



**Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

*PLAN DE MEJORA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
ALFAPARF MILANO, EN LAS PERFUMERÍAS LAS MARGARITAS DE
CAPITAL FEDERAL*

Tesista: Iván Carpio Velasco

Legajo: 81985

Director de Tesis: Juan Pablo Guerrero

2016

Buenos Aires - Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTO

La elaboración de este trabajo está dedicada a la Universidad que me impartió conocimientos, las amistades que conocí en estos años y la República Argentina que me abrió las puertas para mi crecimiento profesional y personal.

RESUMEN DE LA TESIS

El sector de la cosmética capilar ha venido cambiando fuertemente en los últimos años cumpliendo con las últimas expectativas de las consumidoras y la fuerte competencia que se encuentra en el mercado.

La elaboración de este trabajo entonces busca encontrar la problemática de la marca ALFAPARF MILANO por la cual ha reducido sus ventas por unidad en los últimos dos años dentro de los almacenes Las Margaritas de la ciudad de Buenos Aires y plantear acciones de Marketing y Comerciales que aumenten la rotación de productos a niveles que permitan lograr los objetivos propuestos para este canal y la marca. Para esto hemos analizado el canal, las acciones de la competencia y los hábitos de compra de las consumidoras. Posterior al análisis hemos propuesto acciones tanto cualitativas como cuantitativas orientadas a fortalecer los valores que transmiten la marca obteniendo un retorno sobre la inversión aceptado por la gerencia de la organización.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	12
1.1 Descripción del problema de investigación.....	12
1.2 La empresa y división comercial.....	12
1.3 Análisis del problema.....	19
1.4 Objetivo	24
1.4.1 Objetivo principal.....	24
1.4.2 Objetivo específicos	24
1.5 Hipótesis.....	25
1.6 Definición de calidad en el servicio	26
1.6.1 Captación de la perspectiva que tiene el cliente sobre la calidad del servicio 30	
1.6.2 Creación de valor, satisfacción y cultura corporativa	31
1.7 La percepción	41
1.7.1 Distorsión de la percepción.....	41
1.8 Control del servicio al cliente.....	43
1.9 Definición de retail.....	45

1.9.1	Las distintas generaciones del retail.....	46
1.10	Merchandising	50
1.10.1	Objetivos de merchandising.....	51
1.10.2	Clasificación del merchandising	54
1.10.3	Conceptos básicos de merchandising.....	61
1.10.4	Los principales actores del merchandising	63
1.10.5	Estrategias del merchandising.....	65
1.10.6	Rentabilidad directa del producto	67
CAPÍTULO 2 LA EMPRESA		72
2.1.	Las Margaritas	72
2.2.	Marcas profesionales	75
2.3.	Diferencias de marcas.....	89
2.4.	Diferencia de precios	89
2.5.	Cantidad de productos	94
2.6.	Precio vs calidad.....	96
2.7.	Encuesta de campo	98
CAPÍTULO 3 BUSINESS PLAN.....		103

3.1.	Objetivos	103
3.1.1.	Reposicionar el valor de marca dentro de los almacenes.....	103
3.1.2.	Conseguir los objetivos comerciales deseados para este canal.....	103
3.2.	Detalles del modelo de canvass.....	107
3.2.1.	Qué	107
3.2.2.	Cómo.....	108
3.2.3.	Cuánto	116
3.2.4.	Quien.....	118
3.3.	Rentabilidad del proyecto.....	121
3.3.1.	Supuestos en la proyección del flujo de caja	121
3.3.2.	Inversión requerida.....	122
3.3.3.	Gastos.....	123
3.3.4.	Costos de producción	124
3.3.5.	Ingresos	125
3.3.6.	Ingreso de productos permanente.....	125
3.3.7.	Ingreso de productos promocionales.....	126
3.3.8.	Saldo operacional	127

3.4. Evaluación financiera.....	128
3.4.1. VAN.....	129
3.4.2. TIR.....	129
3.4.3. PR.....	129
CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	133
CURRÍCULUM VITAE.....	135

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Variaciones mayoristas a nivel nacional – cosmética.....	3
Ilustración 2: Fuerzas de Porter industria cosmética.....	9
Ilustración 3: Evolución del <i>retail</i>	46
Ilustración 4: Rentabilidad directa del producto	69
Ilustración 5: Modelo de Canvass	106
Ilustración 6: Estrategia Alfaparf Milano. Canal punto de oro.....	108
Ilustración 8: Publicidad de la promoción tintura en el canal.....	113
Ilustración 9: Exhibición frontal de los productos	114
Ilustración 10: Exhibición lateral de los productos.....	115
Ilustración 11: Exhibición lateral de los productos.....	120
Ilustración 12: Evaluación financiera.....	128
Ilustración 13: Flujo de efectivo para el proyecto.....	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Facturación de las principales empresas del sector (en millones de dólares).....	6
Tabla 2: Composición del mercado de artículos de tocador, cosmética y perfumería.....	8
Tabla 3: Foda high level – Alfaparf Group Argentina.....	13
Tabla 4: Espacio promedio en las estanterías por marca	22
Tabla 5: Promociones vigentes octubre/2015	22
Tabla 6: Premio por venta.....	23
Tabla 7: Clasificación del merchandising.....	54
Tabla 8: Productos L'Oréal Profesional.....	78
Tabla 9: Productos Wella.....	81
Tabla 10: Productos Schwarzkopf	84
Tabla 11: Productos Alfaparf Milano	86
Tabla 12: Diferencia de precios. Coloración permanente (90 ml).....	90
Tabla 13: Diferencia de precios. Shampoo de reventa (consumidor final, 250ml)	91
Tabla 14: Diferencia de precios. Shampoo grande (versión para salón, 1000ml)	93
Tabla 15: Cantidad de productos Loreal.....	94
Tabla 16: Cantidad de productos Wella.....	94
Tabla 17: Cantidad de productos Schwarzkopf	94
Tabla 18: Cantidad de productos Alfaparf Milano	95
Tabla 19: Costo y cantidad de kits elaborados.....	110

Tabla 20: Comparación de precios. Promoción vs precio de lista	111
Tabla 21: Promoción de tintura temporal	112
Tabla 22: Productos a la venta	117
Tabla 23: Flujo de inversión	123
Tabla 24: Gastos del proyecto.....	124
Tabla 25: Costo de productos venta permanente	124
Tabla 26: Costo productos venta promocional.....	125
Tabla 27: Ingresos de productos permanentes	126
Tabla 28: Ingresos por productos venta promocional.....	127
Tabla 29: Flujo de caja sin estrategias de comercialización	127
Tabla 30: Flujo de caja con estrategias de comercialización	127
Tabla 31: Diferencia entre Flujo de Caja estrategias de comercialización.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participación canales de venta 2014	19
Gráfico 2: Cantidad de piezas vendidas	20
Gráfico 3: Importe anual	21
Gráfico 4: Precio vs calidad	96

INTRODUCCIÓN

La industria de los cosméticos y de productos de cuidado personal en la República Argentina, registró del 2003 a la fecha, un crecimiento acumulado de aproximadamente 130% y cuadruplicó el volumen de ventas. Las inversiones fueron protagonistas del dinamismo del sector y en lo que va del 2015, recibió anuncios por \$852 millones de empresas líderes en el mercado como P&G, Italian Alfaparf, Exxal Packaging, entre otros.

Los segmentos de mayor peso en la facturación son los productos capilares, los artículos de higiene, los productos de tocador, las fragancias y las cremas.

En tanto, el crecimiento también se vislumbró en la plantilla laboral del sector, que en los últimos 10 años aumentó en un 50% el número de trabajadores. La etapa de comercialización es de gran relevancia en términos de empleo, ya que existe un gran número de revendedores en el interior del país, donde la venta directa constituye el principal canal de venta para el sector.

A partir del 2002 el sector registró, año tras año, un superávit que promedió los 70 millones de dólares. Los principales factores de competitividad de los productos argentinos en el exterior, son una favorable relación entre el precio y la calidad. En 2011, la industria de cosméticos y productos de cuidado personal vendió al exterior por un total de 676,1 millones de dólares. Los principales destinos de exportación son la

región del Mercosur (361.6 millones de dólares), Chile (140,3), Canadá (59,1), Nafta (55,7), Caribe (7,9), entre otros. En tanto, los segmentos que tuvieron mayor participación sobre la ventas externa fueron los desodorantes líquidos, pañales descartables, las capilares, aguas de tocador, toallitas húmedas, shampoo, sombras y delineadores, cremas de belleza, entre otros¹.

El sector de tocador, cosméticos y perfumería se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final. Su dinamismo está determinado por los cambios en los usos y costumbres de la población, así como también del nivel de ingresos. Asimismo, la competencia y la dinámica propias de este mercado hacen que la innovación, ya sea en tecnología de producto, como en gastos en diseño, publicidad, marketing, *packaging*, administración y comercialización sean factores clave.

Las empresas con mayor peso (en su gran mayoría transnacionales) realizan importantes inversiones en este tipo de estrategias, lo que aumenta considerablemente sus costos fijos y representa una barrera a la entrada de pequeñas empresas al sector. No obstante, esto no impide que las empresas más chicas, que no cuentan con suficientes recursos para competir con las inversiones que realizan las marcas líderes, ocupen un espacio significativo en la estructura sectorial, posicionándose en aquellos nichos que no son o no han sido lo suficientemente explotados por las firmas con mejor posicionamiento.

¹ Información obtenida de www.telam.com.ar (2015).

El shampoo es uno de los productos de mayor consumo masivo dentro de la cosmética. En Argentina se consumen un promedio anual de 4,6 litros por habitante. Esta cifra ubica al país muy por encima de la región latinoamericana, que ronda en los 1,1 litros por año, mientras que se mantiene muy cercano al consumo chileno. En 2012 el mercado del cabello, incluido también los acondicionadores, creció un 11% y de 83.651 litros consumidos en 2004 la cifra ascendió a 92.648.

Ilustración 1: Variaciones mayoristas a nivel nacional – cosmética

	Imp	ENE-JUL. '15 VS ENE-JUL. '14			JUL. '15 VS JUL. '14		
		FACT.	VOLUMEN	PRECIO	FACT.	VOLUMEN	PRECIO
Total Categorías	35,7	35,7	3,9	30,6	38,5	6,7	29,9
Cosmética	100,0	42,8	5,3	35,6	100,0	8,6	36,8
H.Dental-Cepillos	1,4	63,2	20,5	35,4	1,5	21,9	36,2
Sistemas De Afeitar	5,5	43,6	17,6	22,1	4,9	-0,6	48,8
Algodon	0,9	23,2	17,0	5,3	0,9	23,0	6,9
Shampoo	13,5	52,3	10,9	37,3	13,3	19,3	39,6
Cremas De Belleza	2,0	43,8	10,7	30,0	2,1	16,0	33,0
Crema De Enjuague	11,1	46,7	8,9	34,6	11,0	25,3	28,6
Pastas Dentales	9,4	67,4	8,2	54,7	9,6	20,1	44,4
Protect.Femeninos	9,6	55,3	7,0	45,2	10,4	16,7	41,4
Fijadores Para El Cabello	0,7	37,4	5,7	30,0	0,7	19,9	36,4
Jabon De Tocador	10,3	34,7	5,1	28,1	10,1	12,7	35,3
Panales	20,1	33,6	-0,8	34,7	21,4	-1,1	31,6
Tinturas	1,1	38,0	-1,3	39,8	1,1	-2,5	51,6
Desodorantes Corp.	14,5	31,2	-1,9	33,7	12,9	-8,7	40,4

Fuente: CCR (2015)

De la Ilustración 1, se puede observar el incremento en volumen correspondiente a las categorías: Shampoo, Crema de Enjuague y Fijadores de cabello en el canal Mayoristas

– Cosmética, lo cual indica un crecimiento y oportunidad para las empresas que elaboren productos cosméticos para el cuidado capilar. Además en el Cuadro 2 podremos ver también un incremento en el comercio Mayorista y Minorista, importante ya que el tema que se está tratando toma en cuenta locales comercial dentro de la Ciudad de Buenos Aires.

Las principales materias primas utilizadas por el sector provienen de la industria química. La gran mayoría son de origen importado, ya que Argentina cuenta con una escasa oferta local. Estados Unidos, Alemania y Suiza son los mayores proveedores de las mismas. Los otros insumos fundamentales son los materiales de empaque, principalmente envases de plástico, vidrio y hojalata, para los que sí existe una numerosa red de productores nacionales.

El universo de productos que integran esta industria puede ser dividido en nueve grandes grupos. Teniendo en cuenta su magnitud, pueden ser ordenados de la siguiente manera:

- Productos capilares: shampoo, enjuagues y acondicionadores, tratamientos intensivos, tinturas y oxidantes, permanentes, fijadores.
- Artículos de tocador: desodorantes, cremas y espuma de afeitado, talcos, jabones de tocador, depilatorios (en cera, crema y otros).
- Artículos de higiene descartable: pañales descartables, protección femenina y toallitas humedecidas.
- Cremas: cremas para manos y cuerpo, productos para el sol.

- Fragancias: perfumes; extractos, aguas de perfumes, lociones, colonias, aguas de colonia.
- Artículos de higiene oral: cremas dentales, cepillos dentales, enjuagues bucales, hilos o cintas dentales.
- Maquillajes: bases, maquillajes fluidos o semisólidos, sombras, máscaras para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes, endurecedores.
- Productos para niños y bebés: colonias, aceites, talcos, shampoo y cremas de enjuague, cremas, pastas dentales, jabones.
- Hojas y sistemas de afeitar: máquinas de afeitar, hojas, cartuchos.

Cabe destacar que los únicos productos que no son fabricados localmente son los que integran el segmento de hojas y sistemas de afeitar.

El sector de artículos de tocador, cosméticos y perfumería está compuesto por un conjunto grande y heterogéneo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y un reducido núcleo de empresas grandes que tienen una importante participación de mercado, sobretodo en el segmento de productos de consumo masivo (por ejemplo, shampoo y desodorantes). Otro aspecto distintivo, es la fuerte presencia de empresas de capital extranjero, muchas de las cuales responden, siguiendo la terminología de *Dunning*, a la estrategia de *market seeking*, que consiste en inversiones destinadas a conquistar segmentos del mercado interno o regional (Mercosur).

En cuanto al comercio exterior, durante la década del noventa, las exportaciones representaron entre el 9% y 10% de la producción y las importaciones fueron de

alrededor del 12% del consumo aparente. Tras la devaluación, la participación de los productos importados sobre las ventas del sector no cambió sustancialmente pero si lo hizo la incidencia de las ventas externas en la producción que superó en estos dos años y medio el 20%, aunque más debido a la defeción de la actividad productiva, que a un aumento de los envíos externos. Adicionalmente, cabe destacar que Argentina ocupa un lugar importante dentro del comercio intrarregional, abasteciendo fundamentalmente a los países miembros del Mercosur y a Chile.

Como se ha señalado la diversidad de productos que integran el sector de tocador, cosméticos y perfumería determinan la conformación de una estructura empresarial heterogénea, en la que conviven *PyMEs* de capitales nacionales y extranjeros y grandes empresas multinacionales.

En cuanto a las firmas transnacionales de gran tamaño, si bien participan en todos los segmentos de mercado, tienen mayor preeminencia en los bienes de consumo masivo como artículos de tocador, capilares, higiene descartable e higiene oral. Es en estas ramas donde las grandes firmas pueden desplegar sus ventajas competitivas, como las fuertes inversiones en publicidad, desarrollo de productos novedosos o su capacidad de negociación con las vías de comercialización.

Tabla 1: Facturación de las principales empresas del sector (en millones de dólares)

Empresa	2014	2013	2012	Origen del capital
Unilever (*)	1.153	1.101	1.000	Holanda
Procter & Gamble (*)	563	566	312	Estados Unidos

Kimberly Clark	490	422	193	Estados Unidos
Cosméticos Avon	410	395	301	Estados Unidos
Gillette	244	251	175	Estados Unidos
Colgate Palmolive	212	215	118	Estados Unidos
L'Oreal Argentina	152	146	123	Francia
Johnson & Johnson	134	143	167	Estados Unidos
New Revlon Argentina	82	79	58	Estados Unidos
Laboratorio Cuenca	49	37	17	Argentina
Beiersdorf (Nivea)	46	45	31	Alemania
Mary Kay Cosméticos	38	29	Sin datos	Estados Unidos

(*) La facturación incluye otros productos que comercializa la firma y que no integran el segmento de artículos de tocador, cosméticos y perfumería.

Fuente: CAPA (2016)

Cabe destacar, que el principal activo con que cuentan las empresas es la marca, no obstante, se podría decir que ésta juega un papel más relevante en aquellos segmentos en donde las barreras a la entrada son relativamente bajas (por ejemplo, desodorantes y shampoo), ya que actúa como factor de diferenciación frente a la competencia y ante los ojos de los consumidores.

El hecho de que una misma firma comercialice sus productos con diferentes marcas permite cubrir una demanda más amplia, segmentando mercados por niveles de ingresos, franjas etéreas, gustos, etc. Un fenómeno que coexiste con el anterior y que ha avanzado en los últimos años es el de las “marcas paraguas”, que consiste en utilizar la reputación de la marca de un determinado producto, exitosamente instalado en un mercado (por ejemplo, el de jabones), para el lanzamiento de uno o varios nuevos en mercados afines (como cremas, desodorantes, etc.).

Tabla 2: Composición del mercado de artículos de tocador, cosmética y perfumería

Categoría de productos	Características del mercado	Principales empresas y marcas
Fragancias	MC	L'Oreal (Lancome París, Perfumes Ralph Lauren, Perfumes Giorgio Armani, Cacharel); Diffupar(b) (Orlane, Enjoy); Coty (Adidas, Chanson); New Revlon de Argentina(a) (Charlie, Aquamarine); Cannon Puntana(a) (Colbert, Kevin, Cannon Musk, L'Amour, L'Extreme); Cosméticos Avon(b)
Artículos de tocador	BC	Unilever(a) (Dove, Axe, Rexona, Lux, Impulse); Procter & Gamble (Old Spice); Colgate Palmolive(a) (Palmolive, Polyana); Coty(a) (Adidas, Dufour, Coty); La FÁrmaco(a) (Alberto VO5, Antiall, Veritas); Gillette(a) (Jovialle, Gillette)
Cremas	MC	Beiersdorf(b) (Nivea); L'Oreal (Revitalift, Age Perfect); La FÁrmaco(a); Natura Cosméticos; Mary Kay Cosméticos, Unilever (Pond's)
Maquillajes	MC	Cosméticos Avon(a); New Revlon(b); L'Oreal(b) (L'Oreal Paris, Miss Ylang, Garnier); Compañía Americana de Lápices(a); Mary Kay Cosméticos; Natura Cosméticos; Gigot(a); Tsu Cosméticos(a)
Capilares	BC	Unilever(a) (Sedal, Dove); Procter & Gamble(b) (Head & Shoulders, Pantene); L'Oreal (Elseve, Studio Line, Excellence); Laboratorio Cuenca(a) (Issue); Capilatis(a) (Capilatis); Ondabel(a) (Wella); Plumari(a) (Nougat, Lindsay, Plumari Professional); Biferdil(a)
Niños y bebés	MC	Johnson & Johnson (Johnson's Baby); Cannon Puntana(a) (Mujercitas, Pibe's, Paco, Coqueterías); La FÁrmaco(a) (Veritas); Saint Julien(a)
Higiene Oral	AC	Colgate Palmolive(b) (Colgate, Odol, Kolynos); Gillette (Oral B, Pro); Unilever (Close Up)
Higiene Descartable	MC	Kimberly Clark(a) (Huggies, Pulls Up, Days); Procter & Gamble(a) (Pampers, Always), Johnson & Johnson(a) (Carefree, OB); Papelera del Plata(a) (Babysec, Ladysoft)
Hojas y sistemas de	AC	Gillette (Gillette Mach 3, Sensor, Women Sensor); Bic (Bic Confort, Bic Twin)

afeitar		
---------	--	--

Referencias (I)

Alta Concentración (AC): tres o menos empresas concentran menos del 85% del mercado.

Moderada Concentración (MC): seis o siete empresas tienen el 70-80% del mercado o tres empresas tienen el 50%.

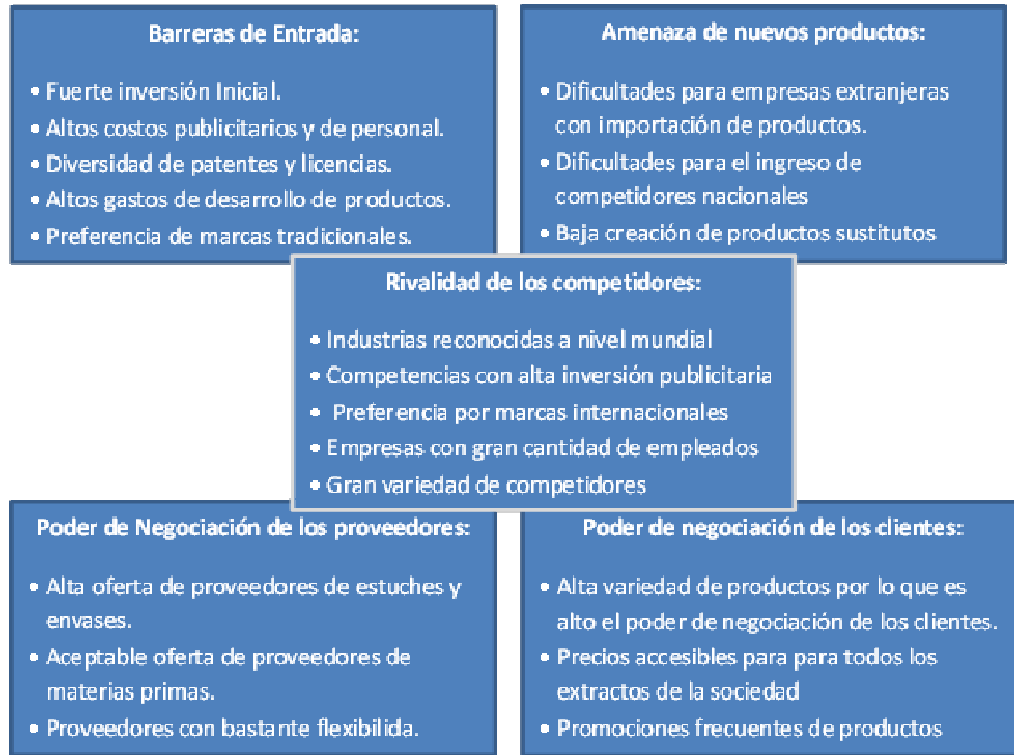
Baja Concentración (BC): tres a seis empresas manejan el 40-50% del mercado

Fuente: CEP (2016)

Debido a que una de las barreras de entrada de competidores es la inversión en el lanzamiento de un nuevo producto, una estrategia usual de las empresas –especialmente las más grandes-, se encuentra su vez, es el acortamiento de los ciclos de vida de sus artículos, introduciendo cambios frecuentes en los productos, tanto en su presentación, como en su fórmula. Ello las obliga a realizar algún tipo de actividad innovadora en tecnología de producto, en diseño de *packaging*, etc.

Es así que, la competencia y la dinámica propias de este mercado hacen que las empresas con mayor peso (en su gran mayoría transnacionales) realicen importantes gastos en diseño, publicidad, marketing, administración y comercialización, lo que aumenta considerablemente sus costos fijos.

Ilustración 2: Fuerzas de Porter industria cosmética



Fuente: Prodicos S.A. (2015)

Dentro de las principales empresas de sector cosmético tenemos a ALFAPARF GROUP, es uno de los primeros grupos cosméticos con capital italiano en el mundo, propietario de marcas líderes a nivel internacional: ALFAPARF MILANO y YELLOW (*professional haircare*); DIBI, DIBI CENTER, BECOS, BECOS CLUB, FISIOSPHERE Y TEN (*professional skincare*); BEAUTY & BUSINESS (marca que identifica la producción de productos para marcas externas), *partner* industrial de algunos de los grupos cosméticos internacionales más importantes que existen actualmente. ALFAPAR GROUP es una empresa fabricante de productos cosméticos para el cuidado del cabello. De nacionalidad Italiana con presencia en más de 80 países, 5 plantas a nivel mundial y dos laboratorios de Innovación y Desarrollo.

ALFAPARF MILANO, destacada la importancia del grupo, ha experimentado varios inconvenientes que ya se han detectado, especialmente en la comercialización de los productos profesionales dentro de uno de los canales de venta, perdiendo así cuota de mercado, imagen de marca y repercutiendo éstas en los objetivos de venta propuestos cada año. Otorgando así, ventaja a marcas altamente competitivas que han venido realizando un buen trabajo en un tiempo mayor con mayores recursos, que han fidelizado casi completamente, a un público que cada vez es más exigente que demanda información oportuna, como promociones, lugares de venta, ventajas y características de producto, eventos realizados y otra información que crea conexiones con los consumidores.

Cabe aclarar, que de no realizarse mejoras en la comercialización y presentación dentro de los locales, se corre el riesgo de ser apartado de un mercado de alto valor comercial, que entrega grandes beneficios a quienes logren liderar este canal.

CAPÍTULO 1

MARCO METODOLOGICO

1.1 Descripción del problema de investigación

De acuerdo al art. 8 del Reglamento de Tesis de Maestría, este trabajo se define como una “Tesis de Proyecto Profesional”, ya que planteada la interrogante: “¿resueltos los problemas detectados en la comercialización de productos ALFAPARF MILANO, mejorarán significativamente las ventas en los almacenes “Las Margaritas”?”.

Para abordar lo planteado, se reunirá información de ventas que será utilizada como fuente primaria, se dimensionará el tamaño del mercado y como se fragmenta éste, lo cual será un importante aporte a la empresa, quien entrega los datos para la realización del presente trabajo, por lo tanto se plantearán diferentes acciones de cambio que permitan generar un retorno de inversión positivo, que será valorado por los interesados.

1.2 La empresa y división comercial

ALFAPARF MILANO está considerada hoy en día, entre las principales marcas del sector profesional de peluquería y marca principal de ALFAPARF GROUP, multinacional italiana de la industria cosmética, especializada en productos y soluciones para el cuidado estético de cabello y cuerpo.

Inspirada en la creatividad de Milán, capital de la moda y el diseño, ALFAPARF MILANO se caracteriza por un estilo italiano, una sofisticada perfección y una especial atención prestada a los detalles. Su misión es clara, *estar diariamente junto a los estilistas de todo el mundo, con orgullo y pasión.*

La capacidad para escuchar y el involucrarse continuamente con peluqueros de nacionalidades y culturas distintas, constituyen los presupuestos básicos para ofrecer, en primicia, las mejores soluciones a las nuevas necesidades de belleza y bienestar. ALFAPARF MILANO y todo su equipo de investigadores, asesores de venta e instructores técnicos y de dirección, trabajan para apoyar y ayudar al estilista en todos los aspectos de la profesión que ejercen.

De lo expuesto anteriormente podemos realizar un análisis FODA *High Level* de ALFAPARF GROUP Argentina

Tabla 3: Foda *High Level* – Alfaparf Group Argentina

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planta de producción Marca internacional 15 años continuos en el país Portafolio de producto para una mayor parte de la sociedad 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia prima importada Dificultad para conseguir proveedores calificados Poco compromiso de los distribuidores Organización corporativa
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mercado cosmética en crecimiento <i>Intercompany</i> de productos 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dependencia de DJAI Competencia de precios

Mayor presencia en puntos de venta Programas del gobierno	Entrada de nuevos competidores nacionales o internacionales Caída de la actividad económica del país.
--	---

Fuente: Prodicos S.A. (2016)

Fortalezas:

Planta de producción: facilidad de fabricar productos y cumplir con la demanda sin depender de otras plantas del grupo o plantas de terceros, además de tener mayor autonomía en la elaboración de productos, líneas, precio, y planes de marketing.

Marca internacional: en el mundo del cuidado capilar con aval internacional y en este caso la elaboración de productos con espíritu italiano, aumentan el valor de nuestros productos al momento de ofertarlos al target indicado. Nuestra comunicación tiene un concepto italiano, elegancia y estilo, que es bien percibido por el consumidor final.

15 años continuos en el país: es importante para la marca tener una continuidad en el país, esto ha ayudado a desarrollar los clientes ininterrumpidamente brindando un constante apoyo.

Portafolio de producto para una mayor parte de la sociedad: el grupo en la argentina está desarrollando tres marcas, ALFAPARF MILANO, YELLOW y alta MODA. Cada una tiene un target diferente con diferentes características y beneficios que las diferencian.

Debilidades:

Materia prima importada: si bien la producción propia es una fortaleza importante, la materia prima esencial de los productos provienen de Italia, México o Brasil y dependen de la aprobación de DJAI. La DJAI para materia prima tiene menos trabas que los productos terminados, pero en varias ocasiones hemos tenido demoras en la importación.

Dificultad para conseguir proveedores calificados: la elaboración de productos localmente nos ha llevado a desarrollar proveedores nacionales, estos proveedores no siempre pueden cumplir con todas las especificaciones técnicas que la marca tiene por falta de tecnología, disminuyendo la calidad de nuestros productos (ejemplo: *hot stamping* en la etiqueta de los envases). Hay un tema similar en la búsqueda de mano de obra.

Poco compromiso de los distribuidores: la falta de productos en años 2013 y 2014 donde más trabas tenía el proceso de importación, provocó un gran faltante de nuestros productos, esto estimuló que nuestros distribuidores trabajen con otras marcas de la competencia, lo que también promueve que en la actualidad no lleguen a la cuota de venta con facilidad.

Organización corporativa: al pasar de importadores a elaboradores de productos la organización tuvo ciertos problemas en la forma de realizar las tareas y de cómo trabajar en conjunto. La empresa está en pleno proceso de aprendizaje mejorando paulatinamente pero aun no del todo.

Oportunidades:

Mercado cosmética en crecimiento: el mercado de la cosmética es un mercado en crecimiento, cada vez más personas de diferentes géneros y de todas las edades acceden a diferentes productos cosméticos “sustancia destinada a ser aplicada al cuerpo humano para limpiar, embellecer o alterar la apariencia sin afectar la estructura del cuerpo o funciones”. Además se estima un crecimiento del sector en los últimos 10 años del 130% acumulado.

Intercompany de productos: el grupo internacionalmente puede agregar el flujo de productos a todas las filiales con su producción, realizando ventas de altos importes a precios de Transfer Price.

Mayor presencia en puntos de venta: en los años 2013 y 2014 se redujo la cantidad de clientes por falta de stock y problemas en la entrega. Según fuentes de la empresa, aproximadamente la cantidad de clientes se redujo en un 43% pasando de 350 clientes a una cartera de 200 clientes en el canal Venta Directa. Con las nuevas Fortalezas y las Oportunidades del mercado podemos determinar que hay un importante número de clientes por recuperar además de nuevos clientes que también se pueden incorporar.

Programas del gobierno: planes incentivos del gobierno llegan para los productos “INDUSTRIA ARGENTINA”. Por ejemplo es conocido que las empresas que exportan productos después pueden importar también productos por la misma cantidad exportada.

Amenazas:

Dependencia de DJAI: como es de conocimiento público, las empresas que ofertan productos importados dependen de una DJAI. Cabe indicar que si bien somos productores tenemos el 100% de las materias primas provenientes del extranjero excepto micro-corrugados, envases y estuches y material publicitario.

Competencia de precios: la inflación en la que vivimos y la lucha por conquistar más clientes y sobrevivir en el contexto actual, ha sumergido a las empresas del sector en una competencia de precios donde cada vez las empresas obtienen menos márgenes de ganancia.

Entrada de nuevos competidores internacionales o nacionales: Argentina con 40 millones de personas y costumbres europeas es un mercado atractivo para empresas internacionales que ingresan a través de *Joint Venture* unidos a distribuidoras locales. Además se puede observar empresas locales que han desarrollado marcas muy atractivas como Henkel o Biferdil llenas de ingenio e innovación.

Caída de la actividad económica del país: básicamente inflación, reducción de reservas, víspera de elecciones y falta de inversión han opacado la actividad económica de la argentina en los últimos 3 años.

ALFAPARF MILANO comercialmente oferta sus productos a través de 3 canales, desde sus inicios en el año de 1996 la empresa opera con la siguiente organización comercial:

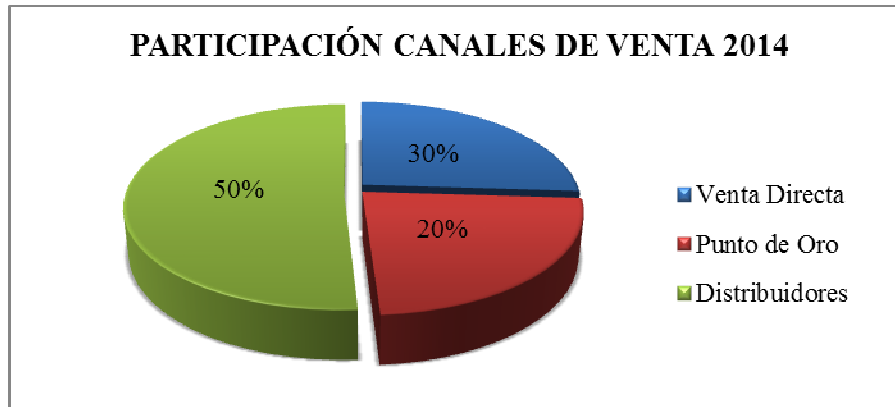
Venta Directa: es el canal propio de ALFAPARF MILANO donde se venden directamente los productos en las peluquerías a través de 19 vendedores en las ciudades de Buenos Aires, Mar del Plata, Mendoza y Rosario. Es el responsables del 30% de la facturación y es el canal con mayor prioridad para la marca por el aval profesional que los peluqueros entregan a los productos, lo cual es muy importante para las marcas Premium. Además en este canal se ofertan todos los productos tanto “técnicos”, productos para uso profesional en el salón, por ejemplo la tintura de coloración, como “reventa”, productos que pueden ser utilizados por los clientes como shampoo de enjuague, acondicionador o máscara por nombrar algunos.

Distribuidores: con este canal ALFAPARF MILANO vende sus productos llegando al resto de peluquerías de todo el país a través de sus 13 distribuidores. Es el responsable del 50% de la facturación. Los distribuidores de este canal cuentan a su vez con sus propios vendedores que ofrecen los productos en las peluquerías de la región a la que pertenecen. Al igual que en el canal Venta Directa se ofertan todos los productos tanto “técnicos”, productos para uso profesional en el salón por ejemplo la tintura de coloración, como “reventa”, productos que pueden ser utilizados por los clientes como shampoo de enjuague, acondicionador, o máscara por nombrar algunos.

Puntos de Oro: son consideradas para ALFAPARF MILANO y el público en general como las perfumerías o tiendas de *retail* siendo las más conocidas Las Margaritas, Perfumería Pigmento, Dodo y Tomasa y otras tiendas de barrio donde se oferta

mayoritariamente productos de “reventa”, productos que pueden ser utilizados por los clientes como shampoo de enjuague, acondicionador, o máscara por nombrar algunos. Este canal es el responsable del 20% de la facturación y los recursos humanos son escasos para el tamaño del mercado.

Gráfico 1: Participación canales de venta 2014



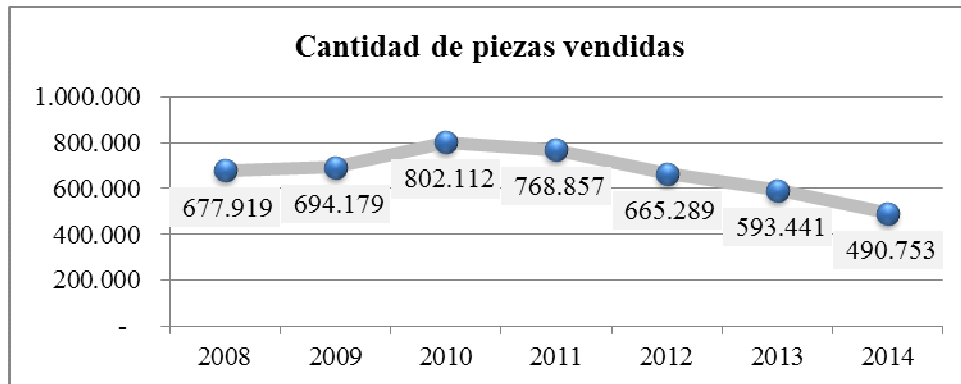
Fuente: Prodicos S.A. (2015)

1.3 Análisis del problema

Es en el canal Punto de Oro donde se concentra el planteamiento del problema. Este canal se empezó a trabajar a partir del 2010 empezando con ventas altas y crecimiento constante que ahora se ha detenido sin llegar a las expectativas que la organización esperaba tener en el cumplimiento del *forecast* del 2014. Se han detectado varios problemas desde diferentes puntos de vista como Comercial, *Merchandising*, Promocional y Publicitario que de no ser solucionados la venta de productos ALFAPAR MILANO en este canal se verá seriamente comprometida. Es importante fortalecer la presencia de marca en este canal ya que la frecuencia de compra en estos

establecimientos es superior en productos de “reventa” que en los otros dos canales donde está la marca.

Gráfico 2: Cantidad de piezas vendidas



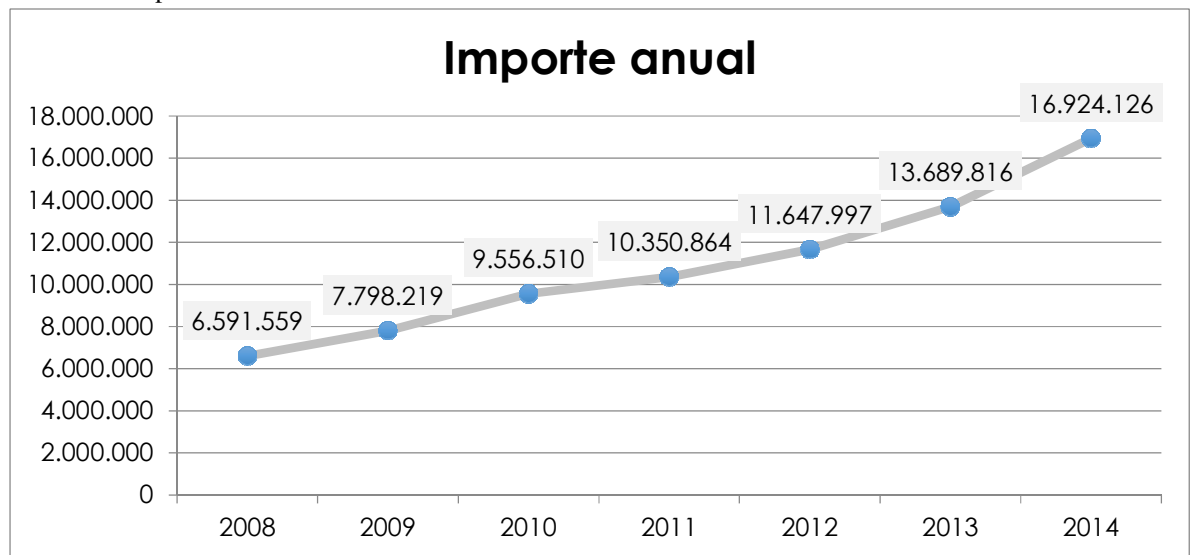
Fuente: Prodicos S.A. (2015)

Como muestra la Tabla 2, la cantidad de piezas vendidas en el canal Punto de Oro ha ido decreciendo con el transcurso de los años, siendo el 2010 el año con mayores ventas, año en el cual se incorporaron a la cartera de clientes nuevas perfumerías además de una mejora en la organización comercial. Para el año siguiente y hasta el 2014 la cantidad de piezas fueron decreciendo al no dar el apoyo suficiente a las acciones realizadas en el 2010 además de las restricciones a las importaciones que influyeron negativamente tanto la empresa como en el sector cosmético.

Económicamente las estadísticas de la empresa no son tan alarmantes, como muestra la Tabla 3 las ventas a partir del 2008 fueron incrementándose, contrario a lo que muestra la Tabla 2. La explicación a este fenómeno, es que la empresa ha venido realizando ajustes inflacionarios año a año tomando en cuenta la inflación anual que se especula en

el mercado, incrementando los precios de los productos más no vendiendo un mayor número de unidades mejorando así la posición de la empresa en este canal. Es por esto que la empresa realiza comercialmente dos ajustes de precios al año, esto es, en los meses de marzo y agosto aunque el año anterior por la inestabilidad presente en el país, más que todo en el cuarto semestre del año, se realizaron hasta 4 ajustes de precios en un año, algo que sin duda altera las ventas de la empresa, desligando el crecimiento de importe en ventas versus número de unidades vendidas.

Gráfico 3: Importe anual



Fuente: Prodicos S.A. (2016)

Este trabajo de tesis centra su atención en una cadena de establecimientos en particular, “Las Margaritas” de la ciudad de Buenos Aires donde se pueden observar los principalmente inconvenientes:

Se observa que los productos de “reventa” no tienen una correcta exhibición en las estanterías, es frecuente observar productos en desorden, con falta de aseo y falta de información sobre su uso. Además que no se ha negociado adecuadamente la posición de los productos dentro de los locales, estando estos fuera de la zona de productos capilares o zonas frías/muertas del establecimiento.

Tabla 4: Espacio promedio en las estanterías por marca

Marca / Estanterías	Número de Columnas	Longitud de filas (mts)
Schwarzkopf	4	2
Revlon	5	1
ALFAPARF MILANO	4	1
Lorea'l	4	1

Fuente: Prodicos S.A. (2016)

Falta de promociones dentro del canal, se puede observar que otras marcas son muy agresivas e incrementan la rotación de sus productos con promociones por temporada o por bajas ventas.

Tabla 5: Promociones vigentes octubre/2015

Marca / Promoción	Promoción
Schwarzkopf	3 por 1 en productos de cuidado capilar
Schwarzkopf	Comprando 9 tinturas se bonifica 6 tinturas
Lacme	Por la compra de 1 tintura se bonifica 1 Crema Oxigenada más 1 Shampoo de Enjuague
Revlon	20% por la de la segunda tintura

Fuente: Prodicos S.A. (2016)

Nula actividad publicitaria tanto de *push* como de *pull*. No se trabaja en conjunto con la administración de los almacenes Las Margaritas para dar a conocer la venta de los productos ALFAPARF MILANO dentro de este canal. Por ejemplo, no se ve promotoras que empujen la venta dentro del establecimiento y tampoco se ve publicidad de ningún tipo para atraer consumidoras a los establecimientos Las Margaritas.

Tabla 6: Premio por venta

Marca / Gestor	Premio por venta	Reposito
Schwarzkopf	Si	Si
Lorea'l	No	Si
ALFAPARF MILANO	No	No
Revlon	No	No

Fuente: Prodicos S.A. (2016)

Como muestra el cuadro, premio por venta, significa que el personal de venta de los locales recibe un premio económico por la venta de producto, este aspecto es importante al momento de la compra. Otro aspecto importante es contar con un reposito, el reposito de ventas es el encargado de la correcta colocación de los productos en los almacenes con orden y limpieza.

Escaso conocimiento por parte del personal de ventas de Las Margaritas sobre el uso y las características de los productos ALFAPARF MILANO. Esto es muy importante para la marca, ya que al ser un producto profesional la incorrecta aplicación y mala elección del producto puede afectar los resultados deseados del consumidor.

Como contra partida a estos inconvenientes se puede ver en los almacenes Perfumería Pigmento, acciones de las marcas de la competencia. Por ejemplo Lorea'l Professional es muy conocida por exhibir sus productos en punteras especiales, estos exhibidores son fabricados especialmente y hacen más llamativa la presentación de los productos. Marcas como Schwarzfopf Professional en cambio realizan fuertes promociones en los almacenes Las Margaritas, promociones hoy vigentes como “50% de descuento en cualquier producto” son acciones que llaman rápidamente la atención de las personas al ser un descuento bastante alto para una marca profesional. Otras marcas como Kerastase y Revlon frecuentemente muestran promociones 2x1.

Con estas acciones las marcas profesionales amplían su popularidad sin depender solo del aval profesional como ha sido tradicionalmente y facilitando la entrada a un canal donde la frecuencia de compra es vital para aumentar el número en la facturación.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo principal

Evaluar la viabilidad del negocio en los almacenes Las Margaritas a través de nuevas estrategias de marketing que permitan lograr objetivos cuantitativos de la empresa.

1.4.2 Objetivo específicos

Detectar claramente cuáles son los errores Comerciales y de Marketing que se están cometiendo en los almacenes Las Margaritas.

Cuantificar el retorno de la inversión sobre las estrategias de cambio Comerciales y de Marketing propuestas en los almacenes Las Margaritas.

1.5 Hipótesis

Resueltos los problemas detectados en la comercialización de productos ALFAPARF MILANO, mejorarán significativamente las ventas en los almacenes “Las Margaritas”.

METODOLOGÍA

La fuente principal de información será primaria. Estadísticas e informes actualizados e históricos realizados por ALFAPARF MILANO así como información que se solicite a Las Margaritas para la recolección de la información. Desde ALFAPARF MILANO se puede obtener, a través del sistema información de los diferentes almacenes cantidad de unidades vendidas, o venta por líneas. Con esta información se puede trabajar promocionalmente o dar un empuje a los productos que tienen baja rotación además de conocer los almacenes que están presentando mayores dificultades en la venta de los productos de la empresa. Desde el lado de Las Margaritas la información obtenida son los informes de sugerencia que son llenados por las consumidoras en cada local.

Una segunda fuente serán las publicaciones que son realizadas por Las Margaritas. La primera a través de la revista que mensualmente se distribuyen en los locales, donde mayormente se pueden ver promociones de varias marcas profesionales de competencia directa. La segunda es a través del *Newsletter* de la empresa donde semanalmente se envía información de las marcas profesionales, además de acciones promocionales

1.6 Definición de calidad en el servicio

La calidad en el servicio es satisfacer los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. Es el grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las diferentes etapas por las que pasa el cliente al adquirir un bien o servicio.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables con los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas. Bob Hayes (2002, pág. 21).

Todos los clientes miden el valor recibido por parte de las organizaciones mediante cinco diferentes factores. Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, pág. 483):

1. Elementos tangibles: se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en

determinada compañía (herramientas de cómputo y oficina, transporte, etc.).

Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

2. Cumplimiento de promesa: significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si el vendedor prometió entregar un producto el deberá cumplir tanto en entrega correcta así como la entrega oportuna al usuario. Hellriegel (2002, pág. 483).
3. Actitud de servicio: con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados, esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a realizar una compra.
4. Competencia del personal: el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente, si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: este factor se explica como la facilidad de contacto, comunicación y gustos y necesidades que se da cuando el cliente es tratado como si fuera único, que la organización le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él. Hellriegel (2002, pág. 484).

Así como las organizaciones tienen que ser eficientes en estos aspectos también tiene que tomar en cuenta las brechas en el diseño y prestación del servicio. Lovelock (2009: pág. 424) identifica cuatro brechas potenciales dentro de la empresa del servicio que podrían conducir a una quinta y más grave brecha final; la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que perciben haber recibido. A continuación se amplía y refina un total de siete tipos de brechas que pueden ocurrir en diferentes momentos durante el diseño y la prestación del servicio, a continuación se explica cada una de ellas:

1. La brecha del conocimiento: es la diferencia entre lo que los vendedores creen que los clientes esperan y las necesidades/expectativas reales del consumidor.
2. La brecha de los estándares: es la diferencia entre la percepción que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.

3. La brecha de la entrega: es la diferencia entre los estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor con respecto a esos estándares.
4. La brecha de las comunicaciones internas: es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.
5. La brecha de la percepción: es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido.
6. La brecha de la interpretación: es la brecha entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.
7. La brecha del servicio: es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entrego.

Las brechas 1, 5, 6 y 7 representan brechas externas entre el cliente y la empresa. Las brechas 2, 3 y 4 son brechas internas que ocurren entre diversas funciones y departamentos dentro de la empresa. Estas brechas pueden aparecer en cualquier punto del proceso de compra y denigrar la imagen que los clientes tienen sobre la organización, siendo la brecha de servicio la más crítica la cual se crea con la suma de ser deficiente en las otras seis brechas. Para mejorar la calidad del servicio se necesita

identificar las causas específicas de todas las brechas y después desarrollar estrategias para cerrarlas.

1.6.1 Captación de la perspectiva que tiene el cliente sobre la calidad del servicio

Lovelock (2009, pág. 420) propone que “Para medir la satisfacción del cliente con varios aspectos de la calidad del servicio se elaboró un sistema llamado SERVQUAL el cual evalúa la calidad del servicio de una empresa al comparar las percepciones que tienen los clientes del servicio con sus propias expectativas. SERVQUAL es una herramienta de medición genérica que se puede aplicar a una amplia gama de industrias”.

Las personas encuestadas llenan una serie de escalas que miden sus expectativas, estas registran cuando el desempeño percibido es menor que las expectativas señalando una mala calidad del servicio, lo opuesto indica una buena calidad.

Las limitaciones de este método de medición como indican los libros, es que la mayoría de los investigadores que utilizan este método han omitido, añadido o alterado la lista de afirmaciones pretendiendo medir la calidad del servicio. Esto corrobora lo difícil que es medir la forma en que los clientes perciben la calidad así como la necesidad de adaptar las dimensiones y medidas al contexto de investigación. Lovelock (2009: pág. 420). Las dimensiones consideradas en la evaluación de la calidad del servicio son:

1. Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales visuales e impresos.

2. Confiabilidad: habilidad del personal para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
4. Competencia/ profesionalismo: conocimiento y habilidades mostradas para realizar el servicio.
5. Cortesía: atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad: veracidad, creencia, honestidad del proveedor del servicio y responsabilidad.
7. Seguridad: libre de peligro, riesgo o dudas.
8. Accesibilidad: acercamiento y fácil de contactar.
9. Comunicación: escuchar al cliente y entender sus comentarios. Mantener al cliente en un lenguaje que pueda entender.
10. Entendimiento del cliente: haciendo un esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades.

1.6.2 Creación de valor, satisfacción y cultura corporativa

El marketing ha cambiado la tradicional forma de pensar de los directivos, en la cual estos consideraban que el producto es el único centro de utilidades de la empresa y aplicando un organigrama Kotler y Keller (2006, pág. 140) se demostraba que lo más importante para una organización era sus directivos pasando por la fuerza de ventas, los

front office que mantienen una relación personal con los consumidores, y estando en la base, como final de la pirámide los clientes haciendo de este organigrama un modelo obsoleto poco enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes y fijándose más en el beneficio de la alta gerencia. Ahora las empresas más innovadoras, las cuales marcan diferencias significativas en el mercado, han invertido este organigrama, ubicando en la parte superior a los clientes, enfocándose en el conocimiento de sus gustos y preferencias, a continuación se encuentran las personas que tienen en contacto y entregan el servicio a estos clientes, *front office*, para ubicar en la base del organigrama a la alta directiva, cuya tarea consiste en contratar y apoyar al personal el cual atiende a los consumidores de una organización. Este tipo de organigrama da mayor importancia a los dos tipos de clientes que toda organización tiene, los cuales deben ser atendidos de la mejor manera por la alta gerencia y los directivos intermedio.

1.6.2.1 El valor percibido por el cliente

Actualmente los consumidores tienen mayor acceso a la información de las empresas, es por esto que pueden discernir de mejor manera que bien/servicio cumple de mejor manera con sus expectativas de compra. El valor percibido por el cliente Kotler y Keller (2006, pág. 141) es la diferencia entre el valor total y el costo total:

- **Valor total:** Valor del producto + valor de los servicios + valor de los empleados + Valor de la imagen.

- **Costo total:** Costo monetario + costo temporal + costo de energía + costo psicológico.

Una marca no es lo que dice de ella misma, sino especialmente, lo que dicen sus audiencias de ella. Expresado de forma inequívoca: las marcas se definen no tanto por la percepción que tienen de sí mismas, sino por el conjunto de opiniones y experiencias individuales de sus audiencias, conectadas con las perspectivas de terceros como los medios de comunicación, los líderes de opinión o las redes sociales. Por desgracia, durante años la gestión de la experiencia del cliente se ha abordado de forma desagregada, separando la comunicación de la marca del servicio al cliente entre otras divisiones, como si lo que la marca promete y la vivencia de su consumo y uso fueran realidades diferentes. Una de las consecuencias de esta situación es que los departamentos de marketing han trabajado habitualmente sólo con una de las variables de las 4ps en sus estrategias de marca: la promoción.

La comunicación de marca se ha limitado a los mensajes publicitarios unidireccionales y masivos, obviando otros factores cruciales como el producto, el lugar plaza y el precio.

Una marca genera una construcción semiótica compleja. Se fundamenta en una combinación de elementos, como las expectativas, las experiencias, las necesidades, los deseos y las aspiraciones. En este proceso, la percepción de valor, concepto, el lugar que

ocupa en el mercado, contexto y el consumo y uso, experiencia, son fundamentales para crear y gestionar una marca poderosa.

Es evidente que alcanzar una ventaja competitiva cada vez es más complicado por la aparición de nuevas empresas, productos y servicios, pero también por la transformación de algunas reglas de juego. En la actualidad los mercados se rigen por la hipercompetencia: variables fundamentales como el precio, la distribución o la disponibilidad generalmente ya no se diferencian de una empresa a otra. Las primeras posiciones en el mercado se ponen constantemente en cuestión: analizando el último medio siglo la lealtad corporativa está bajo mínimos, la digitalización genera procesos disruptivos, y se registra una constante entrada de nuevos competidores e innovaciones. Una de las consecuencias de este fenómeno es que la calidad en productos y servicios no es suficiente para asegurar la competitividad e, incluso, la supervivencia de una organización. La calidad se da por supuesta. Las empresas que sobrevivan en este mercado, serán probablemente aquellas capaces de mejorar el valor que ofrecen a sus clientes sin incrementar sus costes de forma constante o hallando otro modo de monetizar.

Así la organización puede aumentar el valor entregado a sus consumidores, elevando algunas o todas las variables que componen el valor total o de manera contraria reduciendo alguna o todas las variables que conforman el costo total.

Tomando en cuenta el organigrama actual orientado a los consumidores y el valor percibido por los clientes, se pueden generar estrategias por parte de las empresas de almacenes de formato *retail* diferenciadoras en las variables de valor total y costo total. Estrategias sobre valor y costo total que sean mayoritariamente orientadas al valor percibido por los consumidores.

Los clientes no sólo adquieren productos o servicios, en realidad, las audiencias se acercan a una determinada marca porque comparten ciertos valores, ideas y marcos mentales, y porque se enlazan con una experiencia. La marca actúa como elemento brújula de los puntos de contacto, de la experiencia de usuario: se dota de un discurso competitivo para extraer y proporcionar el máximo valor de todos los puntos de contacto y a todos los distintos canales para conectar inteligente y eficazmente de forma sólida y perdurable. Su función es generar una impresión duradera asociada a un determinado marco mental con un objetivo: establecer significados sobre producto, bien, servicio o idea y vender.

Es evidente que estos significados generan preferencias entre clientes o grupos de interés en forma de compra, preferencia o elección. En definitiva, los seres humanos somos sociales y complejos. Vivimos en espacios densos en significados y conexiones, con intrincados ecosistemas semióticos en los que las marcas se relacionan con trayectorias personales, experiencias previas, modos de entender la realidad y, sobre todo, expectativas.

1.6.2.2 Satisfacción total del cliente

El nivel de satisfacción del cliente posteriormente a la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general Kotler (2006, pág. 147): "la satisfacción es una sensación de placer o de decepción de comparar las experiencias del producto contra las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son superiores a las expectativas el cliente quedará muy satisfecho, si las expectativas son como las esperadas el cliente quedará satisfecho y de ser el caso las expectativas que el cliente no son como esperaba quedara insatisfecho" y sobre estos casos se deberá trabajar para indagar de qué manera la organización apoyada del servicio al cliente, falló en estos casos particulares.

La marca establece una promesa y actúa como garante de que se satisfagan las experiencias de los consumidores.

Extender la marca a la experiencia de usuario exige que el relato corporativo permeabilice sin fisuras al conjunto de empleados, procesos y organización. La marca será más sólida cuanto más cumpla la promesa sobre la que se basa, es decir, cuanto más actúe como elemento brújula de todos los puntos de contacto.

Nombrando la terminología de W. Chan Kim, autor de Blue Ocean Strategy -Harvard Business Press, 2005-, "se trata de un océano azul, que se contrapone al rojo -donde las marcas compiten para alcanzar una mayor porción de una demanda limitada en aguas

colmadas de competidores, con rendimientos decrecientes y comportamientos feroces y sangrientos”. Los océanos azules, suponen un nuevo modo de entender el posicionamiento: son espacios de mercado únicos donde la competencia se vuelve irrelevante por su capacidad de reinventar la categoría.

La gestión de marca debería trascender el acto de vender el stock existente para iniciarse antes de idear el producto o servicio y continuar después en forma de atención al cliente, fidelización o comunicación. Las grandes marcas hoy ya no sólo se anuncian gracias a enormes presupuestos, sino que establecen acciones relacionales que generan experiencias de 360° antes y después de las transacciones. Cada vez es más frecuente que el concepto de marca se extienda a toda la cadena de valor de la empresa, desde los productos y servicios hasta el comportamiento, la actitud, la comunicación o el ideario. El *branding* desde la perspectiva de la experiencia del usuario llevará más lejos este enfoque, pues obliga a garantizar que los consumidores disfruten de experiencias satisfactorias, significativas y memorables con los valores de la marca en cada una de las interacciones que tengan, siempre con coherencia y consistencia.

1.6.2.3 Cultura corporativa

La cultura corporativa Certo (2001, pág. 93) es un conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros de una organización, respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización. Los clientes toman en cuenta esta cultura corporativa a través de símbolos de estatus, tradiciones, historia y el ambiente físico de la empresa.

Un correcto funcionamiento de todos estos factores puede utilizarlos la gerencia para desarrollar una cultura beneficiosa para la firma.

- Símbolo de estatus: cuando un observador mira los símbolos de estatus de una organización –las señales visibles externas de la posición social asociada con los diferentes cargos de la firma- logra un sentido de la jerarquía social de la empresa.
- Tradición e historia: la historia y la tradición de una empresa puede determinar cómo los empleados de una firma en particular actúan a diario. Típicamente, las tradiciones desarrolladas con el tiempo les permite a los trabajadores saber exactamente que se espera de ellos.
- Ambiente físico: el ambiente físico de una firma es una declaración de su cultura corporativa. Las oficinas cerradas y con muy pocas áreas comunes en las que los miembros de una empresa pueden encontrarse indican un tipo de cultura cerrada. La gerencia que desea una cultura abierta, entonces, vera que las puertas de las oficinas estén por lo regular abiertas; la gerencia que desee un tipo de cultura más formal estimulara las oficinas de puertas cerradas.

La importancia de la cultura corporativa para la gerencia es que influye en la conducta de todos los miembros de la organización, y si maneja cuidadosamente tendrá un efecto positivo en el éxito de la empresa, es por esto que una cultura corporativa debe estar comprometida con todas las áreas funcionalmente para crear una percepción positiva del

servicio al cliente al momento de prestar el servicio. La alta gerencia y otros líderes empresariales actuales o anteriores son los principales agentes que influyen en la cultura corporativa.

Se sugieren cinco mecanismos primordiales para desarrollar y reforzar la cultura corporativa deseada:

1. A los que los líderes prestan atención, miden y controlan: Los líderes pueden comunicar muy eficazmente cual es la visión de la organización y que quieren que se haga, al hacer énfasis en los mismos temas y otros encuentros compartidos. Por ejemplo si la calidad del producto es el valor agregado que se desea inculcar en los empleados la gerencia puede preguntar a estos sobre el efecto de cambios en la calidad del producto.
2. La relación de los líderes a los incidentes críticos y a la crisis de la empresa: La manera en que los líderes manejan la crisis pueden generar nuevas creencias y valores y revelar las suposiciones de una organización. Por ejemplo cuando una empresa tiene una crisis financiera y no despide intempestivamente a sus empleados da una percepción de que la empresa es una familia unida.
3. Papeles modelos deliberados, enseñanzas y entrenamiento: La conducta de los líderes tanto en ambientes informales como formales tienen un efecto importante en los valores, conductas y creencias de los empleados. Por ejemplo si los integrantes de la gerencia frecuentemente trabajan muchas horas y fines de

semana otros empleados de en los diferentes niveles de la organización responderán también más tiempo en el trabajo.

4. Criterio para dar incentivos y estatus: Los líderes pueden firmemente comunicar sus valores y prioridades y ligar coherentemente la recompensa y los castigos a las conductas que las conciernen. Por ejemplo si la gerencia decide otorgar un bono por llegar a la cuota de ventas a los vendedores estos podrán centrar sus esfuerzos en ellas.
5. Criterio para el reclutamiento, la elección, promoción y el retiro de empleados: Los tipos de personas que contratan y los que tienen éxito en una organización, son aquellos que aceptan los valores de la organización y se comprometen de acuerdo con ella. Por ejemplo si los gerentes que están orientados hacia la acción y que implementa estrategias eficazmente son los que consistentemente ascienden dentro de la empresa, las prioridades de la organización serán muy evidentes para los otros gerentes.

Un gerente debe primero elegir la cultura corporativa apropiada para la organización, tomando en cuenta el tipo de negocio, los productos que se ofertan y en qué se diferencia de sus principales competidores, y luego dar pasos calculados y explícitos a fin de motivar el establecimiento, crecimiento y mantenimiento de esa cultura. Dejar que esta cultura se desarrolle espontáneamente sin que haya una dirección planeada puede originar una cultura inapropiada que limite el éxito de una organización.

1.7 La percepción

Certo (2001, pág. 409), es el proceso psicológico de seleccionar los estímulos, organizar la información en patrones reconocibles interpretar la información que resulta. El proceso perceptivo es una serie de acciones que los individuos ejecutan para la seleccionar, organizar e interpretar los estímulos por medio de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto, gusto. Nosotros solo apreciamos una pequeña porción de estos estímulos.

Puesto que solo podemos seleccionar y procesar un número limitado de estímulos, nunca son conscientes de la totalidad de lo que ocurre a nuestro alrededor. Adicionalmente, los estímulos limitados que percibimos están sujetos a filtros perceptivos que están en gran medida determinados por nuestras experiencias, actividades y creencias previas.

1.7.1 Distorsión de la percepción

Los gerentes como cualquier otro individuo, emiten juicios y toman decisiones con base en sus percepciones. Con el fin de asegurarse de que estos juicios y estas decisiones valen la pena, los gerentes deben tratar de evitar las distorsiones comunes de la percepción, incluyendo los estereotipos, los efectos halo, la proyección, los prejuicios auto-formulados, el error de atribución, la percepción selectiva y la novedad:

- Los estereotipos: es una imagen trillada, con pocos detalles acerca de un grupo de gente que comparte ciertas cualidades, características y habilidades. Por lo

general ya fue aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o de conducta.

- Efecto halo: el efecto halo es un clásico de la psicología y se refiere a cómo la evaluación que hacemos de una persona está influenciada por juicios previos, de los que a veces ni siquiera tenemos noticia. Un ejemplo típico es considerar que una persona bella, además es talentosa o inteligente o la inversa, que un hombre feo por eso es malo o peligroso. Pero lo más curioso de este efecto es que es difícil de modificar, aun cuando se presenta evidencia contraria al juicio realizado.
- Proyección: se denomina a la tendencia de asignar nuestros rasgos, motivos, creencias, y actitudes a otras personas. Esta forma clásica de distorsión de la percepción supone que hay otras personas con las mismas necesidades y deseos que las propias. Esta premisa es muy poco exacta.
- Error de atribución: esta práctica se refiere a cuando se pide a los gerentes que identifiquen las causas del bajo rendimiento de un empleado por lo general menciona causas como motivación, habilidades o esfuerzo y no causas externas como falta de apoyo de otras personas o circunstancias más allá del control del empleado. Se da más importancia a las causas internas de la conducta y se desestima las externas.

- Prejuicios auto-formulados: los gerentes cuando se les pide calificar las causas de su propio desempeño, se refieren a causas externas. Esta es la tendencia a atribuirle al éxito personal a causas internas y las fallas personales a causas externas.
- Percepción selectiva: tenemos una capacidad asombrosa para ignorar estímulos y concentrarnos en otros. La atención es una fuerza realmente poderosa en nuestra mente y nos permite separar el grano de la paja, a veces con efectos sorprendentes. La capacidad para centrar nuestra atención en determinados estímulos ignorando los demás se llama percepción selectiva.
- Novedad: los gerentes se enteran de comentarios negativos poco usuales en el montón de tarjetas de comentarios semanales de los clientes. Sin embargo, puesto que la mayoría de las tarjetas contiene comentarios positivos acerca del servicio al cliente la gerencia cree de manera exacta refleja el trabajo de su personal e ignora los mensajes negativos.

1.8 Control del servicio al cliente

El papel de la alta gerencia en la mejora de la calidad Certo (2001: pág. 516) es participar activamente en cada una de las áreas de la empresa comprometidas con la satisfacción al cliente, involucrando a los empleados de todos los niveles siendo las principales labores de los responsables de mejorar la calidad las siguientes:

- Un proceso para nominar y seleccionar los procesos de mejora.

- Un proceso para asignar equipos a los procesos de mejora.
- Un proceso para realizar mejoras.

Una variedad de recursos como tiempo para diagnosticar el remedio de los problemas facilitara los procesos de diagnóstico y capacitación.

- Un proceso para revisar el progreso.
- Un proceso para la diseminación de resultados y su reconocimiento.
- Un sistema de calificación meritario para los empleados a fin de recompensar la mejora de la calidad.

Los estándares y las mediadas de la calidad del servicio definidas por el cliente se pueden agrupar en dos categorías: suaves y duras. “Las medidas suaves no se pueden observar con facilidad y deben reunirse hablando con los clientes, empleados y otros participantes del servicio, estos estándares suaves proporcionan guía, dirección y retroalimentación a los empleados sobre las formas de lograr la satisfacción del cliente y se pueden cuantificar midiendo las percepciones y la creencias de los mismos.

Las medidas duras en contraste son características y actividades que pueden contarse, cronometrarse o medirse por medio de auditorías” Lovelock (2009, pág. 429) como por ejemplo el tiempo de facturación promedio en los almacenes Las Margaritas.

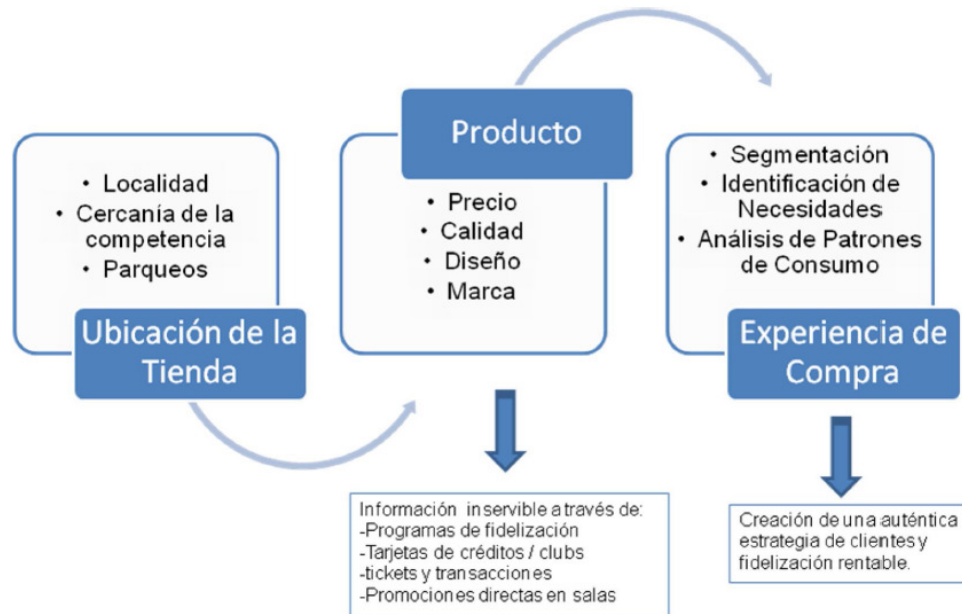
1.9 Definición de retail

El retail se refiere a aquellas actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativo. Es la etapa final del proceso de distribución (Bustamante, 2004: 26). Doria y Rico (2003) señalan que el comercio minorista es uno de los sectores de mayor importancia y dinamismo en la economía de cualquier país, no solo por los volúmenes que opera y lo que representa del producto bruto interno (PBI), sino también porque crea gran número de empleos y oportunidades. Los vendedores al detalle se denominan intermediarios. Este término sugiere que ocupan una posición intermedia entre el consumo y la producción. Asimismo, compran, reciben y almacenan productos de los fabricantes y los mayoristas para ofrecerlos a los consumidores. Forman así parte de un canal de mercado que dirige el flujo de productos y servicios desde el productor hasta el consumidor final. El *retail*, o vendedor al por menor, está mucho más cerca del consumidor que de los fabricantes o los comerciantes mayoristas, por lo que debe preocuparse por ofrecer la mejor atención y estar atento a las necesidades del consumidor, mediante la detección de las posibles acciones de compra que se presentan. Se puede dividir en comestible y no comestible. En el primer rubro están los supermercados y, en el segundo, básicamente las tiendas por departamento y las tiendas especializadas.

En general, se puede afirmar que la evolución del *retail* ha vivido una verdadera revolución en los últimos años, desde sus inicios con la venta ambulante hasta las

grandes cadenas comerciales en la actualidad. En la figura 3 se muestra en resumen esta evolución y las principales características de cada fase importante de la misma.

Ilustración 3: Evolución del *retail*



Fuente: Elaborado por el autor (2015)

1.9.1 Las distintas generaciones del *retail*

Todo lo que no evoluciona generalmente involuciona, aunque muchas veces no se perciba con claridad esta situación. El *retail* evoluciona en forma constante y es el resultado de lo que hace cada uno de sus directivos y el conjunto de los distintos participantes del sector. Esta evolución depende totalmente de los modelos mentales, perceptivos y actitudinales de todos sus protagonistas, y va más allá del contexto del

mercado. A continuación se analizarán las distintas generaciones del *retail*; sin embargo, la práctica indica que se van acumulando los aprendizajes útiles de cada una de ellas.

- La generación basada en la localización: el enfoque de esta generación, que hoy persiste, continúa siendo muy importante pero insuficiente, dado que solo se enfoca en capturar aquellos clientes que, por propia voluntad y de forma espontánea, asisten al *retail*, no tanto por el valor de la marca del negocio o la relación sino por los valores de proximidad y comodidad; por ejemplo, cualquier negocio ubicado en un lugar con mucho tránsito de personas.
- La generación basada en la variedad y el surtido: esta generación comenzó a competir con el formato minorista que poseía una mejor localización. Su enfoque consiste en brindar a los consumidores una mayor diversidad de productos, la cual debe complementarse con mejor organización y funcionamiento.
- La generación basada en el precio: el precio es y será siempre un factor muy importante de motivación de compra, no solo porque existen situaciones económicas recesivas o depresivas en algunos países y periodos, sino porque el mercado de bajo precio es, por lo general, el de mayor volumen.
- La generación basada en la calidad: los formatos de negocios bien localizados, con o sin variedad, han evolucionado hacia un modelo de negocios en el cual lo que se busca como valor percibido son la organización y el funcionamiento bajo

un sistema de gestión de calidad con mucho sentido, armonía y cuidado en los detalles, y en donde la marca del *retail* comienza a adquirir importancia.

- La generación basada en el servicio: Cuando se percibió que para sobrevivir era necesario un cambio en el formato de localización, variedad y calidad, surgieron los modelos de negocios que debieron agregar un valor diferencial; este valor es el servicio. Por eso se comenzó a invertir un importante monto de recursos en mejorar el servicio y la atención a los consumidores. Así, la selección y, más aún, la educación respecto de los valores y el tipo de entrenamiento del personal de contacto se vuelven centrales, lo mismo que el fortalecimiento de la marca del *retail*.
- La generación basada en la conveniencia: este es un formato denominado comúnmente como *convenience store* que, como otros, nació de la demanda del mercado en tiempos modernos. La conveniencia está dada fundamentalmente por tres aspectos: el lugar, dado que está ubicado muy próximo al hogar o al trabajo de los consumidores, el tiempo que permanece abierto, desde muy temprano por la mañana hasta muy tarde por la noche, y, por último, atiende la emergencia del consumidor ante un olvido cuando fue al hipermercado, o ante una necesidad puntual, ya que puede acceder rápidamente a satisfacer su necesidad. Estos son negocios cuya superficie varía entre los 60 y los 3,000 m² y están orientados a potenciar la compra por impulso, al ofrecer mayor comodidad que variedad.

Muchas estaciones de servicio son modelos de negocio basados en la conveniencia que, al igual que otros minoristas, también comenzaron a extender su horario de atención.

- La generación basada en la organización y la eficiencia logística: el modelo de negocios basado en el servicio y la complejidad de su administración exigió migrar hacia otro formato que tuviese en cuenta la organización de todo el funcionamiento logístico, el cual permita agregar valor no solo a los consumidores sino también a los dueños o los accionistas mediante el logro de una eficiencia que facilite reducir costos y asegure la rentabilidad necesaria para hacer viable el negocio. En este tipo de formato, la conciencia de marca y la calidad percibida son generalmente altas y los precios, bajos.
- La generación basada en la persuasión: esta nueva generación hace hincapié en la influencia y el impacto sobre los consumidores, pues busca atraerlos y cautivarlos de tal modo que, mediante este medio, se conduzca a comprar. Aquí el formato es muy vendedor, por lo cual al consumidor le resultará difícil irse sin comprar algo y, en el caso de que no lo haga, se sentirá positivamente cautivado e impactado.
- La generación basada en las experiencias gratificantes e inolvidables: Como se observa hasta aquí, el *retail* tiene que enfrentar en forma cada vez más acelerada la decadencia del concepto y el modelo de negocio y, para evitarlo, debe

aumentar la percepción y las formas de innovar. Si se piensa de esta manera, y no siempre con más de lo mismo, se actuará de un modo no solo diferente sino también más útil. Surge así la necesidad de ir más allá de la persuasión y del impulso a comprar.

1.10 Merchandising

El *merchandising* surge como consecuencia del desarrollo de las tiendas en autoservicio, que dejan a libre elección del consumidor en la tienda, en función de los diferentes comportamientos y tipos de compra de este consumidor (planificada, recordada, sugerida, impulsiva).

Las compras previstas corresponden a una decisión previa del comprador, y se realizan de conformidad con dicha previsión. Pero las compras impulsivas las realiza el cliente sin haberlas previsto antes de entrar en el establecimiento. Podemos tener varios niveles de compras impulsivas:

- Planificada: Hay intención de comprar, pero depende de ofertas, promociones, etc.
- Recordada: El cliente, al ver el producto, recuerda un deseo, una necesidad o una decisión.
- Sugerida: El cliente ve el producto por primera vez y decide comprarlo.

- Pura: Compra totalmente imprevista tanto a nivel de producto, como de marca, calidad, y que incluso rompe con un hábito anterior.

En muchas ocasiones el cliente utiliza la tienda y las perchas como un elemento o herramienta de recuerdo sobre lo que tiene que comprar en cada ocasión. El cliente utiliza el surtido, y en términos generales el establecimiento como si de un catálogo se tratara para ir recorriéndolo y recordando lo que necesita comprar.

Según de qué productos hablemos se estima que entre el 40% y el 60% de las decisiones de compra se realizan por el consumidor en la tienda (las cajas de salida son la zona de más rentabilidad de los supermercados), además, sabemos que los clientes pasamos muy poco tiempo delante de las perchas, por lo tanto, el fabricante y sus productos y marcas tienen que competir por llamar la atención y hacerse relevante.

1.10.1 Objetivos de *merchandising*

Para conseguir el fin último de rentabilizar al máximo nuestro punto de venta, la gestión del *merchandising* pasa por alcanzar una serie de objetivos:

- Mostrar más atractivo el producto para el cliente mediante una adecuada exposición del mismo.
- Incrementar la afluencia de público al establecimiento, a través del tratamiento de los elementos exteriores como: escaparate, fachada, rótulos, que lo hagan más atractivo y sirvan de reclamo.

- Crear ambiente agradable y de animación para el cliente para que comprar no resulte rutinario.
- Multiplicar los efectos de una campaña publicitaria o promocional. En general, el consumidor acude al establecimiento con un recuerdo leve del mensaje publicitario, es necesario que éste lo encuentre en las mejores condiciones en cuanto a su presentación, información, identificación y ubicación para que se traduzca en un efecto multiplicador de la campaña.
- Poner el producto en manos del consumidor de forma que se venda a sí mismo.
- Gestionar adecuadamente la superficie de ventas para que resulte rentable y atractiva al mismo tiempo. El tamaño de la superficie de ventas y el espacio de la misma asignado a cada producto son aspectos determinantes. Esta decisión estará en función del tiempo de exposición, de la naturaleza de los productos, de los tiempos de implantación, de los diferentes niveles de exposición, de los tipos de compra y de la publicidad en el punto de venta. Por otra parte, a cada producto se le debe asignar una parte del área de venta que no resulte excesiva ni insuficiente.
- Para la asignación del área de exposición de venta es preciso conocer la probabilidad de venta de cada producto.

- Impulsar la relación productor-consumidor a través de diferentes acciones conjuntas con el fabricante, tales como promociones, ofertas especiales, mejora de la gestión del área expositiva, determinación del surtido adecuado, etc.
- Incrementar la rotación del producto.
- Atraer la atención del comprador hacia productos concretos a través de su ubicación estratégica en la superficie de ventas.
- Eliminar el stock de artículos poco vendibles, mediante el apoyo de ofertas o promociones.

El concepto de *merchandising* y las técnicas correspondientes no siempre se utilizan de idéntica forma porque los objetivos que se persiguen no siempre son los mismos. Por ejemplo, si nos fijamos el objetivo de máxima exposición de todo nuestro establecimiento ante nuestros clientes, hemos de colocar los productos de consumo frecuente, como la leche, lejos de la entrada y de las cajas de salida, es decir, en lugares que provoquen una ruta larga y obligada.

Ahora bien, si lo que buscamos es el máximo volumen de venta de un producto, lo colocaremos en un lugar de paso frecuente y máxima afluencia de público, o sea, en lo que llamamos un punto caliente.

Si queremos dar imagen de precios bajos, colocaremos carteles de ofertas en la fachada o al entrar. Por el contrario, si deseamos transmitir una imagen de alta calidad, pondremos una fachada elegante, señorial o majestuosa.

Todas las actividades de *merchandising* han de realizarse teniendo en cuenta los objetivos perseguidos por la empresa para conseguir así su máxima efectividad.

Pero no solamente los objetivos de la empresa exigen distintas clases de *merchandising*, sino también, las circunstancias de lugar, tiempo, etc., que rodean al establecimiento. Por ejemplo, no se emplea el mismo *merchandising* en época de rebajas que en temporada normal. Por todo ello, podemos hablar de distintos tipos de *merchandising* como resultado de los diferentes enfoques o puntos de vista desde los que sea considerado.

1.10.2 Clasificación del *merchandising*

Podemos hablar de distintos tipos de *merchandising* como resultado de los diferentes enfoques. Estos pueden ser según su naturaleza, según su situación del cliente y según el ciclo de vida cada uno con sus variables.

Tabla 7: Clasificación del *merchandising*

Según su naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Merchandising</i> de presentación – <i>Merchandising</i> de gestión – <i>Merchandising</i> de seducción
Según la situación del cliente	<ul style="list-style-type: none"> – Para el cliente <i>shopper</i> – Para el cliente <i>buyer</i>

Según el ciclo de vida de producto	<ul style="list-style-type: none"> - De nacimiento - De ataque - De mantenimiento - De defensa
------------------------------------	--

Fuente: Bustamante (2015)

- **Merchandising de presentación:** el *merchandising* de presentación se puede definir como la manera de presentar los artículos y la tienda de modo que el acto de compra sea lo más fácil para el cliente y lo más rentable posible para el comerciante, tanto respecto al número de unidades vendidas como al margen de beneficio por unidad de producto.

También se puede denominar *merchandising* visual: todo lo que se ve, se vende; todo lo que se tome, se compra; es decir, lo que también llamamos compra por impulso. El *merchandising* de presentación es el que favorece las compras por impulso o compras no previstas. En definitiva, pretende guiar al consumidor e influir en su comportamiento a la hora de la compra basándose en los siguientes elementos:

- Un ambiente agradable.
- Una buena distribución y disposición, tanto del espacio como del establecimiento.
- Un surtido adecuado en cantidad, calidad y variedad.

Este tipo de *merchandising* se fundamenta en:

- El producto adecuado.
- La cantidad adecuada.
- El lugar adecuado.
- La forma adecuada.

Por ejemplo, los establecimientos de descuento, como los Supermercados Día o los Supermercados Carrefour, no ofrecen espectáculo alguno, sino que presentan los productos de forma sencilla y de fácil acceso, muy económicamente, dentro de las cajas-envase y sin intención de seducir a la compra, ya que sólo persiguen facilitar la compra y ahorrar costes.

- **Merchandising de gestión:** podemos decir que el *merchandising* de gestión es la segunda etapa en la evolución del *merchandising*.

Consiste, como su nombre indica, en gestionar el espacio para obtener el máximo rendimiento posible del lineal (espacio destinado por el establecimiento a la exposición y venta de los productos).

Trata de optimizar las perchas determinando su tamaño, las distintas familias, marcas y artículos que los forman, teniendo en cuenta la rotación de los productos, el rendimiento por metro cuadrado de la superficie de venta, el rendimiento por metro lineal, etc.

El *merchandising* de gestión se basa en la recogida y análisis constante de información, principalmente generada en el propio establecimiento.

- ***Merchandising de seducción:*** el *merchandising* de seducción consiste en la denominada «tienda espectáculo», y pasa por la concepción del mobiliario específico, la decoración, la información, etc., con el objetivo de dar un aspecto seductor a las perchas y a la tienda, para promover la imagen del propio distribuidor.

Teniendo en cuenta que el consumidor llega a conocer los productos a través de todos los sentidos (un 55 % a través de los ojos, un 18 % a través del oído, un 12 % del olfato, un 10% del tacto y un 5% del gusto), se puede utilizar esta información para animar el punto de venta.

Es necesario crear un ambiente agradable en el comercio, ya que ayuda a la venta visual presentando una tienda bien decorada y bien iluminada.

Se debe estudiar el nivel de claridad conveniente en función de los productos, de su presentación y de la decoración en general.

Es un hecho comprobado que los consumidores acuden más a las zonas más iluminadas, pues una claridad elevada aumenta la rapidez de la percepción visual, permitiendo a los compradores reaccionar más rápidamente y circular con mayor comodidad.

La organización de acciones promocionales es otro de los aspectos a tener en cuenta. Algunos elementos publicitarios estratégicamente dispuestos permitirán llamar la atención del público sobre los stands de demostración, avisar a la clientela cada vez que se produzca una demostración y anunciar las ventajas promocionales que se ofrezcan en la tienda.

- *Merchandising* para el cliente *shopper* y para el cliente *buyer*: el cliente *shopper* es aquel que necesita una serie de argumentos para acudir a un establecimiento y no a otro. Quiere saber dónde hay que comprar y no qué comprar. Le preocupan aspectos tales como la facilidad de acceso, el aparcamiento, la imagen del establecimiento y los precios en general.

Por otra parte, el cliente *buyer* es el cliente dentro del establecimiento, cuando ya está dentro del punto de venta; basará su decisión de compra en los precios, la calidad de los productos, las distintas ofertas, las promociones, la gama de productos y el trato recibido.

En resumen, el cliente *shopper* es el que, fuera del establecimiento, elige dónde quiere o le conviene más comprar. El cliente *buyer* es el que, dentro del establecimiento, decide qué va a comprar.

Al cliente *shopper* se le aplicará un marketing de entrada para conseguir captar nuevos clientes y fidelizar a los captados anteriormente.

Al cliente *buyer* se le aplicará un marketing de salida con el fin de que adquiriera no sólo los productos que buscaba, sino aquellos que no tenía previsto comprar.

Esta distinción teórica del cliente *shopper* y el cliente *buyer* sirve para que las empresas no descuiden ni los factores externos que hacen que un cliente entre en el local, ni los factores internos que hacen que el cliente compre determinados artículos.

La tendencia actual es la comodidad, y muchos comercios excelentes por dentro descuidan lo referente a la atracción requerida en los aspectos *shopper*, tales como la señalización adecuada para que el cliente sepa cómo ir al local o la numeración de las plazas de aparcamiento, por citar algunos.

Por contra, otros comercios han cuidado bastante los aspectos *shopper*, pero la cortesía y atención al cliente dejan mucho que desear.

En definitiva, deben cuidarse ambos aspectos para que el establecimiento esté óptimo.

- *Merchandising* y ciclo de vida del producto: podemos clasificar el *merchandising* según las necesidades exigidas por el ciclo de vida del producto. Existen cuatro tipos de *merchandising*: de nacimiento, de ataque, de mantenimiento y de defensa.

- El *merchandising* de nacimiento: cuando se obtiene la nueva referencia con un distribuidor, se define generalmente el emplazamiento, dónde va a colocarse, en qué percha, el primer pedido, el lineal acordado al producto, etc.
- El *merchandising* de ataque: con el desarrollo positivo del producto, especialmente comparado con los demás productos de la familia, se debe «negociar y obtener» una ampliación del lineal para este producto. En una fase de expansión, este objetivo se puede conseguir utilizando los argumentos de rotación y salida del producto.
- El *merchandising* de mantenimiento: una vez que se ha logrado una percha conveniente se trata de defender esta situación lo más posible.

Las armas son las siguientes:

- ✓ Dedicación personal.
 - ✓ Buenas relaciones personales con los encargados.
 - ✓ Promociones y animación del lineal.
- El *merchandising* de defensa: con el declive de las ventas del producto se pone cada vez más en peligro la vida de los metros o centímetros obtenidos en la lucha por la percha.

En esta fase de la vida del producto, se trata de frenar la reducción de la percha e intentar inyectar un poco de animación a través de promociones agresivas. No

defender la percha en este caso, significa la aceleración inmediata del declive hasta la desaparición completa. El fabricante tiene que luchar para que el distribuidor colabore en la defensa del producto.

1.10.3 Conceptos básicos de *merchandising*

Para que un fabricante o, en concreto, un gestor de clientes pueda desenvolverse con soltura dentro del mundo del *merchandising* y pueda gestionar inteligentemente la presencia de sus productos en las perchas, debe conocer en profundidad los conceptos que aquí resumimos:

- El surtido: es la variedad de productos a la venta. Surtido y espacio óptimo por producto en la percha es aquel conjunto de productos y organización del espacio que proporciona la mayor rotación y rentabilidad.
- Amplitud o extensión del surtido: número de líneas o familias diferentes a la venta. (amplitud: nº de secciones de la tienda, anchura: nº de familias de una sección).
- Profundidad: número de referencias de cada línea o familia que vendemos.
- Longitud: número de referencias comercializadas. Podemos pensar, en principio, que a mayor longitud, mayor amplitud, mayor profundidad, más venderemos pues podremos satisfacer a todo tipo de clientes, pero no siempre esto es necesariamente así.

- Coherencia: grado de estandarización y complementariedad de los productos.
- Rentabilidad: el beneficio que produce.
- Rol de los productos: hay productos con diferentes tipos de rol dentro del surtido, en un caso serán los que generen tráfico o afluencia, y en otros casos podrán aportar beneficio, o facturación, prestigio, gama, novedad, etc. En otros casos serán unos grandes gastadores de espacio como el papel higiénico y en otros casos gastarán muy poco espacio como las pilas.
- La presentación: si el producto no está bien presentado, no se ve, y entonces no se compra. Orden y limpieza son aspectos a tomar en cuenta por la organización.
- El Circuito: es el recorrido que por norma general hacen los clientes dentro del establecimiento para realizar su compra. La tendencia de cualquier persona es la de ir de derecha a izquierda.
- La animación: formas de destacar y realzar el producto en la tienda.
- La gestión: control de las ventas, la rotación, la rentabilidad, etc.
- Los puntos calientes: zonas cuya venta y rentabilidad son superiores a la media, independientemente del producto expuesto. Los principales puntos calientes son: cabeceras de góndola, lugares con ambiente de venta, lugares de demostración o degustación, obstáculos en los recorridos habituales, secciones centrales de la estantería, zonas con gran iluminación, lados de las cajas de salida, etc.

- Los puntos fríos: son zonas de menor venta, que escapan del flujo general de circulación. Los principales puntos fríos son: rincones, zonas o pasillos sin salida, niveles de estantería demasiado altos o bajos, bandas extremas de los estantes, lugares con corrientes de aire.

1.10.4 Los principales actores del *merchandising*

La gestión de la labor la implantación de los productos en las perchas se realiza a través de una serie de actores, algunos de los cuales ya los conocemos y ya los hemos mencionado antes, y otros son nuevos:

- El distribuidor, o la tienda: ya hemos visto la óptica que la tienda tiene respecto al *merchandising*.
- El fabricante: también conocemos la visión y la necesidad que del *merchandising* tienen los fabricantes o proveedores.
- El *merchandising*: es la persona que está a pie de la percha y se encarga de realizar la labor de gestión de los productos en el lineal y otro tipo de exposiciones. Puede pertenecer a la empresa del distribuidor, a la empresa del proveedor, o a terceras empresas que dan servicio (*outsourcing*) a estos. No confundir con el reponedor de producto sin ninguna formación sobre *merchandising*.

- Las Agencias de *merchandising*: son empresas cuyos empleados son *merchandisers*, y se dedican a dar servicio de *merchandising* en las perchas de los distribuidores a los fabricantes. Estas empresas trabajan en las perchas por cuenta de los fabricantes que son los que en general los contratan y los pagan en función de las horas que dedican a sus marcas y productos. Estas empresas para poder realizar su trabajo en las perchas de los distribuidores deben estar autorizadas por estos, y de hecho algunos distribuidores recomiendan a los fabricantes el nombre de la agencia de *merchandisers* con la que deben contactar y contratar para trabajar en sus tiendas.
- Empresas que alquilan o gestionan servicios o espacios: Algunos distribuidores han cedido la explotación de determinados elementos de *merchandising* o de publicidad a terceras empresas que se dedican a comercializarlos a las empresas proveedoras, por ejemplo, las perchas de las farmacias que se alquilan a los laboratorios para que puedan exponer en ellos sus novedades y lanzamientos.
- Empresas que diseñan o producen material punto de venta. Empresas que se dedican a diseñar material punto de venta en cartón, madera, hierro, metacrilato, cartelera, porta precios, etc. para la utilización en las tiendas.
- Empresas de investigación que “leen” la situación de las marcas en el punto de venta, así como la actividad promocional: Son empresas que controlan las promociones que se realizan en las tiendas, qué número de referencias y qué

marcas están presentes, con cuántos frentes, a qué precios, en qué altura del percha, etc. tanto para las propias marcas, como para los productos de la competencia, y todo ello segmentado por canal de distribución, por zonas geográficas, etc.

1.10.5 Estrategias del *merchandising*

Ubicación preferente de producto. Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor. En supermercados y superficies de libre servicio son las cabeceras de góndola, los estantes a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas.

Es bien sabido que las estanterías representan el corazón de venta del establecimiento. Hay que saber identificar las diferencias entre los niveles de las estanterías.

El nivel que más vende es el que queda a la altura de los ojos, por lo general es el segundo de arriba hacia abajo dependiendo el tamaño de la estantería.

Los peores niveles son los de abajo, puesto que el acceso a los productos se dificulta y su exhibición es menos visible. El cambio de un nivel a otro puede aumentar o disminuir la rotación de un producto en un 50% promedio. Lo ideal es una exhibición horizontal a la altura de los ojos. Esto no siempre es posible porque existen criterios de ubicar por bloques verticales a las diferentes empresas competidoras. Esto implica que la empresa debe colocar sus productos a lo alto y bajo de la estanterías. Para unificar criterios

muchas empresas utilizan los “planogramas” que le indica ubicación por cada tipo de producto con la cantidad de caras y al lado de que competencia. Hayes (2002)

- Pilas y exposiciones masivas de producto: dan sensación de abundancia y suelen provocar un positivo efecto en los compradores.
- Cubetas: contenedores expositores descubiertos. Si los productos están desordenados dan sensación de ganga.
- Extensiones de lineal: disposiciones extensibles de las estanterías destinadas a hacer sobresalir un producto del resto.
- Mástiles: carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos. Mensajes anunciadores que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento. Señalizadores. Indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores.
- Publicidad en el lugar de venta o PLV: expositores o presentadores de producto de carácter permanente o temporal; cajas expositoras y *displays*.
- Demostraciones y degustaciones: suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y provocar importantes incrementos de venta. Las demostraciones se realizan para productos de uso como electrodomésticos y las degustaciones para alimentos y bebidas.
- Animación en punto de venta: conjunto de acciones promocionales que se celebran en un establecimiento durante un tiempo determinado con motivo de un

acontecimiento particular. Por ejemplo: Semana fantástica, Vuelta al cole, Día de San Valentín, etc.

Es importante porque busca facilitar el encuentro consumidor - producto, mediante el desarrollo de estrategias que permitan darlo a conocer, gracias a una exhibición atractiva del mismo en los puntos de venta. Además da al consumidor más opciones de elección, satisfacción en la compra y en los precios.

El *Merchandising* puede conseguir un gran número de ventajas tanto para la empresa como para el consumidor. Este puede aumentar el volumen de ventas, acelerando la rotación del producto; potencializar y afianzar el éxito de los productos; ayudar a los productos no estrellas, para que lleguen a serlo; aportar el valor añadido, indiscutible a la publicidad y promoción; restar ventas a la competencia; mejorar cualitativamente la imagen de la marca.

1.10.6 Rentabilidad directa del producto

Conocer la rentabilidad que ofrecen los productos tanto a las empresas productoras como a las compañías distribuidoras es muy importante. A la hora de evaluar su rentabilidad, además del coste de producción de cada artículo se deben calcular también los costes de distribución: el gasto derivado del mantenimiento del producto en un almacén, de transportarlo después al establecimiento comercial y de mantenerlo en el comercio antes de que se produzca la compra final.

Estas variables se calculan mediante las herramientas de gestión DPC (*Direct Product Cost* -Coste Directo del Producto-), y DPP (*Direct Product Profit* -Beneficio Directo del Producto). La primera suma al coste inicial del producto los gastos derivados de su distribución y venta; la segunda mide su rentabilidad real, restando a su beneficio bruto su DPC (*Direct Product Cost* -Coste Directo del Producto). Entonces, además de tener en cuenta la cantidad inicial pagada por la empresa proveedora, se evalúan los costes de distribución.

Las ventajas de utilizar estas herramientas radican en que amplían los datos acerca del beneficio real obtenido de cada producto y que permiten tanto a las empresas fabricantes como distribuidoras diseñar acciones de futuro para mejorar su rentabilidad.

De hecho, gracias a este cálculo las compañías productoras pueden, entre otras acciones, redefinir los surtidos de productos ofrecidos a su clientela, elegir los canales o sistemas de distribución más beneficiosos para ahorrar costes y negociar el precio del almacenamiento y transporte. Las compañías distribuidoras, por su parte, pueden diseñar nuevas fórmulas de gestión de los almacenes, optimizar su logística o establecer estrategias novedosas de promoción de los productos dentro de los puntos de venta.

En el cálculo del DPP se incorpora al concepto de margen bruto todos aquellos ingresos y bonificaciones directos del producto, (*rappels*, compra de espacios, aportaciones publicidad, peajes de entrada), y se restan los costes asociados con el movimiento físico

del producto, (almacén, manipulación, espacio de lineal). Estos cálculos son engañosamente simples, pues en la realidad conocer los costes por producto no es una tarea fácil. Detallar los costes a nivel de producto requiere mucho esfuerzo de cronometraje, mediciones, cálculos y sentido común.

Ilustración 4: Rentabilidad directa del producto



Fuente: Elaborado por el autor (2015)

El DPP nos permite realizar tres ratios fundamentales:

1. DPP/Unidad: rentabilidad Directa por unidad vendida, puede ser usada para:
 - Identificar productos que ayuden a maximizar beneficios.
 - Conducir esfuerzos para cambiar las compras de los consumidores.

2. DPP/Semana: incorpora el concepto de rotación, nos permite conocer la rentabilidad del producto por semana, en algunos estudios se hace por meses, nos permite:

- Identificar los productos a los que se debe dar prioridad de almacenaje y exposición, minimizando las roturas de stock.
- Conocer aquellos productos que no producen suficiente y debemos modificar o eliminar.

3. DPP/ lineal: nos relaciona la rentabilidad directa con el espacio que se otorga al producto en el lineal de ventas, esto nos permite comparar y trabajar con el concepto de coste de oportunidad del lineal, es útil para:

- Identificar secciones a las que se debe dar mayor o menor espacio.
- Conocer aquellos productos que pueden ser usados para llenar el espacio libre una vez distribuida la gama del establecimiento.

Los productos posicionados en cada uno de los diferentes cuadrantes deben ser tratados con políticas diferentes:

- Productos ganadores: a estos productos, con alto DPP/unidad y elevada tasa de ventas, hay que darles un mayor espacio en la percha y acompañarlos con promociones muy dinámicas. Son productos consolidados, y mantienen siempre una buena acogida en el mercado ofreciendo un beneficio unitario por cada

producto muy aceptable; ambos factores hacen que estos productos logren abundantes rendimientos.

- Productos impulsores: con un DPP/unidad bajo y ventas altas. Se debe estudiar cómo aumentar el DPP/unidad, subida de precios, cambios en la manipulación, menor espacio de lineal o utilizarlos para que tiren de otros productos de mayor DPP, ya sea a través de promociones o *Merchandising*.
- Productos durmientes: poseen alto DPP/unidad pero poco volumen de ventas. Se deben impulsar incrementando el espacio de la percha o con publicidad. Gracias a las campañas publicitarias, gozan de elevados volúmenes de ventas, pero que no proporcionan grandes ganancias por unidad. De ellos se pueden obtener interesantes beneficios si se diseña una inteligente campaña de promoción que dé a conocer sus ventajas a un público amplio.
- Productos perdedores: son productos con bajo DPP/unidad y poco volumen de ventas, se les debe asignar menor espacio de lineal, cambiar la política de precios o cesar su venta. Existen artículos que no aportan los necesarios beneficios por unidad ni logran los suficientes volúmenes de venta. Se trata, por tanto, de artículos poco provechosos para las empresas fabricantes y distribuidoras.

Mostramos en la siguiente figura de una manera gráfica lo expuesto hasta aquí al fijar dos ejes en uno de los cuales tenemos la rotación del producto (baja - alta) y en el otro tenemos el DPP del producto (alto – bajo).

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA

Como se indicó anteriormente, este trabajo está centrado en la mejora de la comercialización de los productos ALFAPARF MILANO dentro de los locales de Las Margaritas.

En este capítulo se realizará un breve resumen de dichos locales, ubicados dentro de la Ciudad de Buenos Aires, además se realiza una descripción de las principales marcas capilares que están siendo comercializadas y también se indica las principales diferencias de estas marcas profesionales versus ALFAPARF MILANO.

2.1. Las Margaritas

Las Margaritas es una empresa conformada en la década del sesenta que distribuye productos para la belleza con más prestigio, variedad y experiencia en el mercado.

Corría la década del cincuenta en una Argentina que vivía profundos cambios sociales y políticos. Por aquella época Buenos Aires reunía todos los centros de venta de productos para peluquería, lo que obligaba a los profesionales de las zonas más alejadas a trasladarse varios kilómetros para poder proveerse de los elementos necesarios para sus salones. Así fue que Orlandino Ercolano, un prestigioso peluquero, impulsado por una

visión comercial muy precisa, comenzó a recorrer los salones de peluquería y las distribuidoras de la República Argentina, vendiendo artículos profesionales.



Fuente: Las Margaritas (2015)²

Actualmente poseen el *Showroom* de Ventas más grande de Sudamérica, con más de 20 sucursales en el Mundo, que se diferencian por brindar un asesoramiento profesional garantizado, ya sea al profesional como al cliente particular. Dentro de Capital Federal que es donde se centra la realización de este trabajo se encuentran 6 locales de la cadena, siendo el más importante por sus metros cuadrados el local de Palermo ubicado sobre la calle Córdoba.

² Información obtenida de: www.lasmargaritas.com.

Además de sus locales comerciales Las Margaritas comercializa sus productos a través de su Página Web y Mercado Libre.

Las Margaritas dividen su cartera de productos en 6 diferentes categorías:

- **Make Up:** todo lo relacionado al arte del maquillaje profesional, productos brochas y accesorios.
- **Capilares:** tratamientos, coloración, productos para modelado y todo lo que necesitan los profesionales.
- **Estética & Spa:** todo para el masoterapeuta, la esteticista y la cosmetóloga
- **Herramientas:** herramientas para los estilistas.
- **Equipamientos:** mobiliarios para los salones de belleza.
- **Manos & Uñas:** productos para manicure y esculpidora de uñas.

Se puede observar Las Margaritas es una empresa que enfoca su negocio a profesionales de la belleza, siendo este el lugar donde pueden encontrar los productos y herramientas necesarias para atender a los consumidores en su preferencia de género femenino.



Fuente: Las Margaritas (2015)³

Dentro de la categoría capilares, los locales ofrecen diferentes marcas entre nacionales y extranjeras. Las marcas comercializadas son: Schwarzkopf, Primont, Revlon Professional, Kleno, BKD, Macadamia Natural Oil, Rene Furterer, Expo Peluquerías, L'oreal, Alfaparf Milano y Lakmé.

2.2. Marcas profesionales

Las Margaritas como hemos visto ofrece una gran cantidad de marcas para los profesionales de la belleza. De entre todas éstas consideramos competencia directa para ALFAPARF MILANO solo a Lorea'l, Wella, Schwarzkopf y Revlon. Solo tomamos en cuenta solo a las marcas mencionadas debido a la similitud de precio y calidad y el prestigio internacional que las marcas poseen.

³ Información obtenida de: www.lasmargaritas.com.

Además las siguientes marcas son consideradas profesionales por el aval que sus usuarios han otorgado, calidad en los activos que componen cada producto, amplia gama de productos para cada tipo de cabello y la capacitación técnica que las marcas entregan a usuarios profesionales de la marca (peluqueros).

Las marcas profesionales tienen ancho y profundidad en su portafolio de productos, algunas marcas poseen una gran cantidad de productos pero en promedio todas están conformadas de una manera similar, están divididas por categorías y por tipos de productos de la siguiente manera:

- Categoría
 - Color: coloración por oxidación para el cabello.
 - *Care*: productos de tratamiento para diferentes tipos de cabello.
 - Style: productos de peinado según tendencias y estilos.

- Tipo de producto
 - Coloración: coloración para el cabello permanente o semi permanente.
 - Shampoo: limpia el cabello.
 - Acondicionador: facilita el peinado y suaviza la textura del cabello.

- Máscara: tratamiento para el cabello que actúa en el interior de la médula capilar.
- *Leave-In*: crema de pinar sin enjuague para disciplinar el cabello.
- Serum: óleos que aportan brillo y suavidad.
- Ampollas: tratamiento para el cabello que actúa en la superficie capilar.
- Gel: modelador con efecto húmedo.
- Cera: modelador con efecto seco.
- *Hair Spray*: modelador en spray de alta fijación.
- Mousse: modelador para cabellos ondulados de alta fijación.

Las marcas que se analizarán se enumeran a continuación:

L'Oréal Professionnel Paris

Si bien los productos L'Oréal están presentes desde la década del '40, fue en 1963 que el Grupo decide instalar su filial en Argentina, con la clara misión de desarrollar el mercado de la belleza y la cosmética.

Desde aquel entonces, L'Oréal se convierte en la gran impulsora del mercado de la belleza y la cosmética en Argentina a través de productos innovadores, afianzada en su visión de que la belleza sea accesible a todas las mujeres y hombres del mundo.

Del maquillaje a la coloración, del tratamiento del cabello al tratamiento de la piel sin olvidar las fragancias, las marcas de L'Oréal ofrecen productos innovadores y seguros que exaltan la belleza individual, refuerzan la autoestima y rejuvenecen desde el interior. Su visión es que no existe un único modelo de belleza, sino una diversidad que abarca infinitas bellezas, según la época, la cultura, la historia y la personalidad.

A través de sus 16 marcas presentes en Argentina, L'Oréal lleva adelante este compromiso de proponer diversidad de soluciones para que cada mujer y hombre encuentre la más adaptada a sus necesidades y aspiraciones.

La búsqueda de esa belleza individual y exclusiva es una verdadera aventura que nunca termina, un recorrido extraordinario compartido con todos y para todos, una pasión compartida por todos y cada uno de quienes conforman L'Oréal Argentina.

Productos a la venta: L'Oréal Profesional ofrece los siguientes productos dentro de los locales Las Margaritas.

Tabla 8: Productos L'Oréal Profesional

Familia	Línea
Color	<p data-bbox="456 1455 1166 1486">MAJIREL: línea de coloración permanente profesional.</p> <div data-bbox="695 1507 1175 1625" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="456 1650 1357 1682">RICHESSSE: línea de coloración permanente sin amoníaco profesional.</p>



Care

SERIE EXPERT TÉCNICO: líneas de cuidado capilar para cabellos sano, seco, dañado y con color.



PRO-KERATIN: línea de tratamiento restaurador de la queratina del cabello.



MYTHIC OIL: línea de aceites preciosos que sublima el cabello en una experiencia multisensorial.



Styling

TECNI.ART: línea para peinados.



INFINIUM: línea para peinados.



Fuente: Elaborado por el autor (2015)

Wella Professionals

Esta empresa en 1880, cuando era un pequeño negocio de manufacturas de tejidos para pelucas, hizo cambiar el look a las jóvenes de Sajonia con el novedoso producto.

Franz Stroher, joven peluquero de 26 años, fue el protagonista de la revolución en la moda. El pequeño negocio de pelucas se convirtió en 1924, en una marca de reconocimiento mundial: Wella fue entonces registrada en la Oficina de Patentes de Alemania, país de origen de la empresa.



En la actualidad la empresa registra ventas aproximadamente por 2.600 billones de marcos. La filosofía empresarial de Wella está encaminada a convertirla en la número uno de la cosmética capilar a nivel mundial. Las labores que desarrolla el personal en todos los países están dirigidas a satisfacer con productos de óptima calidad las necesidades de cuidado y embellecimiento de los consumidores.

De esta manera, Wella está logrando una mayor eficiencia en la ejecución de sus procesos que redundan en el mejoramiento de sus actividades comerciales y en el servicio al cliente, principal preocupación de la Casa Wella.

Productos a la venta: Wella ofrece los siguientes productos dentro de los locales Las Margaritas.

Tabla 9: Productos Wella

Familia	Línea
----------------	--------------

<p>Color</p>	<p>ILLUMINA COLOR: línea de coloración permanente profesional.</p>  <p>COLOR PERFECT: línea de coloración permanente sin amoniaco profesional.</p> 
<p>Care</p>	<p>BRILLANCE: tratamiento para un color de larga duración y un aspecto saludable.</p>  <p>PRO-COLOR: tratamiento con la cantidad adecuada de pigmentos de color para conseguir cabellos coloreados y brillantes.</p>  <p>ENRICH: repara y protege el cabello seco y dañado, llenándolo de vitaminas.</p>

	 <p>BALANCE: suaviza, calma y refresca el cuero cabelludo dejándolo plenamente refrescado evitando la caída del cabello.</p> 
Styling	<p>SYLING: línea para peinados.</p> 

Fuente: Elaborado por el autor (2015)

Schwarzkopf Professional

La innovación y la apuesta por las nuevas tecnologías han sido claves para su éxito, y así lo demuestran las más de 7.600 patentes registradas. Schwarzkopf abarca la totalidad de los productos de las áreas de coloración, tratamiento del cabello y *styling*, enfocados en

dos categorías: una dirigida al gran consumidor (Schwarzkopf Retail) y la otra orientada al sector de las peluquerías (Schwarzkopf Professional).

Para las consumidoras de hoy en día, los productos de Schwarzkopf simbolizan décadas de productos capilares innovadores y de alta calidad. Desde el nacimiento de la marca en 1898, cuando Hans Schwarzkopf abrió su droguería en Berlín y desarrolló el primer champú en polvo soluble en agua, su evolución ha estado marcada por una gran demanda y la continua investigación. El éxito recae en haber sabido adaptarse una y otra vez a las tendencias y demandas del momento con productos de calidad.

Schwarzkopf, tiene muchos hitos en los que basar su liderazgo, ya que el primer champú y la primera laca del mundo llevaron su nombre. Con los años, se ha convertido en líder para productos capilares, y la innovación constante es lo que le permite seguir siendo número uno.

Para Henkel, Schwarzkopf, es uno de los pilares de la compañía, ya que es un negocio muy rentable y con buenos resultados, con más de 1.600 millones de euros a nivel mundial, que representa en todos sus ámbitos una marca ejemplar. Con esta historia repleta de éxitos y un futuro tan prometedor, Henkel seguirá apostando por el desarrollo de Schwarzkopf.

Tabla 10: Productos Schwarzkopf

Familia	Línea
----------------	--------------

<p>Color</p>	<p>Igora Royal: línea de coloración permanente profesional.</p>  <p>Igora Vibrance: línea de coloración permanente sin amoníaco profesional.</p> 
<p>Care</p>	<p>BC BONACURE: línea de tratamientos completa, cuenta con tratamiento para cabellos, sanos, secos, dañados, finos y con coloración.</p>  <p>OIL MIRACLE: líneas de aceites seleccionados suavizan y cuidan el cabello y el cuero cabelludo.</p>

	
Styling	<p>OSIS+: línea para peinados.</p> 

Fuente: Elaborado por el autor (2015)

Alfaparf Milano:

La descripción de la línea ya fue realizada en la parte superior.

Tabla 11: Productos Alfaparf Milano

Familia	Línea
Color	Evolution of the CUBE: línea de coloración permanente.



Color Wear: línea de coloración semi permanente.



Care

Semi di Lino Diamante: línea para cabellos sanos.



Semi di Lino Color & Meches Protection: línea para cabellos con coloración.



Nutri Seduction: línea para cabellos secos.



Midollo di Bamboo: líneas para cabellos dañados.



UOMO: líneas para caballeros.



Styling

Semi di Lino Styling: línea para peinados.



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

2.3. Diferencias de marcas

A continuación se detalla la diferencia que tienen las marcas analizadas en precio, producto y valor.

2.4. Diferencia de precios

La diferencia de precios entre las marcas están dadas por dos factores, el precio estipulado por cada marca y el descuento comercial de cada marca también. Los siguientes cuadros aplican los descuentos comerciales de cada marca:

- ALFAPARF MILANO: 30% de descuento en productos técnicos y de reventa superado el pedido mínimo, \$2,500
- L'Oréal Professional: 10% de descuento en productos técnicos y de reventa. \$4,000
- Wella: 25% de descuento en productos técnicos y de reventa. \$3,000

- Schwarzkopf: 50% de descuento en productos técnicos y de reventa. \$1,500

Son muy importantes los descuentos comerciales en el rubro cosmético, estos han acostumbrado al mercado y es factor importante en la cantidad de productos al momento de realizar la nota de pedido. Es por esto que el precio de lista no es una referencia absoluta del precio como si es el precio neto, precio final pagado por el cliente

Además de estos descuentos se puede ver en el mercado promociones puntuales por canal que también afectan el proceso de decisión de compra en el cliente. Estas promociones pueden ser por temporada, lanzamiento de producto o remate de referencias.

Los descuentos más agresivos se pueden observar en la marca Schwarzkopf, la misma es comercializada en el país por Las Margaritas y ha mantenido un política de precios muy fuerte para aumentar rápidamente su Market Share.

A continuación se realiza una comparación de precios de las principales referencias de productos en el mercado; coloración permanente, shampoo 1000ml y shampoo 250ml.

Tabla 12: Diferencia de precios. Coloración permanente (90 ml)

MARCA	ml	PVP	PRECIO LISTA	PRECIO LISTA + IVA	INDEX PRECIO LISTA	PRECIO NETO	PRECIO NETO + IVA	INDEX PRECIO NETO
COLORACIÓN PERMANENTE								
LOREAL PROFESSIONAL	50	\$ 94,00	\$ 75,10	\$ 90,87	115%	\$ 60,08	\$ 72,70	138%
WELLA	60	\$ 82,00	\$ 77,00	\$ 93,17	118%	\$ 57,75	\$ 69,88	132%
ALFAPARF MILANO	60	\$ 80,00	\$ 65,50	\$ 79,26	100%	\$ 43,66	\$ 52,83	100%
SCHWARZKOPF	60	\$ 79,90	\$ 66,04	\$ 79,91	101%	\$ 33,02	\$ 39,95	76%

Fuente: Prodicos S.A. (2015)

Se puede observar en el gráfico que la marca ALFAPARF MILANO en precio de lista y en precio neto es la tercera marca más costosa en comparación con el resto de marcas. El precio de la coloración es una referencia muy fuerte en el mercado, es el precio más observado por los clientes ya que es a través de esta categoría por donde las marcas ingresan a más salones ofertando también un conjunto de otros productos complementarios. ALFAPARF MILANO en el primer semestre de este año vendió 1,1 millones de pomos de coloración entre sus 3 diferentes líneas.

Por ejemplo, las perfumerías y salones realizan esfuerzos por mantener completo el stock de coloración de una mejor manera que con el *stock* de productos para tratamientos. El precio de la coloración también es bastante importante dado que una mujer mayor de 25 años tiñe su cabello en promedio cada 4 semanas⁴ y esto va aumentando con el pasar de los años.

En el cuadro también vemos el precio de Schwarzkopf como el más accesible, este es un precio muy competitivo para una marca profesional.

Tabla 13: Diferencia de precios. Shampoo de reventa (consumidor final, 250ml)

MARCA	ml	PVP	PRECIO LISTA	PRECIO LISTA + IVA	INDEX PRECIO LISTA	PRECIO NETO	PRECIO NETO + IVA	INDEX PRECIO NETO	MARK UP
SHAMPOO REVENTA									
KERASTASE	250	\$ 392,00	\$ 200,12	\$ 242,15	167%	\$ 200,12	\$ 242,15	257%	96%
LOREAL PROFESSIONAL	250	\$ 256,00	\$ 143,10	\$ 173,15	119%	\$ 137,38	\$ 166,22	176%	86%
SCHWARZKOPF	250	\$ 256,00	\$ 123,14	\$ 149,00	103%	\$ 110,83	\$ 134,10	142%	131%
ALFAPARF MILANO	250	\$ 190,00	\$ 120,00	\$ 145,20	100%	\$ 78,00	\$ 94,38	100%	144%

Fuente: Prodicos S.A. (2015)

⁴ Información obtenida de: <http://www.webdelabelleza.com/color-de-pelo>

Se puede observar en el gráfico que la marca ALFAPARF MILANO en precio de lista y en precio neto es la marca menos costosa en comparación con el resto de marcas. Se puede analizar que la brecha de precio entre el shampoo Loreal y el shampoo de ALFAPARF MILANO es de \$66, esta es una brecha muy grande si nos ponemos a pensar que ALFAPARF MILANO promete una calidad superior que sus competidores, este es un valor que se podría elevar dando un mayor valor al producto alineando su precio con el de la competencia y aumentando el Mark Up para el canal de venta.

En el cuadro también se puede observar el precio de la marca Kerastase, esta marca tiene un precio bastante elevado con la misma cantidad de mililitros por envase. Un precio muy elevado en esta época para un shampoo que en promedio alcanza las 40 aplicaciones, poco más de un mes.

Es muy importante idear una política comercial competitiva para el canal con el fin de sacar la mayor rentabilidad de cada producto. Esta categoría además es considerada como la de mayor beneficio después de la coloración, la rotación de este tipo de productos es alta, tanto en perfumerías como en salones, ALFAPARF MILANO en el primer semestre del año vendió 44 mil unidades de shampoo 250ml de entre diferentes líneas.

Tabla 14: Diferencia de precios. Shampoo grande (versión para salón, 1000ml)

MARCA	ml	PVP	PRECIO LISTA	PRECIO LISTA + IVA	INDEX PRECIO LISTA	PRECIO NETO	PRECIO NETO + IVA	INDEX PRECIO NETO
SHAMPOO GRANDE								
KERASTASE	1000	\$ 1.150,00	\$ 558,00	\$ 675,18	208%	\$ 558,00	\$ 675,18	297%
LOREAL PROFESSIONAL	1500	\$ 563,00	\$ 512,30	\$ 619,88	191%	\$ 481,56	\$ 582,69	257%
SCHWARZKOPF	1250	\$ 529,00	\$ 354,55	\$ 429,01	132%	\$ 177,28	\$ 214,50	94%
ALFAPARF MILANO	1000	\$ 340,00	\$ 268,00	\$ 324,28	100%	\$ 187,60	\$ 227,00	100%

Fuente: Prodicos S.A (2015)

Se puede observar en el gráfico, que la marca ALFAPARF MILANO en precio de lista es la marca menos costosa y en precio neto es la tercera marca más costosa en comparación con el resto de marcas, esto es como explicamos anteriormente debido al descuento comercial del 50% que tiene Schwarzkopf lo cual la hace quedar como la marca menos costosa.

Esta referencia, 1000 ml es la versión a la que más acuden los profesionales de la belleza ya que el volumen es el adecuado para realizar los trabajos técnicos en el salón y es mucho más conveniente en precio que comprar 4 shampoos de 250ml. Además al ser herramienta de trabajo es aprovechada para generar ingresos en el negocio al ser cobrada como parte de un servicio como por ejemplo lavado de cabello. ALFAPARF MILANO en el primer semestre del año vendió 48 mil unidades de shampoo 1000ml de entre diferentes líneas, un dato interesante teniendo en cuenta que el shampoo de 250ml debería tener mayor rotación por la demanda cautiva y la utilidad que deja para la empresa.

2.5. Cantidad de productos

Tabla 15: Cantidad de productos Lorea 1

Categoría	Lorea'l	Total
Color	MAJIREL: 42 referencias. RICHESE: 34 referencias	76
Care	SERIE EXPERT TÉCNICO: 23 referencias PRO-KERATIN: 6 referencias. MYTHIC OIL: 9 referencias.	38
Styling	TECNI.ART: 16 referencias INFINIUM: 3 referencias.	19

TOTAL: 133

Fuente: Elaborado por el autor (2015)

Tabla 16: Cantidad de productos Wella

Categoría	Wella	Total
Color	ILLUMINA COLOR: 30 referencias. COLOR PERFECT: 25 referencias.	55
Care	BRILLANCE: 8 referencias. PRO-COLOR: 12 referencias ENRICH: 7 referencias.	24
Styling	BALANCE: 5 referencias SYLING: 12 referencias	17

TOTAL: 96

Fuente: Elaborado por el autor (2015)

Tabla 17: Cantidad de productos Schwarzkopf

Categoría	Schwarzkopf	Total
Color	Igora Royal: 60 referencias. Igora Vibrance: 20 referencias.	80
Care	BC BONACURE: 54 referencias. OIL MIRACLE: 7 referencias.	61
Styling	OSIS+: 19 referencias	19

TOTAL: 160

Fuente: Elaborado por el autor (2015)

Tabla 18: Cantidad de productos Alfaparf Milano

Categoría	ALFAPARF MILANO	Total
Color	Evolution of the CUBE: 70 referencias Color Wear: 32 referencias	92
Care	Semi di Lino Diamante: 11 referencias Semi di Lino Color Protection: 7 referencias Nutri Seduction: 7 referencias Midollo di Bamboo: 9 referencias	34
Styling	UOMO: 6 referencias Semi di Lino Styling: 8 referencias	14

TOTAL: 140

Fuente: Elaborado por el autor (2015)

Como podemos observar en el cuadro las diferentes marcas ofrecen una gran cantidad de referencias en los almacenes Las Margaritas y en general la cantidad de productos Lorea'l, Schwarzkopf y ALFAPARF MILANO es bastante pareja. La marca que tiene una mayor cantidad de referencias exhibidas es Schwarzkopf al ser distribución exclusiva de dichos locales.

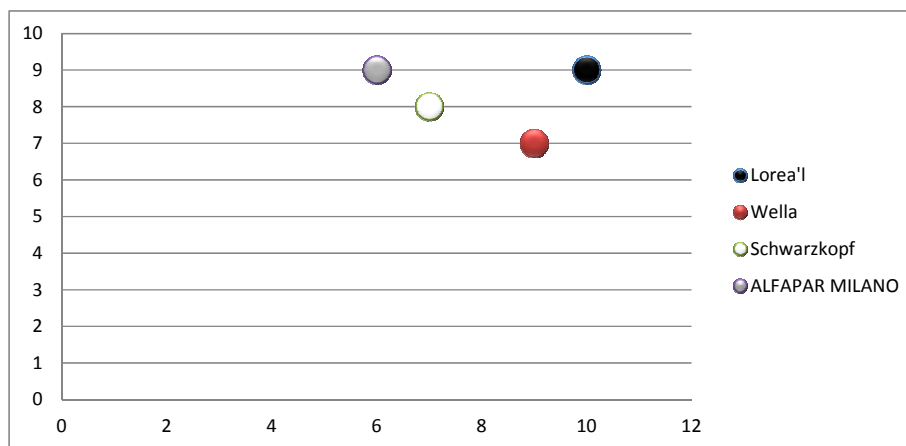
De todos los productos ofertados algunos tienen mayor rotación que otros, por ejemplo una tintura 5.7 (Castaño Claro Mate) la cual es un color bastante específica tendrá menor rotación que un *Cristalli Liquid* de 50ml uno de los productos más vendidos. De todas maneras es importante tener además de una amplia cantidad de productos una cantidad indicada de stock de cada una de las referencias.

Si bien las marcas tienen en realidad un mayor número de referencias para esta canal no se ofertan todas. Esto es porque las marcas quieren tratar de cuidar el canal *salones de*

peluquería, que además de representar un mayor importe en la facturación es el canal que entrega el aval profesional, el cual llena de prestigio a las marcas ante el mercado. Por esta razón el precio promedio de los productos en el canal perfumerías es superior al precio promedio de los productos en el canal salones de belleza

2.6. Precio vs calidad

Gráfico 4: Precio vs calidad



Fuente: Prodicos S.A. (2015)

El gráfico evalúa el rendimiento de cada marca en función a dos variantes, precio (siendo 0 bajo precio y 10 alto precio) y calidad (siendo 0 baja calidad y 10 alta calidad).

El precio ya hemos visto en cuadros anteriores. La calidad es un factor que toma en cuenta principalmente los siguientes factores en líneas generales:

Cosmeticidad: suavidad y brillo del cabello, la cosmeticidad es un factor visible de mayor o menor manera después de la aplicación de un producto.

Cuidado del cabello: estado del cabello después de la aplicación de un producto, si el producto no tuvo contraindicaciones.

Duración de efecto: todos los productos prometen algún efecto visible, este efecto es valorado por su durabilidad y consistencia en el cabello.

Textura y fragancia: este es un factor que muy observado por el consumidor final, agrega valor a través de los sentidos.

Envase y etiqueta: el envase de un producto otorga valor para el consumidor, las diferentes marcas trabajan fuertemente en el desarrollo de envases y etiquetas más llamativas donde la elegancia va de la mano con la ergonomía.

Tomando en cuenta estos factores y las variables que las contienen podemos decir que por conveniencia las marcas ALFAPARF MILANO con 6 en precio y 9 en calidad y Schwarzkopf con 7 en precio y 8 en calidad deberían ser preferidas en el mercado tomando en cuenta precio vs calidad. Esto en realidad no es así, dado que hay otros factores como Acciones publicitarias, Permanencia en el mercado y la Capacitación Técnica que también empujan la marca en el mercado.

La diferencia de calidad entre productos profesionales no suelen ser fácilmente reconocidas por el público en general, los activos e ingredientes usados en su fabricación entregan productos de alto performance donde usualmente las diferencias entre las

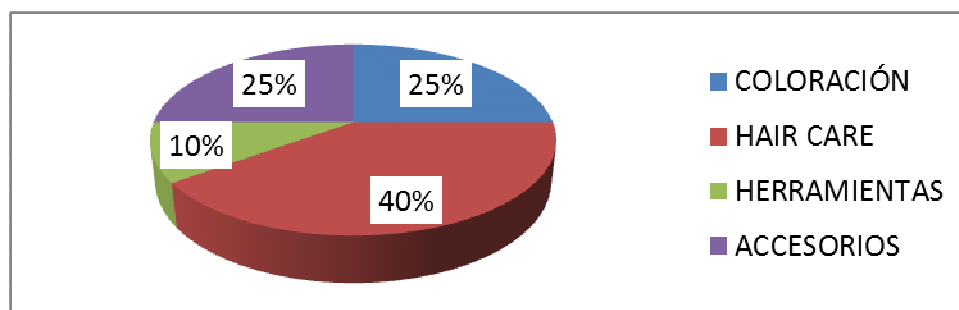
diferentes marcas solo pueden ser reconocidas por los profesionales de la belleza, referentes del mercado cosmético capilar o departamentos técnicos de cada marca.

2.7. Encuesta de campo

Se efectuó una Encuesta de campo en 3 de los 5 almacenes Las Margaritas dentro de la ciudad de Buenos Aires. La selección de las encuestadas se realizó a discreción y a un total de 100 clientas fuera de los almacenes obteniendo respuestas de carácter cualitativo y cuantitativo que ayudaron a conocer hábitos de compra como frecuencia de compra, rango de precios dispuestos a pagar, aceptación de formato Pack Promocional, la importancia de una correcta exhibición y la necesidad de contar con materiales impresos.

Los resultados de la Encuesta de campo son los siguientes:

1. ¿Qué tipo de productos adquiere en los almacenes Las Margaritas? Coloración, *Hair Care*, herramientas o accesorios?

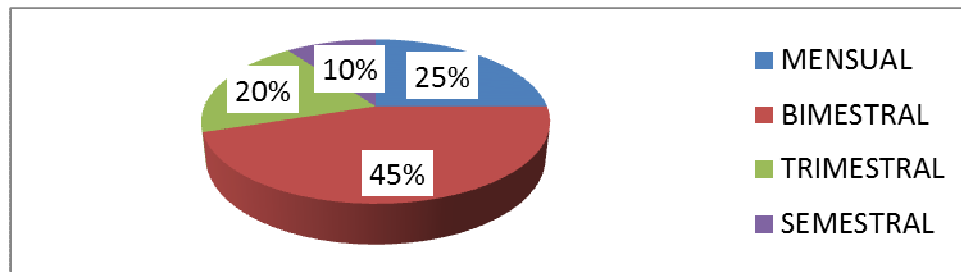


Fuente: Elaborado por el autor (2016)

Conclusión: El 40% de personas que ingresan a los almacenes Las Margaritas realizan compra de productos *Hair Care*, esto es shampoo, acondicionador,

máscaras, *leave in*, etc. Esta es la mayor parte de personas tomando en cuenta que el valor que le sigue es 25% para Accesorios y 25% para Coloración.

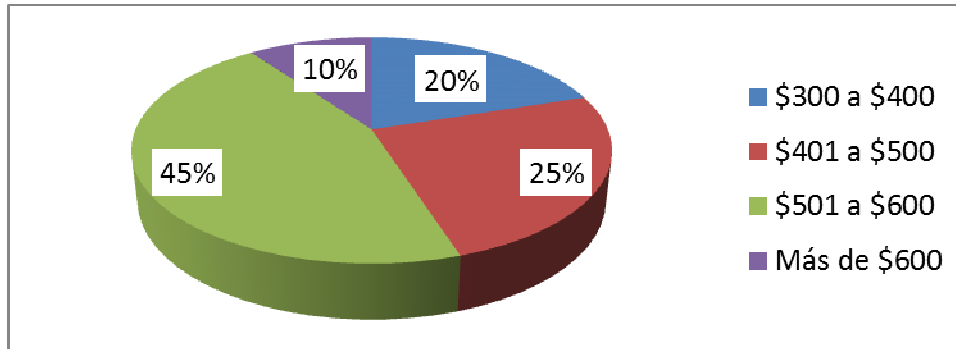
2. ¿Con que frecuencia realiza compra de productos en los almacenes? Mensual, Bimensual, Trimestral, Semestral?



Fuente: Elaborado por el autor (2016)

Conclusión: Según la Encuesta de campo, el 45% de las mujeres que ingresan a los almacenes realizan compras cada dos meses. Este valor va de la mano con el consumo estimado por shampoo por mujer que en promedio es de 3 meses. Otro valor importante es 25% para compras mensuales, una frecuencia de compra mensual indica gran asistencia de público para estos almacenes.

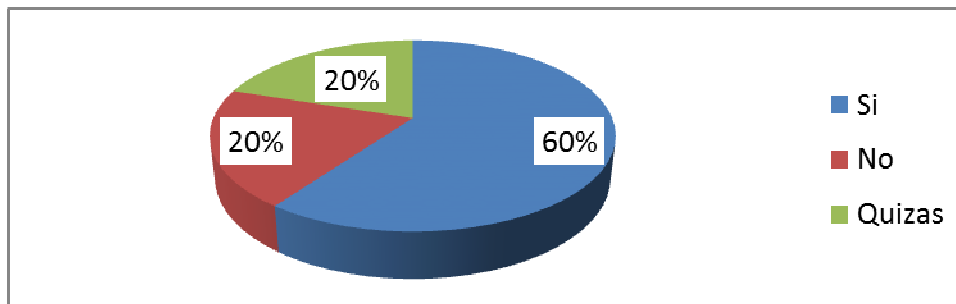
3. ¿Cuánto dinero tiene destinado a gastar en cada visita a los almacenes? \$300 a \$400. \$401 a \$500. \$501 a \$600. Más de \$600?



Fuente: Elaborado por el autor (2016)

Conclusión: Según la Encuesta de campo la mayoría de personas realizan compras que van entre los \$501 a \$600. La cantidad de dinero que está dispuestas a pagar es elevado y valoriza a los almacenes además es posible que para llegar a esta cantidad de dinero se estén realizando compras de más de un producto.

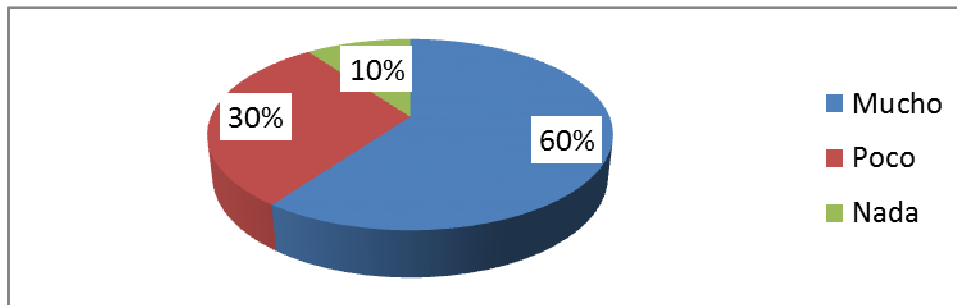
4. ¿Estarías interesado en adquirir los productos de tu marca preferida dentro de un Pack Promocional? (*dos o más productos*). Sí. No. Quizás.



Fuente: Elaborado por el autor (2016)

Conclusión: 60% de las personas encuestadas dieron su aprobación a la compra de productos en formato Pack Promocional (dos productos en una caja). Este Pack entonces fue considerado de mayor costo–beneficio o considerado por las consumidoras como una oportunidad de adquirir el producto como parte de una promoción.

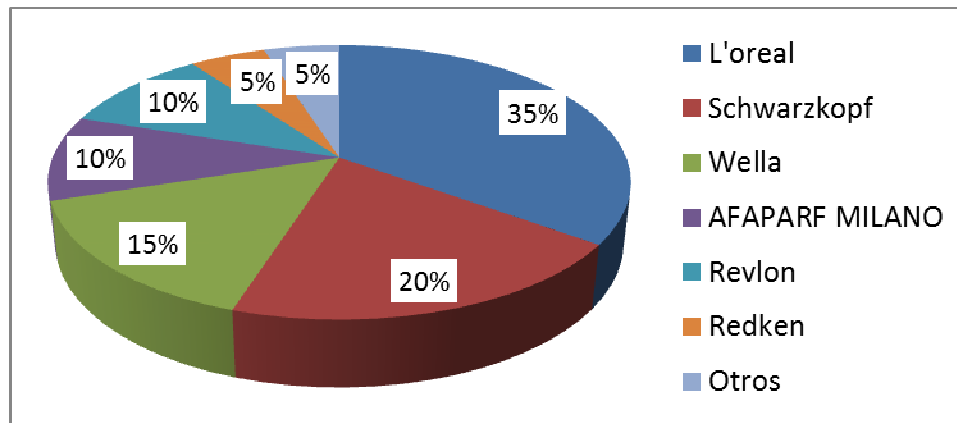
5. ¿Tomas en cuenta la exhibición de los productos y material informativo dentro de los almacenes? Mucho. Poco. Nada



Fuente: Elaborado por el autor (2016)

Conclusión: Con un 60% es bastante aprobado por las consumidoras tener correctamente exhibido los productos y estar apoyados de material informativo dentro de los almacenes.

6. ¿Qué marca profesional adquirió en su última compra?



Fuente: Elaborado por el autor (2016)

Conclusión: Diversas marcas son las preferidas por las consumidoras dentro de los almacenes. Como era de imaginarse, la prefería es L'oreal con un 34% por sus diversas y consistentes acciones dentro del canal, seguida por Schwarzkopf que es manejada directamente por los almacenes dándole mayor empuje a la venta de estos productos. A continuación se puede ver la participación de Wella con un 15% y ALFAPARF MILANO con un 10%. El resto de marcas tienen baja participación por su pequeña cartera de productos y poca visibilidad en el punto de venta. La marca ALFAPARF MILANO entonces tiene un reto, debe aumentar su participación mediante actividades de Marketing que no se realizaron con el pasar del tiempo y que las demás marcas si las han realizado.

CAPÍTULO 3

BUSINESS PLAN

En el presente capítulo, se desarrollarán las actividades con las cuales se pretende mejorar la comercialización de los productos ALFAPARF MILANO dentro de los establecimientos Las Margaritas.

3.1. Objetivos

Se quiere conseguir dos objetivos con este *Business Plan*:

3.1.1. Reposicionar el valor de marca dentro de los almacenes

Lograr una propuesta superadora, donde nuestro target encuentre su producto y Las Margaritas obtenga la rotación óptima de los productos. Cada vez con más fuerza la organización lucha por instaurar en el mercado valores italianos de la marca, elegancia y estilo, que deben ser insignia de todos los productos en cualquier canal donde se los comercialicen.

3.1.2. Conseguir los objetivos comerciales deseados para este canal

Para ALFAPARF MILANO la comercialización de sus productos en el *retail* debe entregar los resultados económicos suficientes para sustentar económicamente otras actividades en los diferentes canales donde están presentes, la rotación de productos en este canal es importante y debe ser sostén económico de la marca teniendo en cuenta la

rentabilidad obtenida por cada producto. Actualmente las áreas que han venido acompañando el desarrollo de la marca en los establecimientos serán las mismas áreas que comprometeremos para la ejecución de este *Business Plan*.








El aporte de cada área se puede describir como:

- Comercial: esta área es la más importante por la trayectoria y la experiencia en la negociación con el área *management* de los almacenes. Un vendedor y un supervisor de ventas son los responsables de las ventas exigidas a este canal. Entre otras actividades también dan seguimiento a la cobranza.
- Marketing: en la organización el área de marketing tiene mucho poder en las decisiones tanto de marca y comerciales. Marketing por ende es el encargado de generar acciones de marca que rentabilicen el producto en el canal y fidelice a los consumidores finales con nuevas propuestas cuidando el espacio visible en cada estantería de los locales.
- Educación: la educación para las marcas profesionales es muy importante, el conocimiento de cada producto y el correcto uso es primordial para obtener los resultados deseados en los cabellos de las consumidoras. Capacitaciones técnicas al personal de los establecimientos son fundamentales para no tener contraindicaciones en el uso de nuestros productos.

Para ejemplificar la lógica de cómo vamos a crear, capturar y entregar valor vamos a guiarnos por el Modelo de Canvass⁵ de Alexander Osterwalder.

⁵ Modelo de Canvas; (2007) Alexander Osterwalder

Ilustración 5: Modelo de Canvass

<p>Socios clave </p> <p>Trabajar, conjuntamente con los establecimientos de la marca:</p> <p>Comprometer al área comercial y al área de atención al cliente de los 6 establecimientos de capital federal. Además se entregarán premios cualitativos al personal <i>front office</i>.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Acciones rentables para los dos negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Packs promocionales • Fechas especiales 	<p>Propuestas de valor </p> <p>ALFAPARF MILANO, marca italiana que debe generar valor a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización • Diseño • Marca • Conveniencia 	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Premiar la compra de productos:</p> <p>Programas de fidelización a través de acciones puntuales.</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Captar a través de nuestra propuesta de valor al consumidor frecuente de mayor poder adquisitivo:</p> <p>Seguir hábitos de compras de los dos clientes identificados para este canal.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Costos de la actividades claves desarrolladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo del producto • Educación • Desarrollo de exhibición • Desarrollo de POP 		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Venta de productos por unidad o en pack:</p> <p>Líneas: SDLD, Nutri Seduction, Midollo di Bamboo Packs: SDLD, Nutri Seduction, Midollo di Bamboo Referencias: 250ml, 150gr, 16ml, 30ml</p>		

Fuente: Elaborado por el autor (2015)

3.2. Detalles del Modelo de Canvass

El modelo presentado en la hoja anterior se lo divide en 4 grupos: qué, cómo, cuánto y quién, estas nos ayudarán a tener un panorama en el cual cubramos todos los aspectos del inicio de las actividades.

3.2.1. Qué

- **Propuesta de valor:** transmitir valores italianos de la marca a través de los productos y su exhibición en el punto de venta. Valores de la marca como la elegancia y el diseño son visibles en cada producto o servicio creado para nuestros consumidores finales.

Para lograr esto se generará valor a través de venta personalizada de nuestro producto con una persona capacitada de nuestro equipo que rotará por las diferentes sucursales seleccionadas. Se diseñará exhibidores llamativos con información clara y simple de los productos diferenciándonos del resto de las marcas. También se podrá ver diseños de la marca en la elaboración de *pack's* promocionales y publicidad interna que informen a los consumidores y empujen la venta y la elección correcta de los productos. Además el precio será muy importante, al tener varios recursos visuales que diferencian a la marca podremos fijar precios atractivos para el consumidor final y crear promociones que fidelicen la frecuencia de compra forjando una relación *win-win*.

Esta suma de acciones debe ser alineada con la estrategia de la empresa para este canal. Recordemos que los almacenes de Las Margaritas es uno de los clientes que ALFAPARF MILANO tiene dentro del canal Punto de Oro el cual posee otros clientes importantes y representativos en la facturación mensual de la empresa. La gerencia ha decidido entonces mejorar la comercialización y aumentar el peso en la facturación con los mismos clientes que ya posee penetrando el mercado con nuevas acciones de marketing, propuesta de valor, fidelización de los clientes y venta personalizada. Vender más en el mismo mercado.

Ilustración 6: Estrategia Alfaparf Milano. Canal punto de oro

	Producto tradicional	Producto nuevo
Mercado tradicional	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
Mercado nuevo	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Matriz de Ansoff

3.2.2. Cómo

- **Socios claves:** el desarrollo de la marca depende del trabajo en conjunto con el *managment* que dirige los almacenes. Es muy importante generar frecuentemente propuestas para atraer a los consumidores y que la facturación de nuestro

productos sea beneficiosa para los dos negocios *B2B* y así para el consumidor final *B2C*.

Además queremos también hacer parte de esta alianza al personal *front office* de los almacenes, los cuales exponen los productos y detallan las características y atributos frente al consumidor final al momento de la compra. Como beneficio cualitativo estamos en capacidad de entregar *Gift Card* del Sheraton Pilar obtenidos a través de convenios con este proveedor por canje de productos. La *Gift Card* válida por día de Spa será entregada de manera cuatrimestral al mejor vendedor de cada uno de los 6 almacenes Las Margaritas en los meses de Marzo – Junio – Septiembre – Diciembre. Esta es una forma de comprometer al personal *front office* de los establecimientos y que otras empresas de la competencia no la han ofrecido hasta ahora.

- **Actividades claves:** para generar recursos se va a dar fuerza en dos pilares fundamentales:
 - *Pack's* promocionales: además de los productos que se venden habitualmente se van a desarrollar kits de productos. Estos kits consisten en colocar dos productos de las líneas principales generando un artículo más llamativo para este canal.

Tenemos entonces 4 kits:

- **Semi di Lino Diamante:** (Shampoo 250ml + Cristalli Liquid 16ml).
- **Color & Meches Protection:** (Shampoo 250ml + Máscara 150gr).
- **Nutri Seduction:** (Shampoo 250ml + Máscara 150gr).
- **Midollo di Bamboo:** (Shampoo 250ml + Máscara 150gr).

El desarrollo del pack tiene su costo de producción que proviene de: la elaboración del diseño, fabricación del kit (*Cartulina de 300gr cuna de productos, Polipropileno Mate, Laca Sectorizada y Etiquetas de seguridad*) y costo del producto. Los mismos son concebidos con el fin de agregar valor al producto transmitiendo los valores de la marca.

Tabla 19: Costo y cantidad de kits elaborados

Artículo	Costo de producto	Cantidad
Pack Semi di Lino	62,83\$	2.000
Pack`s Color Protection	68,07\$	1.550
Pack`s Nutri Seduction	68,78\$	1.550
Pack`s Midollo di Bamboo	73,66\$	1.000

Fuente: Elaborado por el autor (2016)

La venta de estos *Pack's* promocionales a los almacenes será a través de promociones con descuento en la factura según la cantidad de *pack's* comprados. De 1 a 2,499, 30% de descuento en factura y de 2,500 a 5,000, 35% de descuento en factura.

Tabla 20: Comparación de precios. Promoción vs precio de lista

Línea	Precio de Lista	30%	35%	PVP	ROI
Pack's (1u)	\$278	\$194	\$180	\$290	149% / 161%
Shampoo 250ml	\$132	-	-	\$210	159%
Máscara 150gr.	\$146	-	-	\$225	154%

Fuente: Elaborado por el autor (2016)

Como se puede ver en el cuadro, la rentabilidad de los kits promocionales es casi igual a la de los productos vendidos por separado, tomando en cuenta que los kits al incluir dos productos deberán ser más atractivos para el consumidor final y tener una mayor rotación en los almacenes aumentando también la frecuencia de compra. Vendiendo un Pack Promocional se tiene la misma rentabilidad que vendiendo dos productos por separado.

Ilustración 7: Pack's promocionales



Fuente: Elaborado por el autor (2016)

- Fechas especiales: se han elegido cinco fechas especiales en las cuales se realizarán promociones exclusivamente para los productos de coloración, productos de uso profesional. Estas promociones tendrán una duración de dos semanas y contendrán siempre los mismos productos. Como aporte ALFAPARF

MILANO venderá a través de un convenio los artículos incluidos en la promoción a los almacenes, además de desarrollar el respectivo material gráfico según la ocasión. Las fechas seleccionadas son:

- Carnaval (Febrero)
- Día del amigo (Julio)
- Día del peluquero (Agosto)
- Día de la madre (Octubre)
- Navidad (Diciembre)

La promoción es: *“Por la compra de un pommo de coloración Evolution of the Color o Color Wear más una Agua Oxigenada de 90ml se bonifica al cliente una ampolla Essencial Oil de Semi di Lino Diamante”.*

Tabla 21: Promoción de tintura temporal

<p>Comprando: \$5,292 + IVA -72 Pomos de tintura 60gr. -72 Oxidantes 90ml.</p>	<p>Bonificado: \$3,157 + IVA -12 Pomos de tintura 60gr. -12 Oxidantes 90ml. -7 Ampolla Essentia Oil 15ml</p>
---	--

Fuente: Elaborada por autor (2016)

Ilustración 8: Publicidad de la promoción tintura en el canal

PROMOCIÓN COLOR

60%

COMPRANDO \$5,292+IVA
72 EOC CUBE 60ML.
72 OXIDO CREMA 90ml.

BONIFICADO \$3,157+IVA
12 EOC CUBE 60ML.
12 OXIDO CREMA 90ml.
7 SDLD Essential Oil 12x15ml

Evolution³
OF THE COLOR

ALFAPARF
MILANO

Evolution³
OF THE COLOR

Fuente: Elaborada por autor (2016)

La Ilustración 8, muestra una promoción enfocada mayoritariamente a los productos técnicos de la marca. Estos productos técnicos son de gran rotación en este canal.

- **Recursos Claves:** para que este modelo pueda funcionar se han determinado tres recursos claves que ayudarán a aumentar el valor agregado de nuestra marca dentro de los almacenes Las Margaritas:
 - Exhibición de productos: actualmente los productos ALFAPARF MILANO cuentan con dos lugares de exhibición en cada almacén, uno es la estantería donde se coloca la coloración y el otro la estantería donde se coloca los productos de reventa en los cuales se realiza reformas para

lograr que nuestros productos llamen la atención de mejor manera que las otras marcas exhibidas en los almacenes.

Para el diseño se utilizó la forma de un rombo referenciando a la forma de una joya (tipo diamante) para que se relacione directamente a un objeto de lujo. Dichas reformas incluyen:

- Iluminación LED debajo de los habladores frontales
- Iluminación dentro del marco
- Marco de acrílico “ploteado”
- Repisa de productos con sistema de soporte
- *Stoppers* laterales

Ilustración 9: Exhibición frontal de los productos



Fuente: Elaborada por el autor (2016)

Ilustración 10: Exhibición lateral de los productos



Fuente: Elaborada por al autor (2016)

- Educación: como herramienta clave para el desarrollo de la marca es necesario incorporar una persona que además de educar al personal de ventas pueda generar ingresos y vele por la imagen de la marca. Sus actividades principales serán capacitar en descripción y modo de uso de los productos al personal de los almacenes (educación), incentivar las ventas de los productos atendiendo a los clientes (activación) y el correcto orden de los productos y material POP indicado por la marca (*merchandising*). Estas funciones serán supervisadas por el Departamento de Marketing en conjunto con el Departamento Técnico. Además, las visitas a los diferentes almacenes dentro de capital serán programadas con una frecuencia semanal en los mismos horarios de los almacenes.

- Se diseñará material gráfico para ser colocado dentro de la tienda, este material tendrá contenido sobre la marca, líneas a la venta y promociones ALFAPARF MILANO vigentes para el consumidor final. Los mismos estarán colocados en puntos calientes como vitrinas (Poster), caja (*Displayer*) y estantería (*Stopper*). El diseño e impresión estará a cargo del Departamento de Marketing y su difusión a cargo del área comercial más el personal propio dentro del local.

3.2.3. Cuánto

- **Estructura de costes:** los costos para el Business Plan incluirán todas las acciones realizadas y propuestas en las Actividades Claves y los recursos claves así como el costo de producto. Como todo Business Plan el objetivo de la estructura de costes es reducir al máximo los costos generados en el plan para obtener un retorno sobre la inversión óptimo. El estado de resultados y *Cash Flow* proyectado se verá en las siguientes páginas.
- **Fuentes de ingresos:** los productos que se encuentran en los almacenes serán productos técnicos como la Coloración y Ampolla y productos de reventa como Shampoo, Máscara y *Pack's* promocionales. La totalidad de productos que se va a ofrecer para el 2016 serán:

Tabla 22: Productos a la venta

<p>Semi di Lino Diamante - Cabellos normales</p> <p>Shampoo 250ml Shampoo 1L Conditioner 250ml Conditioner 1L Máscara 150gr Máscara 500gr Ampolla Essential Oil 15ml Ampolla Sine Lotion 15ml Cristalli Liquidi 50ml</p>	<p>Midollo di Bamboo - Cabellos dañados</p> <p>Shampoo 250ml Shampoo 1L Máscara 150gr Máscara 500gr Ampolla Renewal Lotion 15ml Ampolla Cauterization Serum 15ml</p>
<p>Color & Meches Protection - Cabellos con coloración</p>	<p>Salone Collection - Cabellos normales</p> <p>Rigen Shampoo 500ml Rigen Shampoo 1L Real Shampoo 500ml Real Shampoo 1L Rigen Moisture Treatment 500gr Rigen Moisture Treatment 1000gr</p>
<p>Shampoo 250ml Shampoo 1L Máscara 150gr Máscara 500gr Ampolla Protect Oil 15ml</p>	<p>Evolution of the Color - Coloración Permanente</p>
<p>Nutri Seduction - Cabellos secos</p>	<p>Evolution of the Color 60gr x 70 Oxid'o 90ml x 4 Oxid'o 1L x 4</p>
<p>Shampoo 250ml Shampoo 1L Máscara 150gr Máscara 500gr Ampolla Hyper Oil Infusion 13ml</p>	<p>Color Wear - Coloración Tono sobre Tono</p> <p>Color Wear 60gr x 32 Activador 120ml Activador 1L</p>
<p>Pack's Promocionales</p> <p>Pack Semi di Lino Diamante - Shampoo 250ml + Cristalli Liquidi 50ml Pack Color & Meches Protection - Shampoo 250ml + Máscara 150gr Nutri Seduction - Shampoo 250ml + Máscara 150gr Midollo di Bamboo - Shampoo 250ml + Máscara 150gr</p>	

Fuente: Elaborado por al autor (2016)

3.2.4. Quien

- **Segmentos de clientes:** los almacenes Las Margaritas tiene un segmento de clientes *multitarget*. Dentro de los almacenes se puede observar dos tipos de clientes según su tipo de compra y monto de compra:
 1. Clientes profesionales de la belleza: estos clientes compran productos técnicos o de reventa para sus salones de belleza. Estos clientes aprovechan las promociones de los almacenes y compran algún producto en particular al quedarse sin stock del mismo. También son consumidores de herramientas técnicas como secadoras o cepillos para su uso en el salón. Su frecuencia de compra es mensual con montos que no superan los \$3,000 en productos.
 2. Clientes consumidores finales: estos clientes a diferencia de los anteriores no son profesionales de la belleza, es por eso que los productos comprados son para su uso personal. Estos clientes acuden con menos frecuencia a los almacenes (se estima que un shampoo de 250ml aplicado un promedio de 5 veces a la semana por una persona durará 3 meses) y su monto de compra no excede los \$500.
- **Relaciones con clientes:** la relación que tenemos con los clientes de los almacenes no es directa. Esta va a ser trabajada creando acciones en la cual podamos reunirnos con los consumidores que adquieren nuestros productos a

través de estos almacenes y así tener mayor conocimiento de sus gustos y preferencias de compra.

Se va a realizar entonces acciones puntuales a través del *packaging* de los kits promocionales. En el diseño se agregará una la dirección electrónica de una *Landing Page* en la cual las consumidoras que ingresen podrán llenar sus datos de contacto a cambio de participar en días de peluquería. Estas acciones son muy accesibles para ALFAPARF MILANO ya que se puede sortear una o más ganadoras y redirigirla a un salón de belleza que trabaje con nosotros. Después llegamos a un acuerdo con los salones en el cual entregamos productos bonificados en la próxima compra. Con esta acción fidelizamos a las consumidoras de este canal, hacemos partícipes a los salones de belleza que trabajan con nosotros y valorizamos la venta de nuestros productos en los almacenes Las Margaritas.

Ilustración 11: Exhibición lateral de los productos



Fuente: Elaborada por el autor (2016)

Otra acción importante que se va a realizar con esta característica es un *focus group*. Con los mismos datos ingresados a través de la *Landing Page* se tabular estos datos e invitar a las interesadas a realizar un *focus group* para recabar información sobre hábitos de compra y así conocer más a fondo a las consumidoras de este canal específico. Dichos *focus group* se realizará una vez al año filtrando participantes de capital federal.

- **Canales:** el Business Plan empezara en 6 almacenes de un total de 15 que dispone la cadena en Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Los almacenes elegidos son:
 1. Belgrano: (Av. Cabildo 1002)
 2. Centro: (Av. Córdoba 653)

3. Congreso: (Av. Rivadavia 2122)
4. Palermo: (Córdoba 4633)
5. Palermo II: (Aguirre 748)
6. Villa Urquiza (Av. Monroe 5001)

3.3. Rentabilidad del proyecto

3.3.1. Supuestos en la proyección del flujo de caja

Las variables utilizadas para la construcción del flujo de caja, son las siguientes:

- Impuesto a la Renta: De acuerdo a la Constitución Nacional este impuesto es conocido como Impuesto a las ganancias. La alícuota del tributo para las sociedades (anónimas, de responsabilidad limitada y otras) es del 35%.
- Tasa de Descuento: La tasa de descuento utilizada en el proyecto está fijada en 29%, debido a que esta es la tasa mínima requerida por los inversionistas para este tipo de negocio. Este valor está ligado a la tasa fija que entregan el Banco Santander Rio para préstamos en pesos a 365 días.
- Tasa de Crecimiento: El objetivo del proyecto es obtener un crecimiento del 8% a través de actividades con las cuales se pretende mejorar la comercialización. Este valor es el crecimiento que la compañía pretende obtener para el 2016 en este canal, valor interno que solventa los nuevos costos operativos de la planta.

- Ajuste paritarias: Se consideró una tasa del 25%, la cual determina el sindicato de perfumista y es válido hasta julio 2016.
- Tasa de Inflación: La inflación al terminar el año 2015 fue del 27% según la página del Fondo Monetario Internacional. Si bien la inflación en el país es fluctuante, el dato fue tomado y será usado en el modelo utilizando el último dato oficial y así no entrar en especulaciones por el valor futuro de la inflación.

3.3.2. Inversión requerida

Con el objetivo de mejorar la comercialización de los productos ALFAPARF MILANO dentro de los establecimientos de Las Margaritas, se realizó la inversión inicial, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para tener en funcionamiento de dicha comercialización. Se espera que luego de haber realizado esta inversión, en los períodos posteriores, el negocio retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar el capital invertido.

Para el establecimiento de la inversión inicial del proyecto se consideró los bienes inmuebles y equipo de oficina, realizando cotizaciones a proveedores que se encuentran en el mercado actual, adicionalmente el capital de trabajo, asciende a \$1.284.970,10

A continuación se presenta el resumen de la inversión inicial que suma un total de \$1.303.970,10 para poner en funcionamiento el proyecto:

Tabla 23: Flujo de inversión

Flujo de Inversión Inicial	
Detalle	Flujo de Inversión
Muebles y enseres	13.600,00
Equipo de oficina	5.400,00
Capital de Trabajo	1.303.903,10
Total Flujo de Inversión	1.322.903,10

Fuente: Elaborada por el autor (2016)

- Muebles y enseres: Esta cuenta está conformada por el rediseño en la exhibición de los productos cuyo precio es de \$13.600 este valor está compuesto por el costo de diseño y elaboración para los seis almacenes.
- Equipo de oficina: Se obtendrá un Teléfono móvil y una Tablet. Equipos valorados en \$1900 y \$3500, respectivamente.
- El capital de trabajo, está compuesto principalmente por la promoción y publicidad.

3.3.3. Gastos

Para la realización del flujo de caja del proyecto, se consideró la estructura de gastos fijos planteada en el estudio técnico, gasto que asciende a \$ 159.953,82 en el primer año, y para los siguientes años se consideró un incremento del 27% anual correspondiente a la inflación proyectada y 25% para ajuste paritarias. A continuación se presenta de manera resumida el costo fijo para los 5 años que se han planteado como horizonte del proyecto:

Tabla 24: Gastos del proyecto

Cuentas	0	1	2	3	4	5
Gastos						
Egresos No Operacionales						
Sueldos mas Beneficios de Ley		138.084,00	172.605,00	215.756,00	269.695,00	337.119,00
Promoción y Publicidad		16.950,00	21.527,00	27.339,00	34.721,00	44.096,00
Herramientas y Suministros de Oficina		400,00	508,00	645,00	819,00	1.040,00
Gasto Depreciación Muebles y enseres		2.720,00	2.720,00	2.720,00	2.720,00	2.720,00
Gasto Depreciación Equipo de Oficina		1.799,82	1.799,82	1.799,82	1.799,82	1.799,82
Total Gastos		159.953,82	199.159,82	248.259,82	309.754,82	386.774,82

Fuente: Elaborada por al autor (2016)

3.3.4. Costos de producción

A continuación un resumen de los costos de producción de acuerdo a los productos de venta permanente y paquete promocionales:

Tabla 25: Costo de productos venta permanente

Productos Venta Permanente	
Línea	Costo de producto
Color Wear	\$ 135.750
Evolution of the Color	\$ 603.504
Lisse Design	\$ 15.727
Midollo di Bamboo	\$ 29.696
Nutri Seduction	\$ 34.416
Oxidantes	\$ 126.583
Precious Oil	\$ 36.029
Color Protection	\$ 62.048
Semi di Lino Diamante	\$ 342.606
Semi di Lino Anti Age	\$ 27.098
Semi di Lino Styling	\$ 11.806
Salone Collection	\$ 34.053
Total general	\$ 1.459.316

Fuente: Elaborada por al autor (2016)

Tabla 26: Costo productos venta promocional

Productos Promocionales	
Articulo	Costo de producto
Pack`s Semi di Lino	\$ 125.660
Pack`s Color Protection	\$ 105.509
Pack`s Nutri Seduction	\$ 106.609
Pack`s Midollo di Bamboo	\$ 73.660
Total General	\$ 411.438

Fuente: Elaborada por el autor (2016)

Los costos descritos incluyen el consumo de materia prima necesaria para la producción, la mano de obra y costo de diseño para cada uno de los *pack's*.

3.3.5. Ingresos

Dentro del proyecto se ha considerado el establecimiento de dos tipos de ingresos:

- Ingreso de productos permanente
- Ingreso de productos promocionales

3.3.6. Ingreso de productos permanente

Están conformados por todos los productos que fueron vendidos en el año 2015, sin el desarrollo de estrategias comerciales. El precio promedio por línea de producto se ubica en \$109,31, con un incremento en el tiempo en función de la tasa de crecimiento, es decir 2% anual.

Tabla 27: Ingresos de productos permanentes

Ingresos Permanentes	
Línea	Ingreso de producto
Color Wear	\$ 262.932
Evolution of the Color	\$ 598.896
Lisse Design	\$ 2.414.016
Midollo di Bamboo	\$ 59.356
Nutri Seduction	\$ 105.909
Oxidantes	\$ 130.592
Precious Oil	\$ 371.604
Color Protection	\$ 111.020
Semi di Lino Diamante	\$ 110.164
Semi di Lino Anti Age	\$ 115.080
Semi di Lino Styling	\$ 1.344.980
Salone Collection	\$ 37.324
Total General	\$ 5.661.873

Fuente: Elaborada por el autor (2016)

El precio fue fijado en base al estudio técnico de ventas proyectadas y el compartimento del mercado en el último año, es decir en función tanto del costo variable unitario como de los costos fijos de la compañía.

3.3.7. Ingreso de productos promocionales

Dichos ingresos son la sumatoria de *Pack's* que se venderán con el apoyo de las estrategias comerciales el cual se ubica en \$1.561.400, con un incremento en el tiempo del 8%. El precio se ha fijado de acuerdo a las estrategias que serán implementadas con el objetivo de mejorar la comercialización y la fidelización del cliente.

Tabla 28: Ingresos por productos venta promocional

Productos Promocionales	
Articulo	Ingreso de producto
Pack`s Semi di Lino	438.000
Pack`s Color Protection	424.700
Pack`s Nutri Seduction	424.700
Pack`s Midollo di Bamboo	274.000
Total general	1.561.400

Fuente: Elaborada por al autor (2016)

3.3.8. Saldo operacional

A continuación se evidencia el saldo operacional con respecto al flujo de caja con y sin estrategias de comercialización:

Tabla 29: Flujo de caja sin estrategias de comercialización

Cuentas	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 5.661.873	\$ 5.775.110	\$ 5.890.612	\$ 6.008.424	\$ 6.128.592
Costos de Producción		\$ 2.174.692	\$ 2.218.186	\$ 2.262.550	\$ 2.307.801	\$ 2.353.957
Saldo Operacional		\$ 3.487.181	\$ 3.556.924	\$ 3.628.062	\$ 3.700.623	\$ 3.774.635

Fuente: Elaborada por al autor (2016)

Tabla 30: Flujo de caja con estrategias de comercialización

Cuentas	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 7.223.273	\$ 7.801.135	\$ 8.425.226	\$ 9.099.244	\$ 9.827.184
Costos de Producción		\$ 2.421.710	\$ 2.615.447	\$ 2.824.683	\$ 3.050.658	\$ 3.294.711
Saldo Operacional		\$ 4.801.563	\$ 5.185.688	\$ 5.600.543	\$ 6.048.586	\$ 6.532.473

Fuente: Elaborada por al autor (2016)

Como se puede evidenciar al implementar el Business Plan existe un incremento en el saldo operacional de alrededor 2.000.000, cifra que indica la viabilidad del proyecto.

Este cliente ya tiene un historial de ventas, dicho historial ha venido presentando una disminución en el incremento en las ventas, algo que no venía pasando en años

anteriores. El nuevo plan de comercialización pretende volver a incentivar las ventas en este cliente a través de actividades que no se venían realizando y que son importantes para estar presentes en los almacenes de formato *retail*. Ya se vendía artículos de manera regular, ahora se quiere vender aún más valorizando la marca.

Tabla 31: Diferencia entre Flujo de Caja estrategias de comercialización

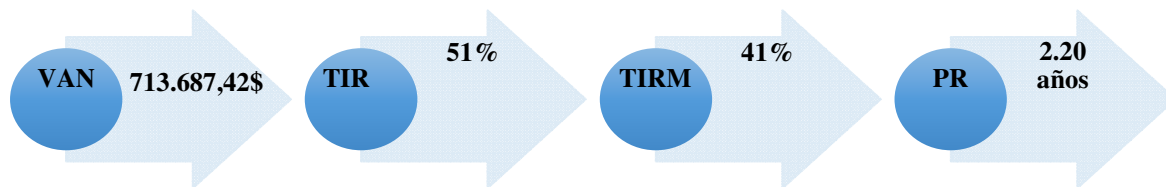
Cuentas	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 1.561.400	\$ 2.026.025	\$ 2.534.614	\$ 3.090.820	\$ 3.698.592
Costos de Producción		\$ 247.019	\$ 397.261	\$ 562.133	\$ 742.857	\$ 940.754
Saldo Operacional		\$ 1.314.381	\$ 1.628.764	\$ 1.972.481	\$ 2.347.963	\$ 2.757.838

Fuente: Elaborada por al autor (2016)

3.4. Evaluación financiera

Para efectuar la evaluación financiera del proyecto se ha efectuado el cálculo de varios criterios de evaluación de propuestas de inversión como son el VAN, TIR, TIRM, PR, y PRD, a continuación el detalle de cada uno de ellos:

Ilustración 12: Evaluación financiera



Fuente: Elaborada por al autor (2016)

Es necesario indicar nuevamente, que la tasa de descuento utilizada fue fijada en 29% en a continuación se analiza cada uno de los criterios de evaluación utilizados:

3.4.1. VAN

El valor actual neto (VAN) es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida que en este caso es del 29% y después de recuperar toda la inversión que se ha establecido en \$ 1.322.903,10.

Para obtener el VAN se procedió a calcular el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación hasta el quinto año, y restando la inversión inicial, lo que nos da como resultado un VAN de \$ 713.687,42.

3.4.2. TIR

La tasa interna de retorno (TIR), mide la rentabilidad del proyecto como porcentaje. La rentabilidad mínima exigida por el inversionista es del 29%, pero el VAN mostró que el proyecto rendía eso y adicionalmente \$ 713.687,42 más. Es decir, las estrategias implementadas devuelven al inversionista una rentabilidad superior al 29% exigida inicialmente, lo que indica que se puede exigir al proyecto una ganancia superior a esa tasa, que en este caso es de 51%.

3.4.3. PR

El periodo de recuperación de la inversión (PR) tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado. Una parte del flujo recibido va a pagar la rentabilidad deseada y otra va a recuperar la inversión. En el caso

del proyecto planteado el Periodo de recuperación es de 2.20 años, es decir que la inversión efectuada es recuperada al finalizar el tercer año de trabajo.

Ilustración 13: Flujo de efectivo para el proyecto

Cuentas	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-\$ 1.322.903,10	\$ 541.146,97	\$ 715.827,28	\$ 903.060,05	\$ 1.102.797,94	\$ 1.314.712,97
Flujo de caja acumulado	-\$ 1.322.903,10	-\$ 781.756,13	-\$ 65.928,86	\$ 837.131,19	\$ 1.939.929,13	\$ 3.254.642,09
VA FC	-\$ 1.322.903,10	\$ 419.493,77	\$ 430.158,81	\$ 420.675,77	\$ 398.232,87	\$ 368.029,30

Fuente: Elaborada por el autor (2016)

CONCLUSIONES

1. Cada uno de los módulos del Modelo de Canvass así como el Flujo de Fondos son indispensable para cumplir el principal objetivo que es “evaluar la viabilidad del negocio en los almacenes Las Margaritas a través de nuevas estrategias de marketing que permitan lograr objetivos cuantitativos y cualitativos de la empresa”. Consistencia, frecuencia y asertividad son necesarios para estos recursos y van a depender de cada una de las áreas comprometidas en este plan y como estas áreas logren compenetrarse en las nuevas acciones propuestas. La comunicación del grupo es importante para retroalimentar el proceso y estar actualizados en los acontecimientos que sucedan en este canal.
2. Del trabajo realizado podemos concluir que es viable económicamente el proyecto con una TIR de 51% y un VAN de \$ 713.687,42. Las ventas en este canal tuvieron un crecimiento constante, crecimiento que disminuyo en los dos últimos periodos por falta de acciones de mercadeo que mantuvieran relevante la marca en los almacenes Las Margaritas. Ahora se proponen nuevas acciones para volver a tener el crecimiento esperado en este canal cumpliendo así uno de los objetivos específico que es “Cuantificar el retorno de la inversión sobre las

estrategias de cambio Comerciales y de Marketing propuestas en los almacenes Las Margaritas.”.

3. Afianzarnos en los almacenes Las Margaritas como en otros clientes de este canal es importante para el crecimiento de la marca. La rotación de productos que otorga las tiendas de formato *retail* es importante para generar recursos que puedan solventar otras actividades realizadas por la marca en sus otros canales.
4. Es importante también delinear el valor que tiene nuestra marca. Calidad, diseño, precio y comunicación deben tener sinergia entre ellos lo cual nos permitirá crear en el consumidor una percepción italiana, o lo que llamamos el gusto italiano de la belleza y ser memorables y relevantes en las mentes del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Braidot, Néstor (2005). *Neuromarketing*. **Madrid: Editorial Puerto Norte Sur.**
- Certo, Samuel (1997). *Dirección Estratégica*. (3ª ed.). **Madrid: McGraw-Hill Interamericana.**
- García, Luis. (2013). *La oferta comercial: producto y precio*. **Madrid: Editorial Roble.**
- Hayes, Bob (2002). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. **Barcelona: Limpergraf.**
- Kotler Philip (2005). *Los 10 pecados capitales del marketing*. **Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.**
- Levy, Alberto (1998). *Marketing Avanzado*. (2ª ed.). **Barcelona: Ediciones Granica S.A.**
- Munuera José, Rodríguez Isabel (2012). *Estrategias de Marketing*. (2ª ed.). **Madrid: Esic Editorial.**
- Osterwalder, Alexander (2011). *Modelo de Canvas* (9.ª ed.). **Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.**
- Sapag, Nassir (2007). *Proyectos de inversión*. **México: Pearson Prentice Hall.**
- Stutely, Richard (2000). *Plan de Negocios*. **México: Pearson Prentice Hall.**

Páginas web:

- Información obtenida del sitio web <http://www.telam.com.ar>, recuperado el 04/12/2015.

- Información obtenida del sitio web <http://www.webquery.ujmd.edu.sv>, recuperado el 04/12/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.lasmargartas.com>, recuperado el 02/10/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.intalentia.com>, recuperado el 28/09/2015.
- Información obtenida del sitio web <https://www.santanderrio.com.ar/banco>, recuperado el 02/10/2015.
- Información obtenida del sitio web <https://www.infobae.com>, recuperado el 22/11/2015.
- Información obtenida del sitio web <https://www.stp.org.ar/gremiales>, recuperado el 18/01/2016.

Otros:

- CAPA, Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (2015).
- PRODICOS S.A, ALFAPARF MILANO (2016).

CURRÍCULUM VÍTAE

Datos Personales:

Nombre: Iván Dario Carpio Velasco

Fecha de Nacimiento: 24 de Octubre del 1989

Ciudad: Quito / Pichincha

Telf.: 1140308395

Email: adn_digitale@hotmail.com

DNI: 95176372

Nacionalidad: ecuatoriano

Dirección: Carlos Calvo 255 y Paseo Colón. CABA

Estado Civil: Soltero

Educación:

Primaria: Escuela Borja 2

Secundaria: Colegio Marista - Quito

Título: Especialidad Físico / Matemático

Superior: Universidad Tecnológica Equinoccial

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Graduado de Ingeniería en Marketing

Número de Registro 1032-12-1175193

Fecha de Registro 08-11-2012

Cursos realizados:

Jornadas de Economía y Negocios Duración

Universidad Tecnológica Equinoccial

Fecha: 30-04-2009

Emprende Ecuador Duración

Ministerio de industrias y productividad

Fecha: 15-10-2011

Experiencia laboral:

ECUADOR TECHNOLOGY CORP *Feb 2008 - Abr 2010*

Cargo: Asistente de Ventas

STOP & SHOP *Jun 2010 – Sep 2010*

Cargo: Stocker

EDESA *Dic 2010 -Abr 2011*

Cargo: Coordinador de Marketing

CONSULTORA SPROKET A LA ACTUALIDAD

Cargo: Asistente de Proyectos

PLANET GROUP

Cargo: Asistente de Marketing

ALFAPARF GROUP ARGENTINA

Cargo: Brand Manager

Conocimientos:

Inglés

Escrito Intermedio / Oral Intermedio

Evolución de Proyectos

Proyectos, Investigación de Mercados, Modelos de Simulación de Proyectos;

Estadística Aplicada, Estadística Inferencial

Office

Manejo Intermedio; Word, Excel, Access, Power Point

Base de Datos

Manejo Básico; SPSS

Adobe Master Collection CS6

Photoshop, Illustrator, Fireworks, Premiere y Swishmax

Gestor de contenidos

Joomla y WordPress editores de contenido Web

Referencias Laborales:

MARTHA NIETO, DIRECTORA NACIONAL FINANCIERA, CONSEP,

Teléfono: (02) 2-237-873

LUCI OLALLA, ASISTENTE DE GERENCIA PETROKEM CIA LTDA

Teléfono: (02) 2-461-461 (02) 2-461-292

LINDSAY SECURO, ASST MANAGER STOP & SHOP

Teléfono: (1) 508-627-9522

DANIELA BARAHONA, ASISTENTE DE GERENCIA BATH CENTER

Teléfono: (508)84065620

RODRIGO NERCELLAS, JEFE DE MARKETING

Teléfono: (549) 11-5512-6201