cuenta con el nivel de automatización que ofrecen las nuevas tecnologías, principalmente debido a los altos costos y el volumen de producción que esto implica.

4.1.6. Análisis en el Área de Marketing de Pepita Pérez S.A.S.

4.1.6.1. Consumidor.

Pepita Pérez S.A.S. se encuentra actualmente como una marca que se ha desarrollado a nivel digital, siendo el principal medio de contacto con sus clientes las redes sociales (Instagram) así se evidenció en el informe emitido por su página web como se observa en la figura 5, demostrando así la capacidad de captar clientes por los diferentes canales digitales de la marca, además de la gran aceptación y acogida lograda en la ciudad de Bucaramanga. Es importante tener en cuenta que Pepita Perez ofrece prendas femeninas fabricadas en Bucaramanga de alta calidad con un estilo propio de la marca y sus competidores directos son aquellas marcas que igualmente fabrican y comercializan a nivel local y nacional.

Figura 5

Resultados del informe emitido por la página web de Pepita Pérez S.A.S



Siendo Instagram la red social más popular y usada por los clientes de la marca Pepita Pérez S.A.S, se hallaron estadísticas arrojadas por la plataforma Instagram que permiten evidenciar el público objetivo de Pepita Pérez S.A.S, y en su mayoría resaltan mujeres jóvenes interesadas por la moda. De acuerdo con esto se investigaron los competidores y en la tabla 6, se enuncian los principales:

Tabla 6

Top 5 competidores Pepita Pérez (Diseño local en la ciudad de Bucaramanga- Ropa femenina, abril 2021)

Nombre de la Empresa	Red Social	# de Seguidores	# de Publicaciones
PEPITA PÉREZ	@PEPITAPEREZ	229.000	1.337
BAMBA	@TIENDASBAMBA	142.000	1.134
SIXXTA	@SIXXTA	72.200	1.844
LA GUAPA	@LAGUAPABOUTIQUE	54.100	1.317
LOLIKERIAS	@LOLIKERIAS	180.000	1.009

Nota: Competidores directos suministrados por la empresa, y cifras públicas de las redes sociales (Instagram) de los

mismos.

Figura 6

Estadísticas del público objetivo de Pepita Pérez S.A.S. extraídas de @PEPITA_PEREZ



Como se observa en la figura 6, los consumidores potenciales son en su gran mayoría son mujeres entre los 18 y 44 años, por lo cual este es el público objetivo. Además, se tiene un 6% en las otras edades.

Figura 7

Estadísticas sobre las principales ubicaciones de los consumidores potenciales por países

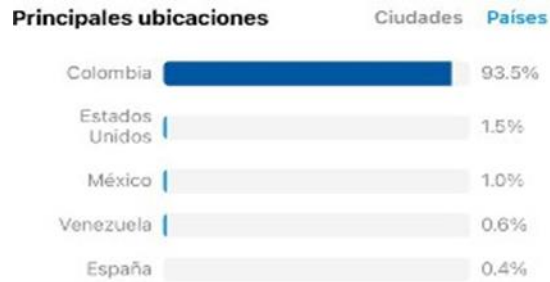
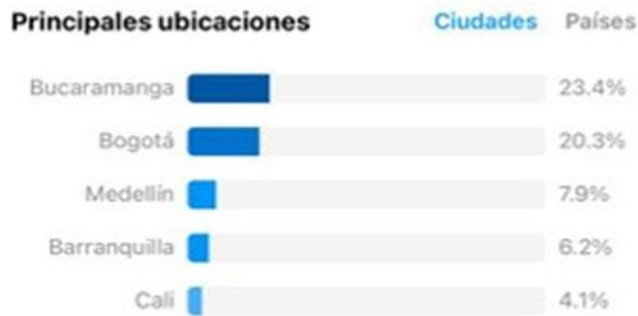


Figura 8

Estadísticas sobre las principales ubicaciones de los consumidores potenciales por ciudades.



Como se observa en la figura 7 y figura 8, Pepita Pérez S.A.S. tiene su principal alcance en el país de Colombia, sobre todo en la ciudad Bucaramanga, en la cual se encuentra su punto físico. Sin embargo, la marca tiene presencia en otros países y ciudades, donde ha llegado a través de su plataforma de ventas online (página web y ventas por redes sociales).

4.1.6.2. Canales de distribución

- **Punto físico.** Pepita Pérez S.A.S. cuenta con un único punto físico en Colombia, ubicado en la ciudad de Bucaramanga en la Cra. 37 #52-09, cabecera. Con un horario de atención a sus consumidores de lunes a sábado de 10:00 – 12:30 y 14:30 – 19:30.
- **Digital.** Una de las herramientas más importantes para Pepita Pérez S.A.S. es la comunicación y cercanía con su comunidad a través de los diversos canales digitales, en los cuales la marca ha enfocado gran parte de su crecimiento. En la actualidad la empresa cuenta con asesoras online en los diversos canales digitales como WhatsApp, Facebook, Instagram y soporte web.
- **WhatsApp Business.** A través de esta red social la marca mantiene una comunicación cercana y directa con sus clientes. Además, por este medio no solo se asesoran a los consumidores, sino que estos también pueden realizar sus compras.
- **Instagram.** Es la red social más popular de la marca, en el momento cuenta con más de 224.000 seguidores. La empresa utiliza esta red social para publicar todas sus referencias y adicionalmente para estar en contacto e interacción con su comunidad. También es posible realizar compras por este medio.
- **Facebook.** Red social usada por la marca, en el momento cuenta con más de 120.000 seguidores. La empresa utiliza esta red social para publicar todas sus referencias, y adicionalmente para estar en contacto e interacción con su comunidad. Por este medio también pueden realizar compras por este medio.
- **Página web.** Pepita Pérez S.A.S. cuenta con una página web, www.pepitaperez.co. Por

este medio sus consumidores pueden realizar sus compras a nivel nacional e internacional, adicionalmente, la plataforma cuenta con un chat donde los clientes pueden tener un contacto directo con un asesor al momento de efectuar su compra.

4.1.7. Análisis en el área de Ventas de Pepita Pérez S.A.S

Por medio de información entregada por Pepita Pérez S.A.S. donde se encuentran consignadas las ventas en los diferentes canales de distribución de la marca; digital Vs punto físico, se observó el histórico en ventas durante los años 2019 y 2020 presentes en la tabla 7, las ventas online Vs ventas en el punto físico para los años 2019 y 2020 observados en las figuras 9 y 10 respectivamente, de manera que se examinan a detalle las brechas de ventas meses a meses identificando las fuertes caídas en los meses menos concurrentes, en base a esto se amplía el panorama de como generar un equilibrio en las ventas.

El año 2020 marcó un hito en la marca debido a los cambios y dificultades que afrontó el mundo y los mercados a raíz de la pandemia por el virus COVID-19, por el cual se focalizaron los esfuerzos en las ventas Online, redireccionando la demanda de los clientes a los canales electrónicos. Es importante tener en cuenta que la página web de Pepita Pérez S.A.S se encuentra en funcionamiento desde el último trimestre del año 2018 por lo que solo se tuvieron en cuenta los históricos de comparación de los años 2019 y 2020.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Tabla 7

Histórico de Ventas Mensuales de Pepita Pérez S.A.S. para los Años 2019 y 2020

Mes	Año 2019		Año 2020	
	Online	Tienda Física	Online	Tienda Física
Enero	\$ 1.827.500	\$ 3.420.000	\$ 3.966.000	\$ 2.399.000
Febrero	\$ 1.555.000	\$ 2.228.000	\$ 3.214.900	\$ 940.000
Marzo	\$ 2.944.800	\$ 4.789.000	\$ 11.447.000	\$ 4.720.000
Abril	\$ 5.500.000	\$ 7.350.500	\$ 9.712.000	---
Mayo	\$ 6.220.000	\$ 7.642.300	\$ 19.444.000	---
Junio	\$ 2.599.000	\$ 4.297.000	\$ 30.076.300	---
Julio	\$ 2.244.500	\$ 4.118.000	\$ 54.493.000	\$ 10.601.250
Agosto	\$ 5.326.000	\$ 8.749.000	\$ 33.194.500	\$ 3.940.000
Septiembre	\$ 6.780.050	\$ 9.318.000	\$ 28.504.000	\$ 12.202.000
Octubre	\$ 8.167.000	\$ 11.748.000	\$ 35.931.250	\$ 32.735.508
Noviembre	\$ 13.598.600	\$ 23.498.700	\$ 65.877.255	\$ 23.753.305
Diciembre	\$ 17.112.000	\$ 19.925.000	\$ 57.859.500	\$ 121.435.067

Se observa en la tabla 7, primero un crecimiento en las ventas a lo largo del tiempo en los diferentes puntos de distribución, aunque también se denotan las grandes brechas presentes entre los meses de menores y los de mayores ventas, por ejemplo, la holgura entre las ventas de enero y las ventas de diciembre son de hasta 836% de diferencia, lo que deja a la marca en meses de pérdidas por desequilibrio en costos, gastos e ingresos. Además, se aprecia el crecimiento significativo en el año 2020 de las ventas Online respecto a las de la tienda física debido al cierre del punto físico por motivos de pandemia, dejando oportunidades para innovar.

Figura 9

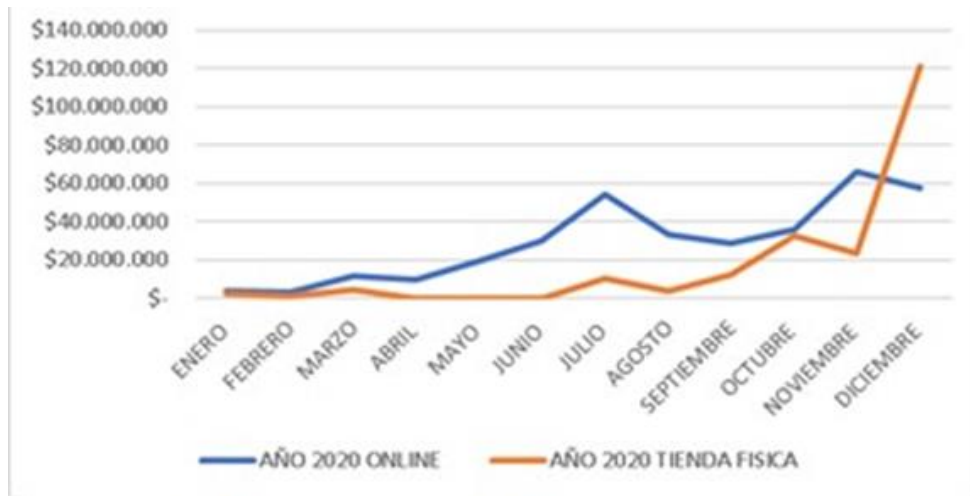
Ventas Online Vs ventas en el punto físico para el año 2019



En la figura 9 se relacionan los datos de las ventas Online Vs punto físico y se observa semejanzas, sin embargo, la curva de la tienda física resalta con mayores ventas. Noviembre fue el mes en que en la mayoría de las ventas se centraron en atención directa en la tienda física.

Figura 10

Ventas Online Vs ventas en el punto físico para el año 2020



Ahora bien, en la figura 10 se analiza el año 2020, y se observan los grandes valles en los primeros 9 meses del año en la tienda física, así como en los primeros 3 meses en las ventas online. Adaptándose la marca a las dificultades presentes por la pandemia se impactó fuertemente los canales digitales generando una recuperación en las ventas.

Desde el inicio de la marca los medios digitales siempre han sido un canal de gran importancia para darse a conocer, llegar a nuevos clientes y generar interacciones cercanas con ellos. Luego de los cambios globales que se presentaron por la pandemia los mercados idearon nuevas estrategias para mantenerse y Pepita Pérez S.A.S no fue la excepción, focalizando sus esfuerzos en los medios digitales, empatizando con los seguidores y generando fidelización de marca.

A pesar de tener resultados favorables y significativos en las ventas online, la cultura

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Colombia todavía no se ajusta a la plena seguridad y confiabilidad de comprar online. Comparando con otros países como China o Reino Unido que tienen una participación en ventas Online de 28.6% y 18.2% respectivamente, Colombia apenas cuenta con 6,8 % de ventas en canales online (Montes, 2019). Lo cual demuestra una gran oportunidad de innovación, abriéndose un camino optimista de crecimiento para las interacciones digitales.

Durante una reunión realizada con la gerente de la marca Adriana Meneses manifestó que aun teniendo un crecimiento drástico de un año a otro como se evidencia en la figura 11, la marca todavía presenta dificultades en alcanzar el punto de equilibrio, ya que mantiene constante los niveles de operación todos los meses, aun cuando las ventas no alcanzan el nivel que corresponde. La gerente también asegura que ve oportunidad en vender cada mes, ya que ve una estrategia viable usar a su favor las herramientas que los canales digitales le ofrecen.

Figura 11

Ventas totales de Pepita Pérez S.A.S. mes a mes para los años 2019 y 2020



DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Si bien, Pepita Pérez S.A.S mantiene un nivel de crecimiento en las ventas, los valles presentes en los meses de bajas ventas generan un desequilibrio que no permite ampliar y posicionar la marca, debido a los bajos ingresos que resultan del año. Hasta el momento son sostenibles gracias a los meses de temporada, debido a esto Pepita Pérez S.A.S busca estrategias innovadoras que permitan tener un mayor alcance e interacción constante de la marca en relación con sus clientes.

4.1.8. Análisis en el área de Producción en Pepita Pérez S.A.S

En la actualidad PEPITA PÉREZ S.A.S cuenta con su taller de producción ubicado en Girón, Santander, el cual fue puesto en marcha en enero de 2020. Se fundo con el propósito de producir todas las prendas de la marca, sin embargo, debido a la pandemia que envió a todos a casa, se afectaron las operarias directamente relacionadas con el ensamble de las prendas, por lo cual, a fin de continuar produciendo se ideó el suministrar la maquinaria a las operarias del taller directamente en las casas, para que pudieran seguir manteniendo las labores.

El diagnóstico preliminar arroja que, en el taller la línea de producción está conformada por; el cortador, auxiliar de corte, patronista, auxiliar de terminados, calidad, y gerente de producción. Este equipo es el encargado de gestionar todo el proceso de recepción, de materia prima, desarrollo de patronaje, corte de producción, alisamiento de tareas para el operario, planeación de producción, recepción de tarea terminada, terminados de las prendas, empaque y alistamiento para bodegaje, hasta llegar a despachos.

De acuerdo con los datos suministrados por Pepita Pérez S.A.S la producción correspondiente al año 2020 representada en la tabla 8 y el comportamiento que sostiene reflejado

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

en la Figura 12, demuestran una conducta irregular en las unidades de producción, ya que la marca produce conforme a la demanda que fluctúa de manera drástica en algunos meses del año, como lo muestra también el análisis de ventas.

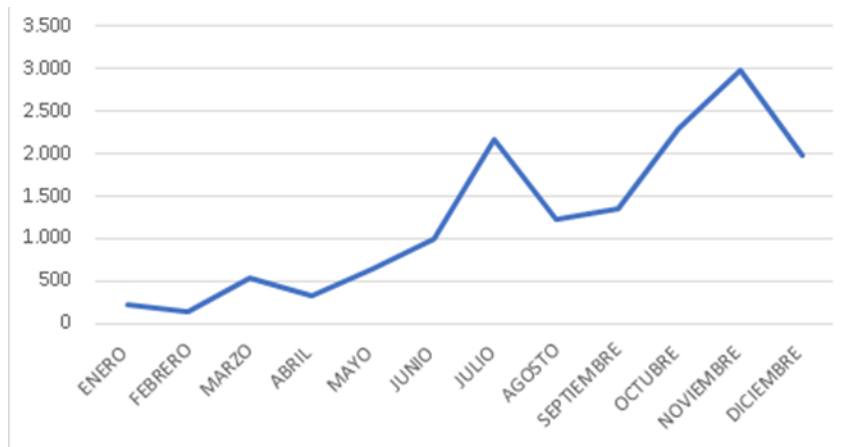
Tabla 8

Producción de Pepita Pérez S.A.S en el año 2020

Mes	Total, de unidades
Enero	213
Febrero	138
Marzo	539
Abril	324
Mayo	648
Junio	1.003
Julio	2.170
Agosto	1.238
Septiembre	1.357
Octubre	2.289
Noviembre	2.988
Diciembre	1.980

Figura 12

Producción total de unidades al mes de Pepita Pérez S.A.S. mes a mes para el año 2020



En la figura 12 se evidencia la gran diferencia entre las producciones de los primeros y últimos meses del año, siendo de hasta 830% la variación. La capacidad operativa del taller tiene el alcance para responder y sobrepasar la producción en los meses más alto, por lo cual en los meses de baja producción esta capacidad que no utilizada afecta la eficiencia de producción e igualmente genera costos fijos inamovibles que se deben soportar. Por lo tanto, Pepita Pérez S.A.S busca estrategias innovadoras que permitan mantener interesados al público objetivo cada mes, teniendo un mayor alcance e interacción constante de contenido.

4.2. Resultados del análisis de literatura y contenido web para la identificación de tendencias en el sector de la moda

De acuerdo con las necesidades y objetivos de este proyecto los resultados obtenidos para el análisis de literatura y contenido web estuvieron proyectados en la identificación de innovaciones en la industria de la moda, que dio soporte en la identificación tendencias en el

mercado.

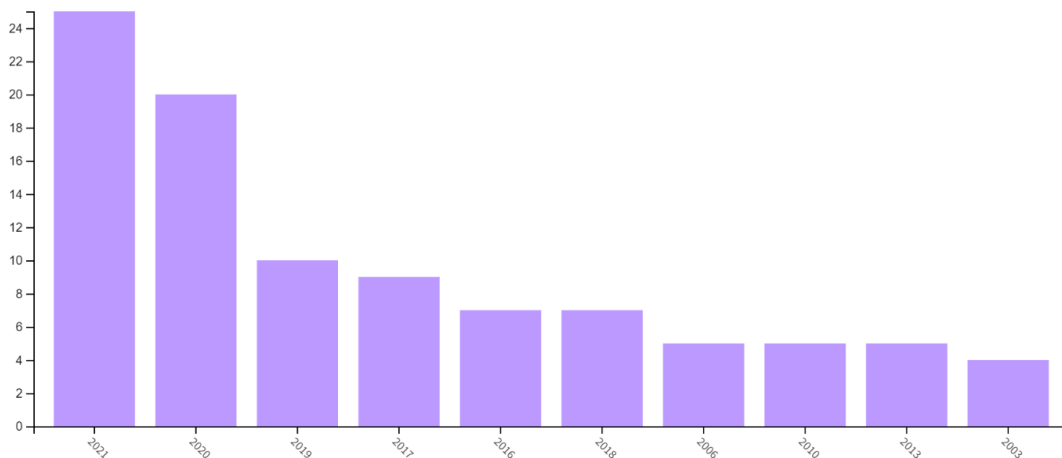
4.2.1. Resultados del análisis bibliométrico

Una vez realizada la investigación a través de la implementación de la ecuación de búsqueda dentro de la base de datos Web of science, se obtuvo, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, un total de 129 artículos resultantes. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Publicaciones por año. La figura 13 muestra la cantidad de publicaciones a lo largo del tiempo, en la cual en los últimos 5 años se evidencia un crecimiento exponencial en la producción de artículos, siendo esto un indicador positivo de avance e innovación alrededor del tema de interés para este proyecto, así como también se hace más evidente la preocupación de diferentes países en los temas de innovación en la industria textil.

Figura 13

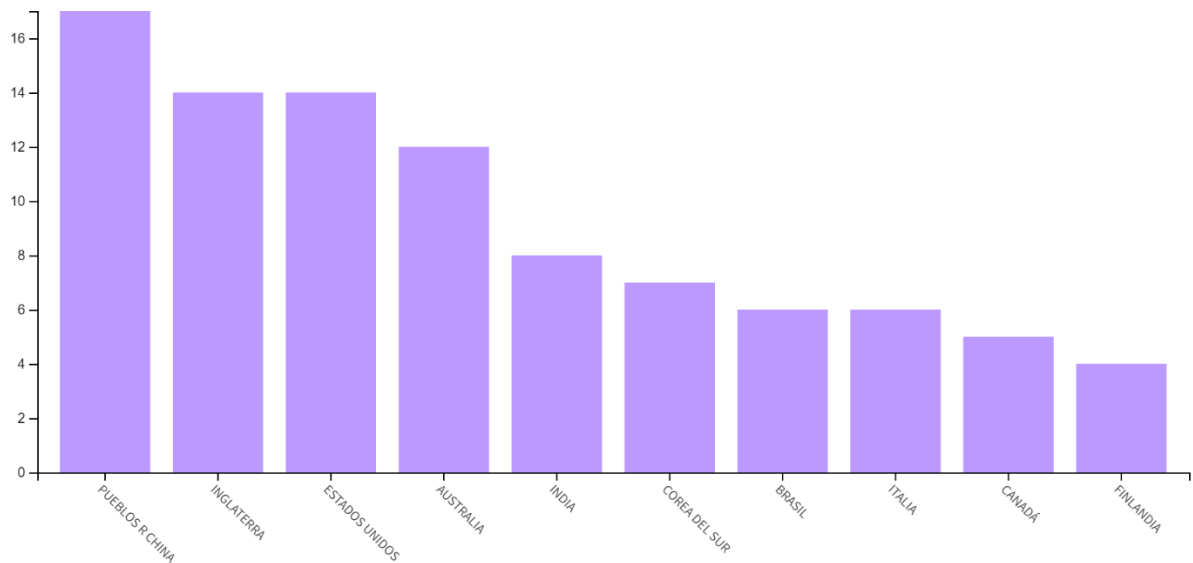
Numero de publicaciones por año



Distribución geográfica. En la Figura 14 se muestra la distribución de los países líderes que reportan estudios especializados en relación con el tema de estudio, también se evidencia que este es un tema abarcado a nivel mundial y que han existido diferentes pruebas o ensayos para analizar e innovar en la industria. Resalta China como el país donde más investigación hubo, seguido de Inglaterra, los Estados Unidos y Brasil como único país de Latino América. Varios de estos países coinciden con los mayores fabricantes de productos textiles en el mundo como lo son China, India y Estados Unidos, por lo tanto, fue útil encontrar artículos de dichos países que aportaron información significativa a la investigación.

Figura 14

Distribución de los países líderes en publicaciones de investigación.

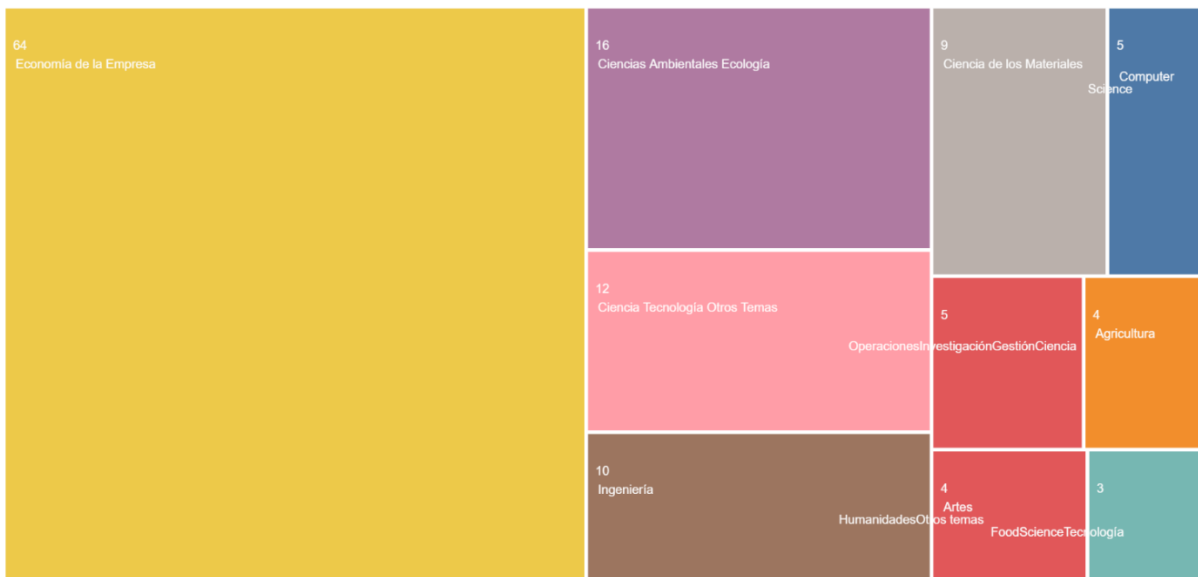


Áreas de Investigación. En la figura 15 se observan las áreas del conocimiento asociadas a los artículos que arroja la ecuación de búsqueda, en esta la mayoría pertenecen a economía y

negocios, ecología, tópicos relacionados con tecnología, ingeniería, ciencia de los materiales, operaciones, entre otros, esto en concordancia con la gráfica anterior ofrecen un panorama amplio de tendencias en diferentes áreas de empresas textiles.

Figura 15

Áreas del conocimiento asociadas a los artículos que arroja la ecuación de búsqueda.



4.2.2. Resultados del análisis de literatura y contenido web

La industria textil tiene una contribución significativa a la generación de ingresos en muchas economías nacionales. Presenta una serie de características específicas que, en aspectos principales, se refiere al crecimiento relativamente lento, la intensa dinámica del entorno empresarial actual y, en especial, un cierto nivel de inestabilidad de la demanda debido a los rápidos cambios en las tendencias de la moda, las preferencias y expectativas de los clientes, de manera tal que también se abre un gap y una oportunidad para innovar en dicho sector. Por otra

parte, las dificultades que deben gestionar las organizaciones pertenecientes a este campo de actividad ponen de manifiesto la necesidad de un cambio en el enfoque empresarial hacia un enfoque de posicionamiento de marca.

En este contexto, el objetivo estratégico pasa desarrollar una cartera de relaciones comerciales rentables, implica un enfoque multifuncional e integrador, con el objetivo de fidelizar a los clientes. La necesidad de tener clientes fieles se explica por los beneficios económicos de la retención de clientes sobre la estabilidad organizacional y su rentabilidad, pero, al mismo tiempo, por los mayores costos de adquisición de clientes en muchos campos de actividad. Por lo tanto, el enfoque empresarial presenta la relevancia de conceptos como la satisfacción del cliente, la calidad del producto, la confianza, el compromiso o la imagen, variables que se consideran antecedentes de la retención y fidelización de clientes en la industria textil. (Onete, BC, Filip, A. y Constantinescu, M, 2008).

La industria textil y de la confección todavía se percibe como uno de los sectores más importantes de la economía mundial, autores como Sułkowski, Ł., & Kaczorowska-Spychalska, D en el 2016 toman como caso de estudio la industria textil en Polonia, donde determinan que el desarrollo de nuevos medios, contribuye a cambios significativos en el entorno de las empresas modernas pertenecientes a ese sector que ha llevado a la evolución de su orientación al marketing. La multidimensionalidad y complejidad de los procesos trae consigo la necesidad de modificar el proceso implementado de construcción de una ventaja competitiva y buscar herramientas efectivas en esta área. El espacio hipermedia requiere la participación de varios grupos de partes interesadas, tanto en el mercado B2C como en el B2B. Los autores confluyen en que en dicho campo resulta útil las redes sociales, lo que implica significativamente la calidad de

los procesos implementados al mismo tiempo que genera un amplio espectro de oportunidades para competir. (Sułkowski, Ł., & Kaczorowska-Spychalska, D, 2016).

Las redes sociales generan una parte importante de tráfico hipermedia, gracias al cual juegan un papel cada vez más importante en proceso de gestión en la industria textil-confección también una implementación adecuada ayuda a aumentar generar ingresos, fidelizar a los clientes y fortalecer el conocimiento de la empresa/marca (Turner J and Shah R. Jak, 2015). También aumenta el desarrollo potencial de las empresas en ese sector, lo que influye en su ventaja de mercado, sin embargo, muchos ejecutivos en este la industria aún evita o ignora este formulario de los medios porque no entienden qué es y cómo interactuar con él. La falta de apertura a nuevos conceptos, y la renuencia a adoptar nuevas soluciones, ignorando lo que un cliente espera a nivel de un contacto con una empresa/marca o, al menos, la falta de conocimiento sobre la evaluación del nivel de efectividad de las actividades realizadas, dificultan el uso óptimo de oportunidades que actualmente generan las redes sociales.

Las empresas que muestran definitivamente mayor conciencia en esta área pertenecen al mercado B2C, particularmente al sector de la confección relacionado con el mercado de la moda, que en gran medida deben caracterizar el perfil del mercado objetivo y determinar las expectativas de los clientes individuales, de esta forma al buscar la información de gustos y preferencias de los clientes, estos aumentaran su sensación de seguridad en el proceso de compra y las condiciones de la oferta que permiten optimizar sus elecciones y, al mismo tiempo, lograr los beneficios financieros esperados, las redes sociales en el proceso de servicio al cliente, crean una experiencia positiva de los involucra en el proceso de creación de innovaciones de marketing. (Aral S., Dellarocas Ch., Godes D, 2013).

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) se enfrentan a una miríada de organizaciones comerciales competitivas que se clasifican en términos generales como industrias formales. Estas organizaciones exhiben diversas estrategias de marketing para seguir siendo viables, sobrevivir y ser un negocio en marcha. En un estudio realizado por Lucía Sithole, Musaemura Jabulani Sithole y Cathrine Chirimuta en el 2018 investigaron las estrategias de marketing empleadas por los empresarios de la confección en las PYME frente a las grandes empresas formales de ropa en Harare, Zimbabue.

En países como Estados Unidos y Canadá, las pequeñas empresas de ropa han estado a la altura de las circunstancias y tienen una variedad de diseños de moda a sus nombres. En Estados Unidos, las organizaciones de pequeñas empresas en la industria de la confección llevan a cabo una variedad de talleres para mejorar la viabilidad de sus operaciones. Las pequeñas empresas de ropa británicas son conocidas por brindar servicios de atención al cliente especializados, trajes hechos a la medida y la oportunidad de probarse la ropa antes de comprarla, un hallazgo raro en las grandes empresas de ropa. (Lucía Sithole, Musaemura Jabulani Sithole y Cathrine Chirimuta, 2018)

En África y, en particular, en referencia a Sudáfrica, las pequeñas empresas de ropa realizan road shows masivos, semanas de la moda e incluso dan muestras de ropa gratis como parte de sus esfuerzos de marketing. En Zimbabue, las pequeñas empresas de fabricación de ropa adoptaron el uso de carteles y volantes como herramientas de marketing. (Lucía Sithole, Musaemura Jabulani Sithole y Cathrine Chirimuta, 2018)

Por otra parte, la industria de las marcas de lujo es un espacio vasto, complejo y altamente

competitivo que ha florecido en la última década. Sin embargo, los avances en la tecnología y las comunicaciones digitales, aunados a una economía global cambiante – hay un cambio notable en los hábitos de consumo de lujo (Kim y Ko, 2010 , Kim y Ko, 2012a , Kim y Ko, 2012b), y el auge de la Las economías BRIC han cambiado el énfasis de las marcas de lujo de Occidente a Oriente, lo que tiene un impacto significativo en las percepciones y experiencias de los consumidores con las marcas de lujo (Dhaoui, 2014 , Ng, 2014 , Park et al., 2010).). Las nuevas tendencias en las redes sociales hacen que los ciclos de vida de las marcas sean mucho más cortos; y el crecimiento de los jóvenes consumidores de lujo significa que las marcas de lujo arraigadas en la tradición ahora se enfrentan a la enorme tarea de desarrollar estrategias innovadoras y con visión de futuro para seguir siendo relevantes en esta industria cada vez más volátil (Chu, Kamal y Kim, 2013 ; Kim y Ko, 2010 ; Ko & Woodside, 2013).

Pasando al espacio digital, Lee y Walkins (2016) presenta un artículo en YouTube, examinando cómo las redes sociales, específicamente los blogs de video (vlogs) y los vlogging, influyen en las percepciones de los consumidores sobre las marcas de lujo. Las redes sociales son un canal de comunicación cada vez más relevante para las marcas, y las marcas de lujo también están empezando a entrar en este espacio. A diferencia de las marcas comunes, las marcas de lujo son conocidas por establecer relaciones especiales y de largo plazo con el consumidor, por lo que requieren tacto al emplear las comunicaciones en las redes sociales. Aplicando la interacción parasocial (PSI) y la teoría de la comparación social, evalúan las respuestas de los consumidores a las reseñas de ropa de moda de lujo realizadas por ocho vloggers de YouTube. Al realizar tres estudios, encontraron apoyo para PSI como una herramienta de gestión de marca y YouTube como una herramienta de redes sociales efectiva para mejorar las percepciones de las marcas de lujo.

Choi, Ko y Kim (2016) investigan la creación conjunta de valor en la marca de lujo. A partir del entendimiento fundamental de que las marcas de moda de lujo a menudo aprovechan la creación conjunta de valor en las interacciones comerciales con los consumidores para mejorar la experiencia de consumo, emplean un enfoque de método mixto para evaluar los efectos de las actividades de marketing digital y artístico en la creación de valor para los consumidores y la mejora de las intenciones de compra. de marcas de lujo. Al encuestar en Seúl a través de medios en línea y fuera de línea, encontraron apoyo para la noción de que las actividades de marketing digital y artístico ayudan a mejorar el proceso de creación conjunta de valor. Además, aseguran que las marcas de moda de lujo en Seúl deben desarrollar estrategias claras para desarrollar la experiencia de creación de valor del consumidor al enfatizar los elementos emocionales del encuentro.

Las marcas se enfrentan al desafío de utilizar estrategias de marketing masivo y, al mismo tiempo, acentuar la dimensión de exclusividad de sus productos para obtener un mayor valor de mercado. Este hecho plantea la necesidad de una mejor comprensión sobre la presencia de las marcas de lujo en el comercio electrónico. Si bien algunos grupos de moda de lujo ya han lanzado sus sitios web de comercio electrónico, la mayoría de las empresas de artículos de lujo aún carecen de orientación sobre cómo preservar la identidad de la marca de lujo dentro del omnipresente mundo digital. El comercio electrónico en la industria de la ropa de lujo permite analizar que las empresas pueden superar la ambivalencia entre la importancia de la exclusividad en las marcas de lujo y la ubicuidad que permite Internet. Balasyan, y Parejas (2018) analizan y muestran que es posible mantener el sentido de exclusividad en las plataformas en línea, brindando un servicio adecuado relacionado con los conceptos de lujo. Otros factores que permiten la existencia del lujo

en un entorno ubicuo y diferencian las plataformas de comercio electrónico de lujo del mercado masivo son la gama de productos, el diseño web, las políticas de entrega y devolución.

Otros autores como Diego Rinallo y Francesca Golfetto (2016) utilizaron métodos etnográficos para describir las actividades de creación de mercado de *Première Vision*, París, la feria líder en la industria de tejidos de confección. A través de la acción colectiva y poderosas prácticas de representación, *Première Vision* afirman su estilo innovador y se posicionan como creadores de tendencias. El estudio amplió la literatura emergente sobre formas de mercado y prácticas de marketing (i) introduciendo una lente diferente, basada en las ideas de los teóricos posmodernos, a través de la cual se puede ver la naturaleza de la representación en los mercados industriales y (ii) abordando el papel de teóricos interesados, es decir, comerciantes que teorizan sobre el mercado y su funcionamiento en formas que son de beneficio propio. También determinaron las implicaciones sobre ferias comerciales, que se ocupa principalmente de las estrategias de apropiación de valor de los expositores individuales. El caso de *Première Vision* muestra que las ferias comerciales pueden ser consideradas como instrumentos de marketing colectivo, destacando así la importancia de las estrategias de creación de valor de los organizadores.

Los autores tocan el tema del proceso de “concertación” el cual consta de varias fases, cada una de las cuales involucra un conjunto diferenciado de actores. En el caso de la *Première Vision* este realiza un “pronóstico” de tendencias, es decir, la identificación de tendencias futuras en la sociedad de consumo, varios meses antes de la celebración de la feria. La previsión de tendencias es hoy en día un proceso bastante institucionalizado dado que los expertos creativos que se dedican a la previsión de tendencias suelen dedicar una cantidad considerable de tiempo a

la observación del street style y viajan por el mundo en una actividad a menudo definida como “cool hunting”, la identificación de patrones de consumo en subculturas específicas que, en opinión de los expertos, anticipar las direcciones en las que se moverá la sociedad en su conjunto. La actividad se lleva a cabo a nivel mundial a través del establecimiento de un Observatorio Internacional que tiene como objetivo identificar las tendencias sociales emergentes que pueden tener un impacto en las industrias textil y de la moda. Los análisis del *Observatorio de Premières Vision* en Europa, América del Norte y del Sur y Asia se llevan a cabo por una amplia red de especialistas que incluye arquitectos, diseñadores, pronosticadores de tendencias, expertos en nuevas tecnologías, sociólogos y antropólogos. (Rinallo y Golfetto, 2016)

Con dicho concertamiento se presentan implicaciones en términos de nuevos productos de moda y tejidos derivados de las tendencias sociales observadas. En otras palabras, las tendencias emergentes en la sociedad se “traducen” en nuevas ideas para telas y prendas de vestir.

En el caso de estudio de *Première Vision*, durante los seis meses anteriores se identifican las tendencias por estos expertos, se validan durante reuniones de "concertación", que son una forma de reunir en el mismo lugar y al mismo tiempo a representantes de todas las fases de la cadena de suministro de ropa fragmentada y desintegrada. En las “mesas de concertación”, representantes y miembros de asociaciones comerciales en la industria textil, en mercados ascendentes y descendentes (por ejemplo, productores de fibras e hilados, empresas de acabado e impresión de textiles, diseñadores de moda, productores de prendas de vestir, etc.) y en productos complementarios (productores de accesorios) todos tienen un asiento y el derecho a expresar su opinión sobre las tendencias futuras que se perseguirán colectivamente. Además, se involucra a las empresas líderes (aquellas que son capaces de lanzar sus propias tendencias) por el aporte

específico que puedan brindar al proceso de “concertación”. *bureaux de style* (agencias de estilo), es decir, empresas especializadas en la previsión de tendencias. Para estas organizaciones, formar parte del grupo de expertos que marcan tendencia se considera de prestigio, y con frecuencia mencionan este rol en sus actividades de promoción. Durante las reuniones de "concertación", las tendencias identificadas por los expertos de *Première Vision* se comunican y se comparan con las previsiones individuales de las partes invitadas. Estas reuniones sirven, entonces, para crear un acuerdo consensuado entre todos los actores relevantes de lo que serán las tendencias comunes. Por lo tanto, las reuniones reducen la variedad en las nuevas colecciones, al tiempo que aumentan la compatibilidad por parte del comprador. (Borghini, Golfetto y Rinallo, 2004)

Este es una atención importante dado que amplía el panorama mediante la idea de que se puedan identificar o pronosticar tendencias en la sociedad de consumo. La predicción/identificación de tendencias se propone como una actividad “racional”, llevada a cabo por expertos profesionales y científicos legítimos (cool hunters, sociólogos, antropólogos). En otras palabras, *Première Vision* promueve la idea de que existen desarrollos novedosos en la sociedad y que los expertos pueden detectarlos de alguna manera (mediante la intuición o la observación entrenada). Por otra parte, un entorno tan complejo y dinámico como la sociedad de consumo posmoderna no puede analizarse, solo *interpretarse*. La “concertación” puede caracterizarse como una categoría de conducta interpretativa basada en la actuación (Daft y Weick, 1984, Smircich y Stubbart, 1985), donde las organizaciones y el entorno se co-crean a través de la interacción social. La previsión de tendencias no puede considerarse el descubrimiento de tendencias 'correctas' en una sociedad existente 'allá afuera', sino más bien como la selección de algunas y el rechazo de otras entre las muchas alternativas posibles. Dicho de otra manera, las

tendencias que se promulgan residen más en las representaciones cognitivas compartidas y armonizadas entre quienes se sientan en las mesas de “concertación” que en algún entorno 'externo'.

Otra aplicación es mediante el uso de la inteligencia artificial para el servicio al cliente, caso de los chatbot los cuales pueden llegar a intuir los hábitos y entender los gustos y preferencias de los usuarios. (Hwang, 2021), estas herramientas ayudan a estudiar variables en los gustos de los clientes y pueden llegar a evaluar el impacto del servicio al cliente. Los chatbots pueden además identificar los productos más adecuados para la compra y de esta manera afectar positivamente los ingresos netos de las empresas del sector. Mediante el uso de big data, también se pueden realizar clasificaciones de las características del usuario y generar beneficios para los mismos.

Inicialmente con la revisión de literatura realizada mediante la ecuación de búsqueda en la base de datos Web of Siente, se procedió a realizar el análisis de tendencias mediante el software Nvivo el cual está diseñado para ayudar a organizar, analizar y encontrar perspectivas en datos no estructurados o cualitativos como: entrevistas, respuestas de encuestas con preguntas abiertas, artículos, contenido de las redes sociales y la web, por lo tanto, fue útil para la lectura de artículos, dando como resultado la siguiente nube de palabras:

Figura 16

Resultado de polinización cruzadas de modelos de negocios.



Como resume la figura 16, la información encontrada en el proceso de revisión y análisis de literatura y contenido web en el contexto global, da paso a la identificación de 10 tendencias y prácticas de referencia en la industria de la moda. las cuales fueron caracterizadas y categorizadas en tres grupos:

A continuación, se describen y presentan las diez tendencias recogidas en los tres diferentes grupos:

Grupo 1: Direccionamiento estratégico

Se nombra direccionamiento estratégico ya que las tendencias relacionadas a este grupo sirven para fijar un plan estratégico. Plantear de manera clara, concreta, completa y en un lenguaje

simple la información que facilita la interacción y comprensión que pueda generar mayores innovaciones e impactos en el sector de la moda.

- **Networking:**

Esta tendencia se basa en construir una red de contactos entre empresas y emprendedores, así como mejorar el coworking para hacer redes de trabajo colaborativo donde se sienten diferentes actores a discutir problemas que atañen al sector, barreras en el mercado, problemas en la distribución del producto, así como compartir conocimiento referente a procesos, materiales o técnicas de mercadeo que pueden impulsar las ventas y mejorar la eficiencia, por otra parte, también es una oportunidad para compartir capacidades de producción, caso en los cuales empresas grandes pueden asociarse a pequeñas empresas para hacer negocios y mejorar la calidad del producto.

- **Gestión del conocimiento:**

De manera interna en el sector se han presentado influencias en la gestión del conocimiento con el fin de adquirir, aumentar, organizar y compartir el conocimiento entre todos los empleados, así como con otras empresas, lo que puede generar mayores innovaciones e impactos en el sector, también se crean capacidades a partir de la documentación de procesos y compartir el know how.

Grupo 2: Marketing

- **Merchandising:**

Esta tendencia se enmarca en la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales

que permiten presentar al posible comprador final del producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio, por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación; en el caso del sector textil se presentan innovaciones en la forma en que se presentan las prendas, caso de la asistencia a ferias comerciales que permiten al consumidor conocer los productos en escenarios distintos, el uso de redes sociales y contenido digital paralelo al sector, se puede apreciar que las publicaciones de las cuentas de las empresas no siempre son sobre las prendas en venta, sino de frases y sentimientos transmitiéndolo por medio de dichas publicaciones además de alinear con el motivo o diseño de la prenda.

- **Análisis de conducta:**

Esta tendencia permite implementar técnicas psicológicas y motivacionales, algunas empresas hacen uso del neuromarketing ya sea visual, auditivo o kinestésico, el geomarketing, también se incluye con el fin de determinar la ubicación del consumidor y su población cercana, siendo útil para conocer sus necesidades.

- **Ropa pensando en el medio ambiente:**

Las transformaciones en los procesos también impactan las estrategias de marketing, como es el caso de esta tendencia la cual busca producir de manera sustentable, pensando en el medio ambiente o la adopción de técnicas para la economía circular, o con el uso hilos tradicionales naturales, o materiales reciclables disminuyendo el impacto del medio ambiente.

- **Innovación en marketing digital:**

Incluyen técnicas de mercadeo para redes sociales, página web y demás escenarios en línea, específicos caso como simulaciones de modelado de prendas según preferencias del consumidor, donde el cliente puede elegir diferentes diseños predeterminados, colores y verlos, algunos incluyen dibujos propios del cliente, herramientas genéricas como chatbots los cuales responden directamente a los clientes frente a preguntas frecuentes, también realizan mayor segmentación de mercado para realizar contenido en cada grupo.

Grupo 3: Desarrollo Tecnológico

- **Modelado para preferencias del consumidor:**

Utilizan métodos de inteligencia artificial y algoritmos para determinar las preferencias del consumidor como redes neuronales (permite conocer patrones de comportamiento), modelos tipo logit, técnicas de preferencias (definida como técnicas de preferencias declaradas (PD) a un conjunto de metodologías que se basan en juicios (datos) declarados por individuos acerca de cómo actuarían frente a diferentes situaciones hipotéticas que le son presentadas y que deben ser lo más aproximadas a la realidad)

- **Big data:**

Con el uso de Big Data se obtiene velocidad en los análisis de datos, basándose en el resultado obtenido y el procedimiento. Según (Camargo, Camargo, & Joyanes, 2015, pág. 65) Big Data se refiere “al tratamiento y análisis de enormes repositorios de datos, tan desproporcionadamente grandes que resulta imposible tratarlos con las herramientas de bases de

datos y analíticas convencionales”; a su vez según (Galicia, 2015, pág. 3) indica que Big Data, “es una definición utilizada en tecnología para referirse a la información o grupo de datos que por su elevado volumen, diversidad y complejidad no pueden ser almacenados ni visualizados con herramientas tradicionales”.

Esta tendencia permite por su parte manejar datos no estructurados en redes sociales o buscadores con el fin de determinar las preferencias futuras de la población en cuanto a moda o formas de venta, también se pueden hacer analíticas avanzadas permiten aprovechar los datos de sistemas internos (ventas, inventario, barcos/recibos, lealtad y sistemas ERP) y sistemas externos (clima, cuota de mercado datos, censos/datos demográficos, etc.) proporcionando una mejor visibilidad de los patrones de compra de los clientes individuales con información de contexto relevante.

- **Ropa inteligente:**

con esta tendencia, en los artículos se presentan desarrollos tecnológicos donde crean fibras inteligentes que permiten conocer datos del usuario, reconoce los movimientos, además de determinar el estado físico, caso de prendas deportivas, otras con mayor sensibilidad y capacidad de adaptación al cliente, en algunos casos combinan fibras tradicionales con tecnológicas para reducir el costo del mismo, de esta manera dentro de las técnicas de marketing expresan la utilidad del uso de estas prendas inteligentes.

- **Tecnología 3D:**

Esta tendencia se basa en el uso de tecnología 3D lo que ofrece mayor innovación a los

productos y es una estrategia de marketing poderosa dado que ofrece mayor campo y libertad del diseño, permite combinar métodos de fabricación también.

4.2.3. Resultados del ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio

La herramienta polinización cruzada dio paso a la identificación y contextualización de las prácticas y actividades que caracterizan a las organizaciones que son referentes para este proyecto. De acuerdo con el contexto y propósito de la Organización, se adaptan e implementan los hallazgos resultantes.

Los modelos de negocio de las organizaciones seleccionadas se utilizaron en la polinización cruzada, en el apéndice D. se ubica la estructura de la herramienta junto con las actividades propuestas para llevar a cabo cada práctica competitiva que pueda ser adaptada al contexto de la organización de Pepita Pérez S.A.S. En los resultados de esta herramienta se resaltan los siguientes patrones de competitividad como útiles en la búsqueda de propuestas de innovación:

- **Diseño e Innovación:**

Este patrón hace referencia a desarrollar diseños propios a partir de materiales y técnicas innovadoras aprovechando al máximo los nuevos recursos que la industria ofrece, tejidos orgánicos, materiales más resistentes con mayor durabilidad, fibra textil reciclada y fibra textil no orgánica elaborada partir de materiales reciclados que además de cumplir su función, satisfacen las necesidades del consumidor: sofisticación, confort, calidad y filosofía de vida.

- **Publicidad y marketing digital:**

Difundir de manera estratégica campañas publicitarias diseñadas para dar visibilidad al producto a la vez que comunica la identidad y filosofía de la marca en los diferentes canales que ofrece internet, logrando un alcance cada vez mayor; fidelizando a los clientes habituales al mismo tiempo que llega a nuevo público.

- **Economía Circular:**

Elaborar nuevas colecciones y una nueva gama de artículos, utilizando insumos reciclados como el hilo, excedentes textiles, prendas de colecciones anteriores e insumos de terminados, que sean pensadas y basadas en un modelo de ética, responsabilidad social y ambiental enmarcado en el concepto de *slow fashion* que garantice la calidad y durabilidad en las prendas.

- **Tecnología:**

Ofrecer canales de comunicación integral a los clientes a través de las diferentes plataformas disponibles (páginas web, redes sociales, plataformas e-commerce), de igual forma implementar el uso de tecnologías de inteligencia artificial y big data para conocer a profundidad los gustos e intereses de los consumidores y así ofrecerles una experiencia personalizada con la marca.

4.3. Identificación de oportunidades de innovación

A continuación, se muestran las plataformas de crecimiento que surgen de la integración entre el análisis de contexto organizativo de Pepita Pérez S.A.S y el análisis de tendencias en innovación en la industria de la moda. Con base en esto de esto se definen cuáles son las iniciativas que son idóneas y adaptables a la Organización.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Nombre de la plataforma de crecimiento: Pepita Pérez innovando, ideando y creando.

Propósito: la plataforma de crecimiento Pepita Pérez innovando, ideando y creando, tiene como objetivo posicionar a la marca con un ADN definido que genere recordación en el público con conceptos que produzcan sensación de cercanía e interacción, creando fidelización con el cliente al mismo tiempo que se llega a un nuevo target a través de estrategias innovadoras que le permitan a Pepita Pérez prevalecer en el tiempo alcanzando su punto de equilibrio mes a mes con el aumento de sus ventas.

Oportunidades de innovación: A continuación, se muestran oportunidades de innovación que surgieron del análisis de contexto organizativo de Pepita Pérez, que fueron útiles para conformar las iniciativas que hacen parte de la plataforma de crecimiento “Pepita Pérez, ideando, creando e innovando”.

- ✓ Pepita Pérez logra conectar con su público a través de diseños versátiles y en tendencia.
- ✓ Carencia de un ADN de marca que le permitan prevalecer en el tiempo y en el nivel de recordación del cliente
- ✓ Las clientas de Pepita Pérez son principalmente mujeres jóvenes ejecutivas y mujeres de estratos 4, 5, 6, interesadas en la moda.
- ✓ Pepita Pérez no genera un lazo de cercanía con sus clientas en sus canales digitales.
- ✓ Estrategia de marketing poco estructurada.
- ✓ Deficiencia en la gestión adecuada del conocimiento.
- ✓ Falta de innovación en nuevos insumos para la fabricación de sus prendas.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

- ✓ Debilidad al momento de definir estrategias claras direccionadas al aprovechamiento de sus saldos o desperdicios.
- ✓ Gran capacidad de producción que no se utiliza.
- ✓ Falta de gestión al momento de crear alianzas estratégicas.
- ✓ Deficiencia en temas de liderazgo.
- ✓ Clientes satisfechos con la relación calidad/precio.
- ✓ Pepita Pérez no trabaja bajo colecciones, sino bajo tendencias.

Capacidades implicadas: son las capacidades características con las que cuenta Pepita Pérez que facilitaran el desarrollo de las iniciativas planteadas.

- ✓ Capacidad de infraestructura.
- ✓ Capacidad en recursos humanos.
- ✓ Capacidad de atención al cliente a través de sus diferentes canales.
- ✓ Capacidad de satisfacción del cliente con estrategias claras y definidas.
- ✓ Cultura innovadora, equipos de trabajo en disposición de socializar y afrontar nuevos métodos de trabajo.
- ✓ Capacidad de liderar y motivar a los equipos de trabajo.
- ✓ Capacidad de conectar con sus clientes.

Iniciativas para el desarrollo de estrategias innovadoras para el posicionamiento de marca: las iniciativas planeadas en la tabla 9, son el resultado de la plataforma de crecimiento “Pepita Pérez, ideando, creando e innovando”, donde se establecen una serie de proyectos que contienen iniciativas de innovación que se consideran idóneas para Pepita Pérez, consolidando así

un portafolio de proyectos estratégicos acordes a las necesidades y capacidades de la Organización. de acuerdo con las oportunidades de innovación según las tendencias más innovadoras en el sector de la moda consideradas para Pepita Pérez acorde.

Tabla 9

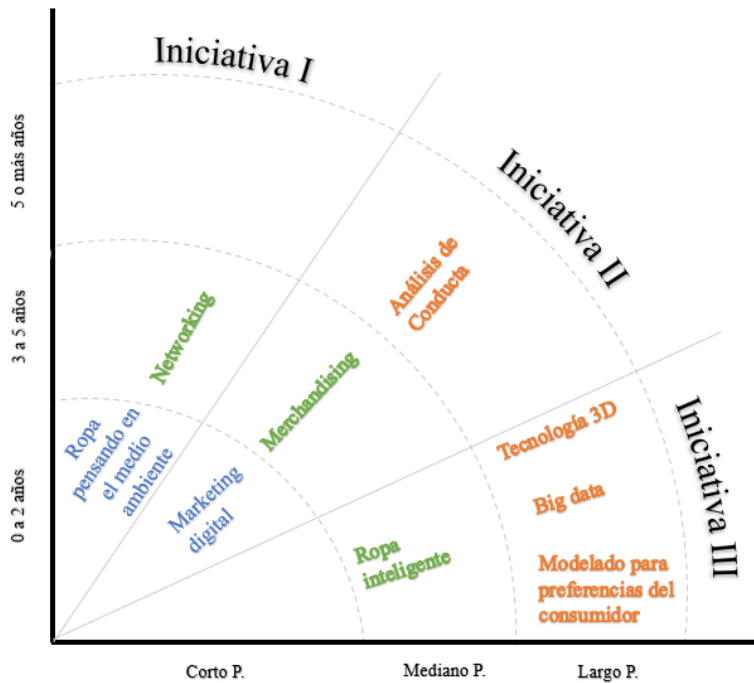
Iniciativas de innovación de la plataforma de crecimiento “Pepita Pérez, ideando, creando e innovando”

Iniciativa	Nombre	Propósito
1.	<i>Laboratorio de innovación Pepita Pérez.</i>	Potenciar la investigación y desarrollo de nuevas colecciones a partir de tendencias e innovaciones en insumos, técnicas, metodologías y procesos que permitan ofrecer productos con un valor agregado conectando con las necesidades y creencias de las clientes.
2.	<i>Publicidad y Marketing Pepita Pérez</i>	Impulsar proyectos estratégicos en publicidad, marketing y marketing digital que ayuden a entender las preferencias de consumo de las clientes con el fin de crear valor durante su experiencia de compra.
3.	<i>Pepita Smart</i>	Fomentar el uso de herramientas tecnológicas que permitan fortalecer el posicionamiento de marca y

favorezca a la construcción de vínculos de acercamiento entre la organización y sus clientes.

Figura 17

Iniciativas de los productos de la plataforma Pepita Pérez innovando, ideando y creando



4.4. Portafolio de propuestas de innovación.

Se creo un portafolio de propuestas de innovación a partir de las iniciativas planteadas para

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Pepita Pérez S.A.S: ropa pensando en el medio ambiente, innovación en marketing digital y ropa inteligente, respectivamente en el corto, mediano y largo plazo, fueron seleccionados los proyectos en la sesión conjunta con la gerente Adriana Meneses, área de ventas, área de marketing y área de producción, consolidando así el portafolio de proyectos Pepita Pérez. Es importante tener en cuenta que estos proyectos se ajustan a las capacidades, recursos y necesidades que tiene la organización.

A partir de la sesión de socialización con la gerente Adriana Meneses, y estableciendo las prioridades a impactar, como la de no satisfacer el punto de equilibrio en ventas, se decidió que las propuestas más acordes a desarrollar sea la de publicidad y marketing digital, que se encuentran enmarcadas dentro de la iniciativa III. Se escoge el nombre de “Pepita Smart” debido a que abarca la finalidad de la propuesta, esta iniciativa se encamina a el uso de estrategias que capten las necesidades y preferencias de consumo de los clientes para ofrecer interacciones de calidad que generen valor. En el apéndice E, se describe el proyecto escogido de la iniciativa *Pepita Smart*.

4.5. Evaluación financiera a un proyecto escogido por Compañía.

Para analizar la viabilidad financiera de la propuesta seleccionada se realizó una estimación de ingresos, costos y gastos que supondrían la implementación de la iniciativa escogida, marketing digital.

A continuación, se muestra la proyección de resultados de ventas de los cinco primeros años y se calcula para obtener el margen de ganancia bajo escenarios pesimistas y optimistas.

Ingresos:

La iniciativa marketing digital tiene como objetivo claro atraer y captar clientes potenciales

y fidelizar a los actuales, incrementando la visibilidad en plataformas digitales, de modo que se genere un aumento en las ventas. Por lo tanto, este análisis de viabilidad de estrategia se realiza con los recursos disponibles por la organización, como el área de marketing, así como también con recursos adicionales propuestos como resultado de la iniciativa.

La iniciativa escogida no tiene valor monetario para los clientes, sin embargo, específicamente va dirigida a ellos en busca de mayor interacción con la marca, traducida a un incremento de ventas especialmente en los meses de menores ingresos. Como se menciona en el análisis del área de ventas, Pepita Pérez mantiene un crecimiento exponencial, sin embargo, no es suficiente para mantener su punto de equilibrio debido a que existen meses muertos soportados por los meses de altas ventas. A continuación, se presenta una proyección del aumento de ventas totales anuales a los 5 primeros años de ejecutar la iniciativa, estimando un panorama optimista con un aumento del 40% en ventas y uno pesimista con un aumento solo del 10%. El año cero es el 2021 y a partir de ahí se proyecta el incremento al año siguiente, y luego un crecimiento sostenido del 10%.

Escenario optimista

En un escenario optimista se proyecta un incremento en el total de las ventas del 300%, este porcentaje se obtendría principalmente de la aplicación de la iniciativa en los 3 primeros meses del año. Se estima este porcentaje por una entrevista con la gerente Adriana Meneses España, la cual menciona que cuando realizan actividades de marketing, como en la salida de nuevas referencias, o contratación de influenciadores obtienen un incremento inmediato de aproximadamente de ventas de 300%.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

El crecimiento de las ventas se evidencia en el primer año, ya que es el inicio y mayor impacto de la iniciativa, luego como parte de la dinámica del mercado se sostiene un incremento del 10% para los años siguientes.

Incremento de Iniciativa: 300%

Incremento sostenido 10%

Tabla 10

Proyección de incremento de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, incremento en ventas	\$ 399.063.664	\$139.672.282	\$ 153.639.510	\$ 169.003.462	\$ 185.903.808

Escenario pesimista

Para el escenario pesimista se prevé un incremento del 10% como mínimo por la aplicación de la iniciativa, debido a que son estrategias de marketing e interacción con el cliente, por lo cual no se espera menos del 10%.

Incremento de Iniciativa: 100%

Incremento sostenido 10%

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Tabla 11

Proyección del incremento de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, incremento en ventas	\$ 99.765.916	\$ 109.742.507	\$ 120.716.758	\$ 132.788.434	\$ 146.067.277

Costos y gastos: Pepita Pérez tiene un departamento de marketing ya establecido que se potenciará con la puesta en marcha de esta iniciativa, adicionalmente se recurre a otros recursos que se requieren en la ejecución y describen a continuación:

Tabla 12

Recursos y herramientas adicionales.

Recursos adicionales	inversión	Tiempo
Celular de alta gama marca Apple	\$5.145.960	Único pago
Publicidad paga por Google ads	\$800.000	Por mes
Herramienta Active Cam Paign	\$200.000	Por mes
Herramienta como:		
- Instagram for Businnes,	\$1.000.000	Por mes
- Facebook for Business		
WhatsApp Business		
Total	\$7.145.960	

Pepita Pérez ya posee un área de marketing, sin embargo, de acuerdo con el análisis de la

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

dinámica que este departamento maneja se evidencia la falta de herramientas e insumos digitales que fortalezcan la efectividad de las acciones de publicidad y contenido que se aplican. Para el funcionamiento de la propuesta seleccionada, en recursos adicionales como apoyo al área ya constituida se hace necesario una inversión de 7.145.960 COP, realizando un único pago por el dispositivo móvil de 5.145.960 COP, y 2.000.000 COP mensuales por la membresía de las herramientas digitales.

Tabla 13

Capital humano adicional para la iniciativa

Cargo	Número de personas	Inversión
Capacitador en uso de herramientas digitales	1	\$2.500.000/sección
SEO mánager	1	\$1.800.000/mes
Community manager	1	\$1.000.000
Total		\$5.300.000

Debido a que Pepita Pérez cuenta con un equipo de marketing, tienen un creador de contenido, pero este requiere apoyo de personal especializado en el uso de plataformas digitales, por lo cual se hace necesario la contratación de prestación de servicios de especialistas en el tema, de manera que brinden apoyo, refresque nuevas tendencias y potencialicen las interacciones con los clientes. Para efectos de la puesta en marcha del proyecto para un mes, el total de la inversión en capital humano adicional sería de 5.300.000 COP.

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Una de las características esenciales de las estrategias digitales es su rápido, efectivo y concreto impacto, a partir de esta premisa, se estima que, en un mes de la puesta en marcha de este proyecto, que tiene como inversión de recursos adicionales de \$7.300.000 COP mensuales y una inversión de 5.145.960 COP por el dispositivo móvil que se prorroga los meses siguientes, obteniendo una inversión total de 7.385.766 COP, se obtendría entre el 100% y el 300% de incremento en las ventas de ese mes.

Indicador ROI: hace referencia al retorno de la inversión, y es uno de los indicadores más comunes para evaluar el impacto de una estrategia de marketing digital. Para el ejercicio del cálculo de este indicador la gerente Adriana Meneses España manifiesta que la marca obtiene aproximadamente 18.5% de utilidad Neta.

Figura 18

Fórmula para calcular el ROI

$$ROI = \frac{GANANCIA - INVERSIÓN}{INVERSIÓN}$$

Para ejercicio del cálculo de este indicador y evaluación de la efectividad de la estrategia se toma un mes del año 1 en ambos panoramas.

ROI panorama optimista: 5.25

ROI panorama pesimista: 1.08

A partir del análisis de este indicador, se evidencia que Pepita Pérez con la aplicación en ambos escenarios lograría genera retorno en la inversión, traducida como incremento en ventas.

Este proyecto brinda un retorno de la inversión positivo para ambos escenarios, por lo cual se evidencia la viabilidad financiera. También se resaltan que en relación con la ganancia en el panorama optimista que es el más cercano a la realidad, la inversión es considerablemente baja para el impacto favorable sobre las ganancias.

5. Conclusiones

La industria de la moda afronto junto con el mundo las consecuencias de la pandemia, la cual, forzó a las organizaciones a procesos de transformación y adaptación que impulsaron la implementación y desarrollo de procesos de nuevas estrategias innovadoras, para lograr posicionamiento sobre los competidores.

A través del estudio de la literatura analizada se evidenció que el marketing digital es de fundamental importancia en la planeación estratégica de las organizaciones que quieran alcanzar un posicionamiento de marca. Así mismo dentro del análisis de contenido y los modelos de negocio estudiados, se determinó que el marketing digital es un patrón de competitividad que resalta significativamente en las organizaciones más innovadoras y que genera un impacto positivo en los ingresos.

De los cuatro tipos diferentes de empresas que se ajustan a los cuatro tipos diferentes de estrategia empresarial (prospectores, analizadores, defensores de bajo coste y defensores diferenciados) que existen, Pepita Perez se ajusta al tipo de empresa *Defensores Diferenciados*, que se caracterizan por ser empresas enfocadas en ofrecer productos de alta calidad y que le apuntan a un nicho de mercado específico, en busca de desarrollar relaciones de largo plazo con sus clientes.

Pepita Pérez posee la gran ventaja de crear y ofrecer una amplia gama de referencias de alta calidad y, gracias a su conocimiento del entorno, y los gustos y necesidades de su público objetivo, posee la capacidad de establecer estrategias innovadoras en marketing digital que la hará crecer y mantenerse en el tiempo. En ese mismo sentido, con el conocimiento adquirido a través

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

del tiempo que lleva desenvolviéndose en la industria de la moda, Pepita Pérez posee también el potencial de desarrollar productos y proyectos innovadores que se enmarcan en cada una de las tendencias establecidas.

El análisis de contenido web, permitió evidenciar las tendencias que resaltan dentro del mercado. Estas tendencias llevan a entender la oportunidad de desarrollar nuevos proyectos estratégicos para la marca, como elemento de potenciación del alcance en el mercado objetivo.

Los planes de innovación proporcionan los cambios necesarios en una organización para implementar de manera exitosa la innovación, brindan los elementos para desarrollar procesos de innovación continua permitiendo consolidar las bases que conducen a una organización a ser innovadora.

La industria de la moda dirige la oferta de sus servicios y productos en torno a las nuevas tendencias definidas en este proyecto, sin embargo, es importante reconocer que actualmente la competencia radica en el uso herramienta tecnológicas digitales y en su mayoría las tendencias y estrategias de referencia integran alguna TIC, debido a que la tecnología se adapta a la idiosincrasia de los consumidores y actúa de forma inmediata cuando se aplica. Por lo tanto, los esfuerzos de las marcas que busquen alcanzar un posicionamiento deben estar encaminadas a permanecer en constante innovación.

En planes de innovación y posicionamiento de marca, las tendencias son a lo digital, a los patrones de cultura, a el comportamiento de los consumidores, a la moda e innovaciones en la dinámica de los mercados. Siendo así, para que las marcas de moda perduren, los líderes de estas deben implementar el marketing digital, con el ánimo de potencializar el alcance de sus productos

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

no solo en lo local sino en los panoramas nacionales e internacionales.

La puesta en marcha de la propuesta resultante de este proyecto brinda un retorno de la inversión positivo para ambos escenarios, por lo cual se evidencia la viabilidad financiera. También se resaltan que en relación con la ganancia en el panorama optimista que es el más cercano a la realidad, la inversión es considerablemente baja para el impacto favorable sobre las ganancias.

6. Recomendaciones

Pepita Pérez actualmente cuenta con gran acogida en el mercado local, uno de sus metas es lograr un mayor alcance a nivel nacional y en el largo plazo llegar al mercado internacional a través de su página web actual o incluso por canales como Amazon. Para el cumplimiento de estas metas se le sugiere a Pepita Pérez la ideación de un concepto que le agregue valor a la marca, este concepto debe comunicar un mensaje, ser llamativo para atraer al nuevo público al mismo tiempo que empodere y fidelice a sus clientes, este término es conocido como el ADN o identidad de la marca y fue un común denominador en las marcas referentes que se usaron para el desarrollo del plan.

Un factor diferenciador de cada una de las marcas referentes para Pepita Pérez que están dentro de la industrial de la moda, son los diseños propios, por lo que se le recomienda a Pepita Pérez en un futuro trabajar de la mano con un diseñador o diseñadora de modas que le asista a crear diseños originales y atemporales que comuniquen el ADN de la marca, además de recibir orientación en cuanto a la creación de colecciones basadas en conceptos de inspiración que cuenten historias logrando empatizar con el público objetivo como lo es el caso de Zézane.

Entre las tendencias encontradas y un común denominador entre las marcas que son referentes para Pepita Pérez se encuentra la economía circular, esta tendencia abarca desde el inicio de la cadena productiva con el uso de nuevos insumos, telas e hilos eco amigables o hechos a partir de materiales reciclados, hasta “el final de la vida útil” de la prenda proporcionándole una segunda oportunidad. Dicho lo anterior es recomendable para Pepita Pérez, idear una estrategia que no solo cabe dentro del concepto de economía circular, sino que también puede ser usada como una

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

estrategia de marketing comunicándole a los clientes lo importante que es para la marca cuidar el medio ambiente y el aporte que está dispuesta a hacer. Esta propuesta puede estar orientada al uso de telas 100% algodón o a partir de poliéster reciclado, también puede sacar ventaja de los saldos (prendas que no rotaron por imperfectos), prendas de segunda de la misma marca y que sus clientes deseen darle una segunda oportunidad, rediseñándolas, sacándoles así el mayor provecho.

Las alianzas son parte fundamental para el crecimiento de las organizaciones y uno de los resultados del análisis de tendencias se fundamenta en esta premisa, el networking, consiste en crear una red de contactos entre empresas y emprendedores para generar oportunidades laborales y de negocio, dicho lo anterior se recomienda la creación de alianzas estrategias con marcas locales afines a Pepita Pérez (accesorios, marroquinería, salud y belleza etc) que generen un beneficio bilateral teniendo como resultado contenido innovador para las clientes, visibilidad, llegada a nuevos segmentos de mercado y un mayor alcance.

Teniendo en cuenta que, un plan de innovación es un proceso creativo, para hacer tangible la innovación se recomienda a Pepita Pérez implementar los proyectos que son resultado de este plan, enmarcados en estrategias de *Coolhunting* y estrategias de escalabilidad fundamentada en *Growth Hacking*.

Bibliografía

Albouy, D., & Adesida, O. (2018). *Sustainable fashion blueprint*. Cambridge Judge Business School. Obtenido de <https://www.mamoq.com/journal/sustainable-fashion-blueprint-2018>.

Abela, J.A. (2002). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*, Sevilla, España. Fundación Centro de Estudios Andaluces.

Aulet, B. (2017). *Disciplined entrepreneurship workbook*, EE.UU. Wiley.

Aranda, A. (2021). Esta es la gran amenaza que acecha a la industria de la moda. *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/61773/esta-es-la-gran-amenaza-moda/>

Alonso-Gonzalez, A. (2017). *Nuevas Tendencias del Marketing en las Ciencias Económicas y Administrativas*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 13(25), 5-6. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409655122001>

Amatulli. C., De Angelis, M. (2018). *Luxury Marketing, Vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*. Luiss, Roma, Italia.

Aral S., Dellarocas Ch., Godes D. Social Media and Business Transformation: A Framework for Research, *Information Systems Research*, 2013; 24, 1: 3-13.

Arrieta, D. P. (2018). *Diseño de un plan de innovación para el laboratorio de inteligencia creativa: Semiosis Lab*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.

Bizzi, L., Labban, A. (2019). *The double-edged impact of social media on online trading: Opportunities, threats, and recommendations for organizations*. *Business Horizons*, 62, 509-519.

Boerman, S. C. (2020). *The effects of the standardized Instagram disclosure for micro – and meso- influencers*. *Computers in Human Behavior*, 103, 199-207. doi: 10.1016/j.chb.2019.09.015

Borghini, Stefania, Francesca Golfetto y Diego Rinallo (2004). “Uso de métodos antropológicos para estudiar compras y compras industriales: una exploración de ferias comerciales profesionales”, documento presentado en la *Conferencia IMP 2004*, Escuela de Negocios de Copenhague, 2 al 4 de septiembre.

Broekhuizen, T. L. J., Bakker, T., y Postma, T. J. (2018). *Implementing new business models: What challenges lie ahead?* *Business Horizons*, 61(4), 555–566. doi: 10.1016/j.bushor.2018.03.003

Broekhuizen, T. L. J., Emrich, O., Gijzenberg, M. J., Broekhuis, M., Donkers, B., y Sloot, L. M. (2019). *Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes*. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.001

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review. América Latina.

Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. LOM Ediciones, Santiago,

Chile, 163-165.

Campbell, C., Farrell, J.R. (2020). *More than meets the eye: The functional components underlying influencers marketing*. Business Horizons, 63, 469-479. doi: 10.1016/j.bushor.2020.03.003

Castellanos, O. F., Fúquene, A. M., y Ramírez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*, Bogotá D.C., Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

Castrillo, R. (2007). Manual de OSLO, directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Madrid: Publicación conjunta de OCDE y Eurostat. Obtenido de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

Castro, V. (2016). *Cómo medir la innovación. Las métricas de la innovación*. Escuela de organización industrial, España. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/valvanera-castro-fernandez/2016/11/13/como-medir-la-innovacion/>

Choi, T-M., Liu, N., Liu, S-C., Mak, J., y To, Y-T. (2010). *Fast fashion Brand extensions: An empirical study of consumer preferences*. Journal of Brand Management, 17(7). doi: 10.1057/bm.2010.8

Clark, E. (2020). *Levi Strauss Returns to Profitability*. WWD. Paris special edition.

D'Attoma, I., y Leva, M. (2020). *Determinants of technological innovation success and failure: Does marketing innovation matter?* Industrial Marketing Management, 91, 64-

81. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.08.015

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación en Educación Médica, 2(7), 162-167.

Diego Rinallo, Francesca Golfetto. Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies, Industrial Marketing Management, Volume 35, Issue , 2006, Pages 856-869, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.015>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850106000988>)

Dinngo. Design Thinking en español. España. Recuperado de: <http://www.designthinking.es/inicio/>

Dion, D., Arnould, E. (2011). *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*. Journal of Retailing, 87(4).

Distler, J., Seara, J., Antrup, A., Krueger, F., y Hohmann-Altmeier, J. (2018). *Dressed for Digital. The Next Evolution in Fashion Marketing*. BCG. Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2018/dressed-for-digital-evolution-in-fashion-marketing>

Dolan, R., Conduit, J., Bentham, C., Fahy, J., y Goodman, S. (2019). *Social Media Engagement Behavior: A Framework for Engaging Customers through Social Media Content*. European Journal of Marketing. doi: 10.1108/EJM-03-2017-0182

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J.,...Wang, Y. (2020). *Setting the future of digital and social media marketing research:*

Perspectives and research propositions. International Journal of Information Management.

Dra Guillermina, B. P. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Fernández, F. (2002). *El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación.* Revista de Ciencias Sociales (Cr), II(96). Universidad de Costa Rica, San José,

Costa Rica. Recuperado de:

<https://www.revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS96/03.pdf>

Furnari, A. (2019). *La trasformazione digitale nel mondo della moda: Fast fashion e brand di lusso a confronto.* Dipartimento di impresa e management. Cattedra de economia e gestione delle imprese, Italia.

Friberg, F., Dahlberg, K., Nyström-Petersson, M., Öhlén, J. (2013). *Context and methodological contextualization in nursing research with examples from phenomenography.* Scand. Journal Caring Sci, 14, 37-43.

Galeano, S. (2020). *Así es la nueva experiencia omnicanal en la tienda <ara: Inditex pone en marcha la revolución del retail.* Marketing4commerce.

Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/la-revolucion-del-retail-experiencia-omnicanal-en-tienda-de-zara/>

Garrigos-Simon, F. J., Lapiedra, R., y Barberá, T. (2012). *Social networks and Web 3.0: Their impact on the management and marketing of organizations.* Management Decision, 50(10),

1880–1889.

Garrigos-Simon, F. J., Gil-Pechuán, I., y Estelles-Miguel, S. (2015). *Advances in Crowdsourcing*. Springer International Publishing Switzerland 2015. doi: 10.1007/978-3-319-18341-1

Gómez, J. C., Alvarado, L. D. (2019). *Diseño de un plan de innovación para el área comercial y de proyectos de la asociación hotelera y turística de Colombia-Cotelco capítulo Santander en Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Grodal, S., Thoma, G. (2009). *Cross Pollination in Science and Technology: The Emergence of the Nanobio Subfield*.

Hunter, S. T., Cushenbery, L., y Friedrich, T. (2012). *Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor*. Human Resource Management Review, 22(4), 303-322. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.01.001

ICEMD. (2017). *The best of ICEMD annual digital business summit*. Business&Marketing School.

Jeng D. J.-F., y Pak, A. (2014). *The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries*. Int entrep Manag J. 12: 115-130. doi: 10.1007/s11365-014-0330-7

Jin, B. E., y Shin, D. C. (2020). *Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model*. Business Horizons, 63(3), 301-311. doi:

10.1016/j.bushor.2020.01.004

Kim, K. H., y Kim, E. Y. (2020). *Fashion marketing trends in social media and sustainability in fashion management*. Journal of Business Research, 117, 508-509. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.001

Kim, P., Deng, X., y Unna, R. (2020). *In the eye of the beholder: Cross-pollination between art-infused products and retail spaces*. Journal of Business Research, 117, 302-311.

Kimbell, L. (2011). *Rethinking Design Thinkin: Part I*. Design and Culture, 3(3), 285-306. doi: 10.2752/175470811X13071166525216

Kiwop. (2020). SEO en el competido sector de la moda. Barcelona. Obtenido de <https://www.kiwop.com/seo-en-el-competido-sector-de-la-moda>

Kumar, T., y Yerpude, S. (2018). *Impact of Social Media Expressions on Co-creation of Innovation*. Amity Business Review, 19(1).

Kumar, V. (2004). *Innovation Planning Toolkit*. Institute of design, Illinois, EE.UU. Recuperado de: https://id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/innov_planning_toolkit.pdf

Kumar, V. (2018). *Transformative marketing: The next 20 years*. Journal of marketing, 82(4), 1-12.

Kruizinga-de Vries, L., Gensler, S., y Leeflang, P. S. H. (2012). *Popularity of Brand Post son Brand Fan Pages: An investigation of the Effects os Social Media Marketing*. Journal of Interactive Marketing, 26(2), 83-91. doi: 10.1016/j.intmar.2012.01.003

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Larsson, T. (2019). 10X Canvas – Exponential Change. BTH – Product Development Research Lab. Tomado de: <https://www.productdevelopment.se/?p=8779>

León, A., Castellanos, O., y Vargas, F. (2006). *Valoración, selección y pertinencia de herramientas de software utilizadas en vigilancia tecnológica*. Ingeniería e Investigación, 26(1), 92-102.

León, C., y López, R. (2017). *Las capacidades dinámicas de la empresa como factores determinantes de la innovación*. Universidad de Córdoba, Facultad de Derecho y CC. EE. y Empresariales, Córdoba, Colombia. Recuperado de: <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/16254>

Lindgren, B. M., Lundman, B., y Graneheim, U. H. (2020). *Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process*. International Journal of Nursing Studies, 108, 103632. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2020.103632

Lucía Sithole, Musaemura Jabulani Sithole y Cathrine Chirimuta | Hüseyin Ünlü (Editor de revisión) (2018) Desafíos de marketing experimentados por pequeñas y medianas empresas en las industrias formales de ropa en Harare, Zimbabue, Cogent Social Sciences, 4:1, DOI: 10.1080/23311886.2018.1488234

Magrath, J., Walsh, M. (2012). *Relizar entrevistas semi-estructuradas*. OXFAM. Recuperado de: https://policy-practice.oxfam.org.uk/?cid=rdt_policyandpractice

Markham, S. K., Lee, H. (2013). *Product Development and Management Association's 2012 Comparative Performance Assessment Study*. Journal of Product Innovation Management,

30(3). doi: 10.1111/jpim.12025

Marchena, J. M. (2018). *Polinización cruzada*, Perú. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/columna/polinizacion-cruzada/>

Mariaca, A., Guerrero, B. M., Lanza, C., y Barja, G. (2020). *Ecosistema del Emprendedor por Subsistencia Paceño: Un Análisis Parcial (Volumen 4)*. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, La Paz, Bolivia.

Martínez, E., y Vázquez, A. (2006). *Marketing de la moda*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

Montes, Á. (2019). *En Colombia no se acostumbra a comprar en línea*. Publicaciones Semana S.A. Colombia. Disponible en: <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/los-colombianos-no-se-acostumbran-a-comprar-en-linea/627159/>

Nakata, C. (2020). *Design thinking for innovation: Considering distinctions, fit, and use in firms*. *Business Horizons*, 63, 763-772. doi: 10.1016/j.bushor.2020.07.008

Nath, P., Nachiappan, S., y Ramanathan, R. (2010). *The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view*. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329.

Onete, BC, Filip, A. y Constantinescu, M. (2008). Aspectos estratégicos del proceso de fidelización de clientes en la industria textil, un enfoque de marketing relacional. *INDUSTRIA TEXTIL*, 59 (5), 221-224

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Pejić-Bach, M. (2021). *Editorial: Electronic Commerce in the Time of Covid-19 - Perspectives and Challenges*. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 16(1), I-IV. doi: 10.4067/s0718-18762021000100101

Pelta, R. (2013). Design thinking. Tendencias en la teoría y la metodología del diseño. Universitat Oberta de Catalunya, Cataluña, España. Recuperado de:http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/75946/3/Design%20Thinking.%20Tendencias%20en%20la%20teor%C3%ADa%20y%20la%20metodolog%C3%ADa%20del%20dise%C3%B1o_portada.pdf

Pérez, C., y Clavijo, L. (2017). *Comunicación y social media en las empresas de moda. ASOS como caso de estudio*. Ciudadanía digital y open data Access, Prisma Social N°18(226-258). Sevilla, España.

Pekova, I. (2018). *Digital Moda: Institutionalizing Legitimacy in the Fashion Industry*. Palgrave Macmillan, Cham. doi: https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2236/10.1007/978-3-319-90707-9_5

Palermo, U. d. (2008). Jornada de reflexión. La empresa y como diferenciarse de la competencia. Las Relaciones Públicas y su valor agregado. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/123_libro.pdf

Phaal, R., Simonse, L., Ouden, E. (2008). *Next generation roadmapping for innovation planning*. International Journal of Technology Intelligence and Planning, 4(2). doi: 10.1504/IJTIP.2008.018313

Pisani, J. *Kylie Jenner sells stake in beauty empire to CoverGirl owner. AP Top News Package, Nueva York, EE. UU*

Pijl, P. (2020). *How to design exponential (10x) business models?*. BMI. Tomado de: <https://www.businessmodelsinc.com/how-to-design-exponential-business-models/>

Pomposo, L. (2015). *Análisis de necesidades y propuesta de evaluación en línea de la competencia oral en inglés en el mundo empresarial*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.

Qin, Q., Xi, Z., y Chen, J. (2001). *The innovation of e-marketing combination tactics. Disponible en The Human Society and the Internet. Internet-Related Socio-Economic Issues*. Primera conferencia internacional, Human.Society@Internet 2001. Seoul, Korea.

Queensland Government. (2017). *Trend analysis for business improvement*. Business Queensland, Australia. Recuperado de: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/growing-business/trend-analysis>

Ramírez, D., Fúquene, A., Rojas, F., y Castellanos, O. (2008). *Capítulo 2: La información: base para la generación de la tecnología y del conocimiento*. En: Retos y nuevos enfoques en la gestión de la tecnología y del conocimiento., Editorial Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Rao, J. y Weintraub, J. (2013). *How Innovative Is Your Company's Culture?* MIT Sloan Management Review, 54 (3), 29-37.

Rathod, J. (2020). *Use of mobile/smart phone for e-commerce in India: an empirical investigation*. Journal of Management Information and Decision Sciences, 23(4). Recuperado de: <https://www.abacademies.org/abstract/use-of-mobile-smart-phone-for-ecommerce-in-india-an-empirical-investigation-9497.html>

Robertson, T. S. (2017). *Business model innovation: a marketing ecosystem view*.

Academy of Marketing Science. Springer. doi: 10.1007/s13162-017-0101-z

Salibian, S. (2020). *Beauty Celebs, Influencer Engaging Better Than Brands on Social Media*. WWD.

Sandberg, B. (2002). *Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 11(2), (184-196).

Sarwar, A., y Fraser, P. T. (2019). *Explanations in Design Thinking: New Directions for an Obfuscated Field*. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, 5(4), 343-355. doi: 10.1016/j.sheji.2019.11.002

Satinder, N. (2015). *The impact of mobile commerce in India: A SWOT analysis*. In 2nd International Conference, Technology and Management, University of Delhi, Conference, New Delhi (India), 978-81.

Schettini, P., Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*.

Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Severoni, E. (2020). *I fattori di successo del digital marketing per il fashion*. Recuperado de: <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/i-fattori-di-successo-del-digital-marketing-per-il-fashion/>

Sierra, C. S. (2021). El sector industrial generó \$25,97 billones durante los primeros tres meses de este año. La República, 16-18. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/el-sector-manufacturero-genero-2597-billones-en-el-primer-trimestre-de-este-ano-3170855>

Sułkowski, Ł., & Kaczorowska-Spychalska, D. (2016). Las redes sociales en el proceso de evolución del marketing en la industria textil-confección polaca. *Fibras y Textiles en Europa del Este*.

Sharp, P. A. (2013). *The Third Revolution: Convergence of Life, Physical, and Engineering Sciences*. Conference: American Association for the Advancement of Science 2013 Annual Meeting.

Song, M. (2001). *Market Strategies in the Internet Content Business*. Disponible en *The Human Society and the Internet. Internet-Related Socio-Economic Issues*. Primera conferencia internacional, Human.Society@Internet 2001. Seoul, Korea.

Steinhoff, F., y Trommsdorff, V. (2011). *Innovation Marketing – An Introduction*. En M. H€ulsman, y N. Pfeffermann (Eds.), *Strategies and Communications for Innovations* (Capítulo 8). Berlin, Alemania: Springer.

Thuy, L. T. (2020). *Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(102287). doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102287

DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACIÓN PARA PEPITA PÉREZ S.A.S.

Torres-Salinas, D. (2007). *Diseño de un Sistema de información y evaluación científica. Análisis cencimétrico de la actividad investigadora de la Universidad de Navarra en el área de ciencias de la salud. 1999-2005*. Universidad de Granada, España.

Turner J and Shah R. Jak zarabiać w mediach społecznościowych. Rozwijaj firmę dzięki nowoczesnym narzędziom marketingowym, Gliwice: Helion, 2015, p. 52.

Voorveld, H., Noort, G., Muntinga D., y Bronner, F. (2018). *Engagment with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type*. Journal of Advertising. doi: 10.1080/00913367.2017.1405754

Wang, P., y McCarthy, B. (2020). *What do people “like” on Facebook? Content marketing strategies used by retail bank brands in Australia and Singapore*. Australian Marketing Journal. doi: 10.1016/j.ausmj.2020.04.008

Wihlborg, M. (2017). *Fenomenografi [Phenomenography]*. In: Höglud-Nielsen, B., Granskär, M. (Eds.), *Tillämpad Kvalitativ Forskning Inom Hälso-och sjukvård*. Applied Qualitative Research in Health Care, 3. Studentlitteratur, Lund.