

Estudio de caso



La revolución de QUEST: cambio de estrategia como sinónimo de éxito

The QUEST revolution: strategy change as a synonym for success

Luciana Manfredi¹, Leidy Vanessa Zuluaga Gómez²

1. *Dr. Tulane University*. Profesora Asociada Universidad Icesi. lmanfredi@icesi.edu.co

1. *Profesional en Economía y Negocios Internacionales*. MBA Universidad Icesi. Coordinadora del Consultorio de Comercio Exterior y Marketing Zone Universidad Icesi. vanezuluaga@hotmail.com

Clasificación JEL: **L1.**

Recibido: **08/10/20** Aprobado: **25/10/20**

Como citar este artículo

Manfredi, C. y Zuluaga, L.V. (2020). La revolución de QUEST: cambio de estrategia como sinónimo de éxito. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3244>

Resumen. Una estrategia de mercadeo llevada a cabo eficientemente por las empresas es un importante componente que agrega valor a su ventaja competitiva. Este estudio de caso analiza una empresa colombiana que ha desarrollado una estrategia de mercadeo exitosa, permitiéndole posicionarse y conquistar nuevos segmentos del mercado en Colombia. Primero, se introduce una revisión de la literatura sobre posicionamiento de marca, fidelización del cliente y mercadeo experiencial. Luego, se desarrolla el estudio de caso basándose en entrevistas en profundidad a personas clave de la empresa; a partir de dichas entrevistas, se obtuvo información acerca de cómo ha sido la planeación y la ejecución de la estrategia y sus resultados. Se concluye que el plan realizado por la empresa fue eficiente y exitoso, puesto que le permitió cumplir con sus objetivos de posicionamiento de mercado.

Palabras clave: posicionamiento, mercado, comportamiento del consumidor, estrategia.

Abstract. A marketing strategy, carried out efficiently by companies, is an important component that adds value to their competitive advantage. This case of study aims to analyze a Colombian company that has successfully carried out the strategy, positioning its brand and conquering new segments in the Colombian domestic market. First, different conceptualizations about brand positioning, customer loyalty and experiential marketing, were introduced. Then, the case of study is developed based on in-depth interviews with key people of the company. Information about the planning and the execution of the strategy and the results of it, was obtained. It is concluded that the carried-out plan was efficient and successful because it allowed the company to meet their goals of market positioning.

Keywords: Positioning, marketing, consumer behavior, strategy.

Introducción

El presente estudio de caso pretende explicar cómo la empresa colombiana QUEST logró un importante crecimiento visto en el aumento de su utilidad, antes de impuestos, en un 168% desde el 2013 hasta el 2019. El estudio se centra en el posicionamiento de marca y cómo este ha permitido una evolución de sus productos e imagen entre 2016 y 2019. Para tal fin, se realizó una revisión de literatura sobre posicionamiento de marca y comportamiento del consumidor.

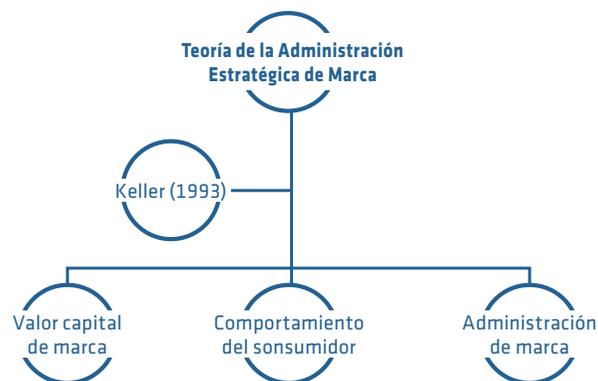
Adicionalmente, se realizaron una serie de entrevistas semi estructuradas a los actores involucrados en el proceso, con el fin de recolectar información primaria. El objetivo de este estudio de caso es mostrar cómo una empresa posicionada en un segmento de mercado es capaz de identificar oportunidades en otro segmento considerado superior y abarcar una cuota de mercado más amplia, gracias a la visualización oportuna de cambios en el comportamiento de su consumidor promedio.

El presente estudio de caso busca describir y caracterizar la forma en que se pensó la evolución de QUEST, mediante el cambio del segmento objetivo de mercado al que la empresa dirigía sus productos y cómo lograron posicionarse en dicho nuevo segmento. Para lograr dicho propósito, se estructura el estudio de caso de la siguiente manera: para empezar, se realiza una caracterización de la empresa; luego se procede con la revisión de literatura sobre el proceso de posicionamiento de marca y comportamiento del consumidor; así como referencias secundarias que recogen publicaciones propias de la organización y entrevistas con personajes clave, entre ellos, el Director Comercial de la empresa; después, se indica la metodología para la realización del estudio. Más adelante, se presenta el caso, que incluye toda la información suministrada por los directivos que estuvieron involucrados en el cambio de estrategia. Finalmente, se realizan algunas conclusiones respecto de la experiencia exitosa de QUEST.

Revisión de literatura

“Es de vital importancia conocer el comportamiento y reacciones del consumidor ante diferentes estímulos, con el fin de tomar decisiones estratégicas y tácticas de manera acertada dentro de una compañía” (Keller, 1993, p.15). La Teoría de la administración estratégica de marca propuesta por Keller (1993) explica esto (figura 1) fundamentado en el valor capital de la marca. Como indican Moliner-Velázquez et al. (2019), *“la relación existente entre valor, satisfacción y fidelización, presenta retos que deben ser explorados a fondo”*. Esto permite a las empresas alinear esfuerzos con el fin de conquistar nuevos segmentos de mercado, puesto que después de un estudio de marca y lograr conocer el comportamiento del consumidor, las compañías tienen mayores herramientas para establecer patrones de gustos y expectativas de diferentes nichos de mercado y de manera ágil lograr conquistarlos.

Figura 1. Teoría de la administración estratégica de marca



Como indican Hoeffler y Keller (2003):

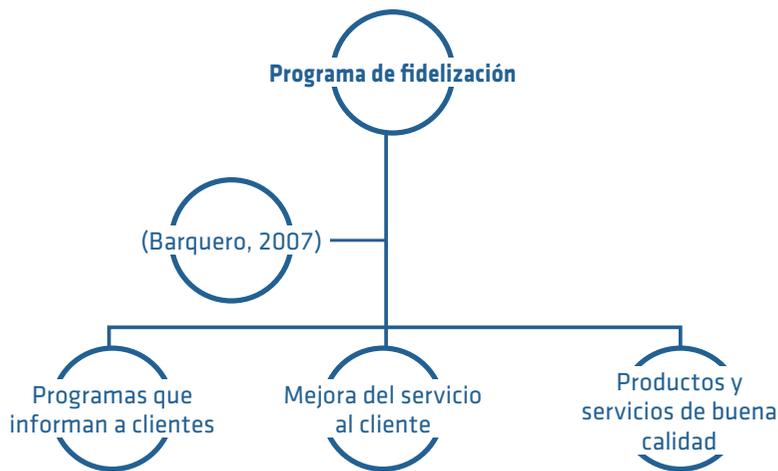
la comprensión y aplicación del valor capital de la marca, trae consigo ventajas y beneficios para el producto como: percepciones mejoradas del desempeño del producto, mayor lealtad del cliente, menor vulnerabilidad ante las acciones de la competencia, mayores márgenes, mayor elasticidad de la demanda frente a disminuciones en el precio y mayor inelasticidad de los clientes frente a incrementos en el precio, etc. (Hoeffler & Keller, 2003, págs. 421-445).

Cuando una marca ha logrado fidelizar y mantener a muchos consumidores, a pesar del cambio de su imagen y del incremento en los precios de la mayoría de sus productos, sus ventas van en crecimiento. De esta forma, la empresa puede revisar los estados financieros, que son el medio para conocer el comportamiento de los clientes con respecto al consumo del producto que la empresa está ofreciendo, mediante el análisis de los incrementos en las utilidades a partir de las estrategias de marca.

Puede hablarse de un programa de fidelización (figura 2), que es la forma más simple y cercana al marketing de producto, y a todas luces, menos efectiva por su facilidad de réplica. Mientras que la fidelización intrínseca al servicio es más complicada de aplicar, pero en el mediano plazo es la que mejor efectividad proporciona. Al respecto, Barquero (2007) indica que es posible que la fidelización se implemente de manera directa, usando programas que informen a los clientes o que, de manera implícita, logren encontrarlos en la propia prestación del servicio.

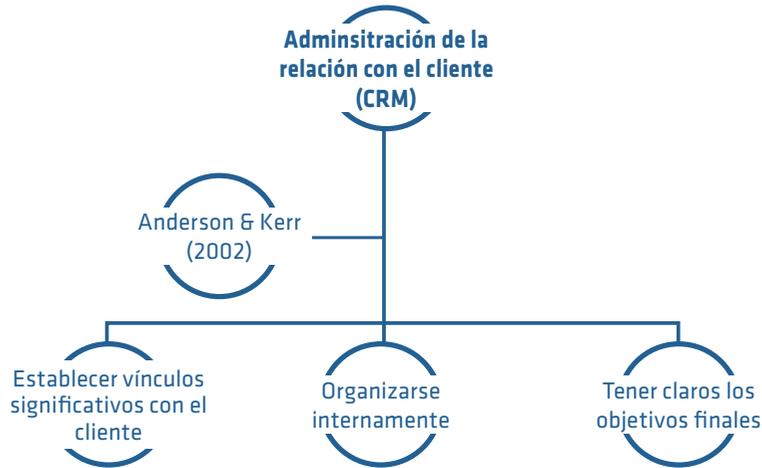
Las empresas pueden aplicar ambos modelos de fidelización: mejorando su mercadeo, llegando a sus clientes a través de redes sociales, promociones, mejorando su servicio al cliente; tanto en tiendas, como permitiéndoles acceder a sus productos vía online. Pero, sobre todo, deben hacer un esfuerzo elaborando y buscando productos de muy buena calidad para poderlos entregar a sus clientes, los cuales pueden estar acompañados de suvenires o detalles para la creación de un vínculo más fuerte hacia la marca.

Figura 2. Programa de fidelización



Es necesario establecer vínculos significativos con los clientes y así poderlos convertir en socios confiables de por vida. Por esta razón, es importante implementar estrategias de administración de la relación con el cliente (CRM) (Anderson y Kerr, 2002), como se muestra en la figura 3. Para lograrlo, una empresa debe organizarse internamente en cuanto a políticas, descripción de procesos, entre otros; teniendo claros sus objetivos al final de su cadena de valor.

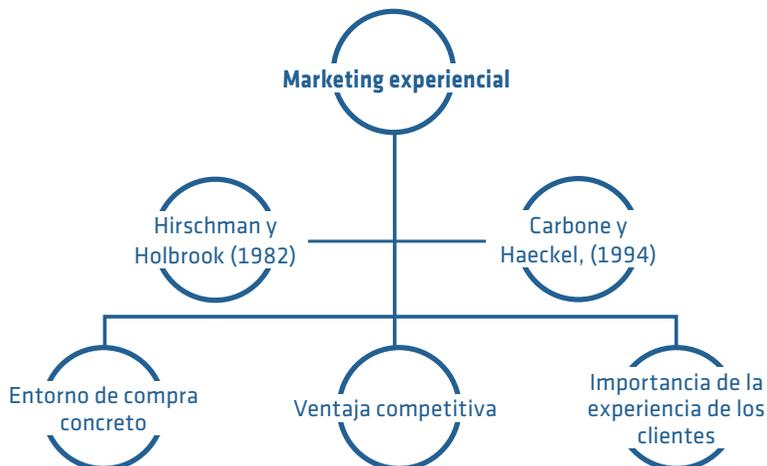
Figura 3. Administración de la relación con el cliente



Por otra parte, también se tiene en cuenta la importancia de los aspectos experienciales en el comportamiento del consumidor, basados en las teorías de Hirschman y Holbrook (1982) y Holbrook (2000) (ver figura 4), sobre el consumo hedónico y la experiencia y el entretenimiento. Este punto se considera relevante, debido a que los consumidores buscan el producto en un entorno de compra concreto, convirtiendo así el proceso de la compra y uso de los productos en una experiencia completa. Esto, se traduce en un “vínculo del uso de la marca con situaciones importantes y memorables para el individuo” (Holbrook & Schindler, 2003, págs. 107-127).

Actualmente, las empresas se han visto obligadas a desarrollar un marketing experiencial debido a los desafíos del mercado en general, en cuanto a diferenciación de productos y servicios (Carbone & Haeckel, 1994), al reconocimiento de la importancia de las experiencias de los clientes para el desarrollo de nuevos clientes (Allen, Reichheld, & Hamilton, 2005) y a la necesidad evidente de lograr una ventaja competitiva (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

Figura 4. Marketing experiencial



Fuente: Elaboración propia a partir de Hirschman y Holbrook (1982)

Según Oliver (1993) *“los atributos experienciales están relacionados con la satisfacción de necesidades más abstractas”* los cuales *“contribuyen a la aprobación social, expresión personal y autoestima”* (Keller, 1993, p. 4). Por esta razón, es de suma importancia realizar un seguimiento postventa, con el objetivo de identificar las experiencias de los consumidores en el proceso de la adquisición de un producto y la satisfacción que obtengan al usarlo.

Adicionalmente, *“es necesario perfilar las distintas experiencias que pueda aportar una marca a la vida de sus consumidores, representada no solo en sus productos, sino también en su mercadeo, siendo una alternativa que contribuya a la construcción de una identidad de marca con la que el comprador pueda tener mayor afinidad”* (Brakus, Josko, Schmitt, & Zarantonello, 2009, págs. 52-68).

De acuerdo con la literatura sobre marketing experiencial, se observan diferentes componentes que ayudan a que esta práctica sea completa y logre capturar y mantener la atención de los consumidores. Dichos componentes son: lo visual, lo auditivo, lo olfativo, lo gustativo y el tacto. Tal como lo mencionan Moliner-Velázquez et al. (2017), la administración de la imagen de las tiendas es una herramienta estratégica para lograr una ventaja competitiva. El análisis de los atributos experienciales facilita la identificación de las necesidades de los clientes que están siendo cubiertas y cuáles faltan por satisfacer. Además, brinda la oportunidad de encaminar los esfuerzos de la marca en un mismo sentido, con el objetivo de desarrollar productos funcionales que aporten a la aprobación social, autoestima y expresión personal de los consumidores. Lo expuesto anteriormente, conduce a las organizaciones a renovar de manera constante su propuesta de valor y que continuamente empleen estrategias en el planteamiento de metas empresariales, tomando como base la satisfacción completa y oportuna de sus consumidores.

Finalmente, con la elaboración de este estudio de caso basado en la experiencia de la empresa QUEST, se quiere mostrar cómo una empresa logra conquistar nuevos segmentos de mercado a partir de la implementación de diferentes estrategias de posicionamiento de marca, estudio del comportamiento del consumidor y fidelización del mismo. Adicionalmente, se busca confrontar si las estrategias implementadas por QUEST fueron las más acertadas para mejorar la visibilidad de su marca.

Metodología

La metodología utilizada es el estudio de caso, dado que permite una estrategia de investigación integral. De acuerdo con Masud (2018), el estudio de caso tiene la capacidad de abarcar la pluralidad de paradigmas que representan estrategias inductivas y deductivas. Adicionalmente, de acuerdo con el autor, debido a su flexibilidad epistemológica, ontológica y metodológica, se ha convertido en uno de los enfoques de investigación establecidos en la gestión (Masud, 2018).

El estudio de caso como método se resume en procedimientos, actividades, herramientas y técnicas que se utilizan para obtener evidencia, como entrevistas o un cuestionario (Crotty, 1998; Mingers, 1997).

De acuerdo con Yin (2003; 2009), el estudio de caso es apropiado cuando una pregunta de investigación comienza con cómo o por qué, y se pregunta sobre un caso contemporáneo sobre el cual los investigadores tienen poco o ningún control.

Por lo tanto, el estudio de caso puede considerarse un enfoque integral o una estrategia de investigación (Yin, 2003; 2009), ya que puede abarcar una variedad de métodos.

De acuerdo con Bourgeois y Eisenhardt (1988), este diseño permite seguir una lógica de replicación, por la cual múltiples los casos se tratan como una serie de experimentos y cada caso sirve para confirmar o no las inferencias extraídas de las anteriores.

Consideraciones éticas

Este estudio de caso se basa en hechos reales y cuenta con la aprobación de los directivos de la empresa para la publicación, puesto que le permitiría a ésta tener mayor visibilidad en el entorno académico y empresarial. Además, consideran pertinente que su experiencia sirva de apoyo para el aprendizaje de los estudiantes que lo consulten como herramienta.

QUEST: caracterización de la empresa

QUEST es una empresa que se creó en 1990 en la ciudad de Cali, Colombia, que se dedica al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir, y complementos para hombres, mujeres y niños.

Inicialmente, el posicionamiento de la marca se planeó teniendo en cuenta dos factores: el público objetivo al que estaría dirigido y la claridad del concepto del producto y la marca (urbano + casual). En los inicios de QUEST, el segmento objetivo se focalizaba en un mercado popular; sin embargo, se quiso mostrar como una marca aspiracional para consumidores de estratos bajos. En la actualidad, QUEST cuenta con ochenta puntos de venta propios, catorce franquicias y más de doscientos cincuenta distribuidores autorizados (QUEST, 2018), en el territorio colombiano.

Desde el 2016, QUEST identificó algunos cambios en el comportamiento del consumidor y del mercado, por lo que se vio incentivada a ofrecer a sus clientes productos vanguardistas, que estuvieran alineados con las tendencias mundiales.

De esta manera, se considera que la estrategia de posicionamiento de QUEST ha sido exitosa porque ha desarrollado un trabajo arduo, tanto en sus productos como en su imagen. Esto, le permitió posicionarse como una de las empresas de prendas de vestir y accesorios más reconocidas y exitosas de la región.

Lo anterior, se puede evidenciar en el crecimiento de sus utilidades en al menos un 80% año tras año, y en el reconocimiento dentro de la región, como lo demostró el periódico El País en el 2017, al posicionar a QUEST en el puesto N° 147 dentro de las 500 empresas más exitosas del Valle (El País, 2017). El Director Comercial, destaca dentro de los valores corporativos la innovación y considera que la empresa lo acoge como insumo primordial para el desarrollo de marca, por tal razón, en la entrevista realizada, afirmó lo siguiente:

Se viene haciendo una gestión hace aproximadamente tres años, cuando un grupo de jóvenes o nuevos talentos que trajo la compañía, se dieron cuenta que había una oportunidad enorme de mejorar el producto y darle un posicionamiento mucho más fuerte a la marca en cuanto a temas de calidad, diseño y hacer un producto más competitivo, fue allí cuando se empezó a innovar en el tema del producto, diseño y tiendas; para llevar la marca a un estatus diferente. (J. Henao, comunicación personal, 19 de marzo de 2019)

El caso QUEST

Uno de los deseos de la alta gerencia de QUEST es lograr una expansión total en el territorio colombiano y, en un futuro, llevar su marca a otros países. Por esta razón, los directivos de la empresa, en 2016, se enfocaron en evaluar qué situaciones podrían mejorar para captar mayor mercado y alcanzar significativos índices de rentabilidad que facilitarían la consecución de esta meta.

Con el fin de poner en marcha lo anterior, la empresa asignó tareas a diferentes grupos de trabajo con el fin de que se encargaran de recolectar información acerca de la percepción que tenían los clientes actuales sobre la marca y sus productos, así como la percepción de clientes potenciales. Se llevó a cabo una serie de encuestas de satisfacción y de reconocimiento de marca dentro de las tiendas y algunas campañas en centros comerciales.

Los resultados de dichas encuestas demostraron que QUEST necesitaba una reestructuración en imagen de marca, diseño de producto y valor agregado; pero lo más valioso de estas actividades fue que la empresa percibió el cambio en el comportamiento del consumidor, en cuanto a gusto y disposición a los estándares de moda internacionales. Esta situación llevó a los directivos a plantear la posibilidad de trasladar a QUEST a un segmento de mercado diferente. De esta manera, fue como la empresa emprendió un largo camino de renovación, sin dejar desatendido su nicho de mercado actual. Al contrario, lo condujo a evolucionar al ritmo de la marca.

Los factores que QUEST tuvo que considerar para incursionar en un segmento de mercado más alto, en comparación al que tenía y no perder sus clientes tradicionales, fueron: para comenzar, se crearon fuertes lazos entre clientes y marca a través de un programa de recompensa o de fidelización; adicionalmente, se buscó lograr una evolución del consumo del cliente tradicional que fuera paralela al cambio de estrategia y la evolución de la marca; por último, se hizo énfasis en demostrarle al cliente tradicional la capacidad de la empresa de continuar satisfaciendo sus necesidades con una nueva propuesta de valor, en la cual reposa la idea de equilibrio entre diseño, calidad y precio.

Retomando algunas afirmaciones del Director Comercial de la compañía, QUEST vio la necesidad de refrescar su marca e imagen con el fin de brindar valor agregado y un estatus mayor a sus clientes por medio del mejoramiento del diseño y la calidad de sus productos. El cambio de imagen logró atraer la atención de nuevos consumidores, lo cual permitió obtener óptimos márgenes de rentabilidad, toda vez que, al abarcar mayor cuota de mercado, sumado a la fidelización de antiguos consumidores los cuales se mostraron dispuestos a pagar más por el valor agregado percibido. Además, se lograría un mayor reconocimiento de la marca, situándola en el “*top of mind*” de la gente, lo que facilitaría el proceso de expansión nacional e internacional que QUEST tiene planeado para el futuro.

Con el fin de asegurar una renovación y transición exitosa de la compañía, los directivos de QUEST, tomaron como punto de partida varias teorías como las descritas en la revisión de literatura. Nunca se desvincularon de sus creencias y valores empresariales para la toma de decisiones. Por el contrario, velaron por la correcta divulgación y apropiación de estos en cada uno de sus colaboradores.

QUEST tuvo la necesidad de evaluar detalladamente los factores internos y externos que influían en la decisión de compra de sus clientes habituales, para potencializar el valor agregado que estaban entregando con su marca y productos. Para esto, se realizaron las encuestas antes mencionadas durante la visita de personas a las diferentes tiendas de la compañía. Además, QUEST se vio enfrentada a reconocer por medio del benchmarking, los factores altamente conducentes a una compra exitosa del nuevo consumidor, al que deseaban dirigirse.

Debido a lo anterior, la empresa decidió renovar su imagen y marca, para que sus consumidores antiguos se sintieran altamente identificados con sus productos, y los consumidores nuevos adoptaran el renovado concepto de estatus que pretendía la empresa. “Los consumidores nuevos se han dejado cautivar por las actuales estrategias comerciales, el mercadeo, publicidad y concepto de marca renovado, así como por la imagen fresca y juvenil de los puntos de venta de QUEST. Por otro lado, los consumidores antiguos continúan fieles a la marca, pues ésta ha logrado que ellos evolucionen a través del tiempo y al ritmo en el que la marca evoluciona” (J. Henao, comunicación personal, 19 de marzo de 2019).

Una renovación de imagen y productos conlleva a que los consumidores creen una percepción fresca y renovada de la empresa, pues esto demuestra su capacidad de innovación y adaptación a las tendencias actuales, satisfaciendo el proceso evolutivo de las necesidades de los consumidores; por tal razón, algunos de los beneficios que traería consigo esta situación serían: mayor captación de clientes, altos niveles de fidelización de clientes actuales, altos márgenes de rentabilidad, buen nombre, etc. Y para el sector industrial y económico, este contexto, propiciaría una creación sana

de alta competencia y generaría un mecanismo de mercado interesante, en el cual el propósito fundamental es satisfacer las necesidades actuales de los consumidores por medio de una propuesta de valor equilibrada entre calidad y precio de los productos.

Con base en las encuestas realizadas en los diferentes puntos de venta, QUEST fue destacada por sus consumidores, como una empresa que conoce claramente las necesidades que debe satisfacer de sus clientes, por medio del portafolio tan amplio que ofrece y por el diseño de sus prendas. Sus productos adoptan algunas características de las tendencias urbanas, muchas de las cuales aparecen asociadas a la vestimenta de los ídolos musicales jóvenes, sin dejar a un lado la formalidad y la capacidad de uso continuo de sus productos. Es decir, el diseño de productos de QUEST es percibido como uno que se renueva constantemente, pero que no se encasilla en solo lo comercial, puesto que su objetivo es perdurar en el tiempo (J. Henao, comunicación personal, 19 de marzo de 2019).

Lo mencionado anteriormente, se sustenta en gran medida a partir del estudio realizado por Richard L. Oliver (1999), quién concluye que *“la lealtad a la marca resulta de una combinación entre una superioridad percibida del producto, una fortaleza personal al usar el producto y una vinculación social”*.

El éxito de la estrategia de QUEST está representada en la Tabla 1, la cual muestra un incremento en la Utilidad Neta del 780,4% al comparar las ganancias y pérdidas de los años 2012 y 2017:

Tabla 1. Estado De Resultados QUEST 2012-2017 (No se cuenta con información de los años 2018 y 2019)

Estado de Resultados	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ingresos operacionales	110.170,07	120.821,49	87.573,99	70.729,58	61.081,60	45.618,43
costos de ventas y de prestación de servicios	58.974,47	66.704,23	46.973,30	40.108,83	36.039,17	27.716,19
Utilidad Bruta	51.195,60	54.117,26	40.600,69	30.620,75	25.042,44	17.902,24
Gastos Operacionales	5.381,63	5.422,63	4.262,07	2.816,84	2.554,10	2.195,24
Gastos Operacionales de ventas	38.072,34	38.497,63	29.784,97	22.032,81	18.575,08	13.430,54
Otras ganancias (pérdidas) operaciones por ajuste Niif	-1.300,36	-4.193,36	-	-	-	-
Utilidad Operacional	6.441,26	6.003,65	6.553,64	5.771,09	3.913,26	2.276,46
Ingresos No Operacionales	0	0	1.008,45	721,34	590,51	712,63
Gastos No Operacionales	0	0	3.805,42	3.867,04	2.468,39	1.933,91
Intereses Financieros	0	0	187,04	-	-	-
Otros Gastos No Operacionales	0	-	3.618,37	-	-	-
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos y ajustes x inflación	6.441,26	6.003,65	3.756,68	2.625,39	2.035,38	1.055,18
Impuesto de Renta y Complementarios	2.930,98	0	1.730,02	1.232,79	927,04	656,47
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0	0	-	-	-	-
Ganancias y pérdidas	3.510,28	3.686,83	2.026,66	1.392,61	1.108,33	398,71
Depreciación del periodo	2.231,49	2.741,42	-	2.333,11	2.190,05	1.417,93
Ganancias y pérdidas	-	-	-	305,79	63,43	25,97

Fuente: Base de datos Gestor comercial y de crédito

En la actualidad, QUEST está trabajando fuertemente en la implementación de estrategias de administración de la relación con el cliente (CRM). Como se mencionó en la revisión de literatura, se requiere establecer vínculos con los clientes y convertirlos en socios confiables de por vida. De acuerdo con esto, la empresa ha estado organizándose internamente en cuanto a políticas, descripción de procesos entre otros; teniendo como fin, entregar los productos a tiempo para cada temporada y que, de este modo, sus clientes puedan vestir de acuerdo con las tendencias internacionales y a sus expectativas personales.

Como lo ha asegurado el director comercial en la entrevista, el proceso de compra es satisfactorio para el consumidor cuando cumple con la sinergia y equilibrio de tres factores primordiales: diseño, calidad y precio. La empresa, estuvo enfocada en cumplir dicha sinergia desde que decidió replantear la propuesta de valor que les entregaría a sus clientes actuales y nuevos.

Con base en la información recolectada en las encuestas realizadas a clientes actuales de QUEST, se ha evidenciado que éstos se sienten satisfechos con el producto que la marca está ofreciendo, debido a que cumplen con estándares de tendencias internacionales, permitiéndoles estar a la moda. Esto contribuye, de cierta forma, a una mejora en la manera en que se sienten a la hora de usar estas prendas. De lo anterior se concluye que los atributos experienciales de esta marca, están relacionados con la satisfacción de necesidades más abstractas de los clientes, las cuales aportan a la aprobación social, autoestima y expresión personal de los mismos.

Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo realizado por esta marca para lograr un mejor posicionamiento, aún existen ciudades dentro del territorio colombiano en que no goza de un buen posicionamiento y no es muy reconocida. En consecuencia, es importante cuestionarse si la estrategia implementada podría haber generado otro impacto a nivel nacional. Es decir, la disyuntiva se presenta entre conquistar un nuevo segmento de mercado e innovar en el producto e imagen, o lograr expandirse geográficamente para ubicarse en más ciudades de forma que lograra mayor visibilidad y posicionamiento a nivel nacional, llevando a cabo una estrategia de expansión territorial. En este orden de ideas, una de las estrategias más efectivas que ha desarrollado QUEST para lograr llegar con sus productos a diferentes zonas del país, está relacionada con comercializar la misma prenda modificando algunas características con el fin de ajustarlo a la zona a la que será distribuida. En la entrevista personal con J. Henao, realizada el 19 de marzo de 2019, nos explicaba a modo de ejemplo que una chaqueta acolchada se comercializa cierta cantidad con un gramaje mínimo de acolchado en zonas más cálidas mientras que en zonas más templadas se comercializa la misma chaqueta, pero con un gramaje mayor.

Entonces, en términos de posicionamiento de marca en el mercado, puede decirse que es necesario realizar estudios de mercado y obtener información con el fin de definir claramente la estrategia a aplicar. Es decir, para expandirse a otros mercados, es importante que se consideren los aspectos como: un nuevo nicho de mercado, un estudio del comportamiento del consumidor, sus creencias, valores, ideales, motivaciones de compra de los consumidores, comportamiento de la competencia, dinámicas de competencia de la industria (Manfredi et al., 2019), entre otros. Adicionalmente, uno de los mayores retos de la compañía en materia de posicionamiento es alinear los ingresos de las prendas de cada colección al 100% según lo programado por el departamento de planeación en los tiempos establecidos y así poder entregar a sus consumidores todo un set de productos vanguardistas que logren satisfacer sus expectativas.

Es importante mencionar que, en la actualidad, solamente se está cumpliendo con aproximadamente el 30% de la colección en tiendas en los tiempos establecidos. Sin embargo, las ventas no se han visto afectadas por esta situación debido a que la marca cuenta con un portafolio de productos básicos que son transversales como por ejemplo los polos y los jeans, que aportan un valor significativo a los ingresos.

Conclusiones

A pesar de ser una empresa con poca organización en su estructura administrativa, QUEST ha logrado avanzar en el posicionamiento de su marca a través de la implementación de diferentes estrategias de mercadeo, mejoramiento de su producto y fidelización de sus clientes. QUEST ha logrado aplicar con éxito varias estrategias de mercado con las que ha querido llegar a sus consumidores a través de los sentidos, desarrollando campañas visibles, adecuando sus tiendas con diseños más atractivos y con música muy variada relacionada con su ADN (urbano + casual). Esto ha permitido que la marca sea recordada, generando mayor posicionamiento y que los consumidores se vean atraídos por las tiendas para buscar sus prendas de vestir y accesorios.

Puede decirse que la decisión del cambio de segmento objetivo fue estratégica, puesto que QUEST comenzó a dirigirse a un consumidor más exigente en cuanto a imagen y calidad, mientras lograba, al mismo tiempo, incluir a su cliente tradicional en una nueva temática, dándole la posibilidad de adquirir sus prendas de tendencia con precios asequibles. De esta forma, QUEST se presenta como una marca transversal que logra cumplir las expectativas de diferentes tipos de consumidores, aquellos que son más clásicos a la hora de vestir y aquellos que son más arriesgados.

QUEST todavía tiene varios desafíos. Para empezar, es necesario que logre establecerse y posicionarse en Bogotá, puesto que es una ciudad que alberga un gran número de personas, hay mayor diversidad y esto puede hacer que la marca logre totalmente su posicionamiento. Esto es importante, dado que pudo evidenciarse que, en muchas ciudades del país, la marca aún no es reconocida. Es decir, el gran desafío es lograr posicionamiento a nivel nacional. Adicionalmente, el hecho de abrir nuevos mercados tendría fuertes implicaciones en la gestión de todas las áreas de QUEST. Como se mencionó anteriormente, aún se debe mejorar en gran medida la planificación y el trabajo administrativo. Es necesario que QUEST establezca medidas urgentes para organizarse administrativamente, pues esto le brindaría una mayor fortaleza para poder diferenciarse de su competencia, mejorando sustancialmente su propuesta de valor.

A modo de conclusión, puede decirse que QUEST ya ha conquistado el mercado local, algo que es evidente en los resultados financieros y en la proyección de crecimiento de la empresa. Adicionalmente, goza del reconcomiendo del sector empresarial y los medios de comunicación regionales. El siguiente paso debe ser buscar la mejor estrategia para abarcar el mercado nacional y, más adelante, pensar en explorar mercados extranjeros que le permitan crecer como marca y posicionarse a nivel internacional. Finalmente, esta experiencia de QUEST puede ser llevada a cabo por otras empresas que se desempeñen en el sector *retail*, siendo este un caso exitoso que merece ser replicado.

Referencias

- Allen, J., Reichheld, F. y Hamilton, B. (2005). Tuning into the Voice of your Consumer. *Harvard Management Update*, 10(10), 3-5.
- Anderson, K. y Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. McGraw Hill.
- Barquero, J. D. (2007). *Marketing de Clientes. ¿Quién se ha llevado mi cliente?* McGraw-Hill.
- Bourgeois, L. y Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision process in high velocity environment: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Brakus, J., Schmitt, B. y Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Carbone, L. y Haeckel, S. H. (1994). Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. Allen & Unwin.

- El País (2017). *Listados de empresas*. <https://www.elpais.com.co/500-empresas/listado>
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-Create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gestor comercial y de crédito (2019). *Base de datos Gestor comercial y de crédito*. <http://nebulosa.icesi.edu.co:2337/universidades/CredPrincipal.aspx>
- Hirschman, E. y Holbrook, M. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92 - 101.
- Hoeffler, S. y Keller, K. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10, 421-445.
- Holbrook, M. B. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20(2), 178-192.
- Holbrook, M. B. y Schindler, R. M. (2003). Nostalgic bonding: Exploring the role of nostalgia in the consumption experience. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(2), 107-127.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Manfredi, L., Cabanelas, P., González-Sánchez, J. y Lampón, J. (2019). Multimarket competition and innovation in industrial markets: Spain and Colombia in comparative perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 457-469.
- Masud, M. (2018). An Examination of Case Studies in Management Research: A Paradigmatic Bridge. *International Journal of Social Science Studies*, 6(3), 9-19.
- Mingers, J., & Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega*, 25(5), 489-509.
- Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Francés, D. y Gil-Saura, I. (2019). From retail innovation and image to loyalty: moderating effects of product type. *Serv Bus*, 13, 199- 224. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0378-5>
- Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Francés, D. y Gil-Saura, I. (2017). Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 650-666.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- QUEST. (2018). *Documento de inducción*. Departamento de Gestión Humana.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4ta Ed.). Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (2da Ed.). Sage.