

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Maestría en Dirección de Empresas



## **Propuesta de un plan de mejora Presentación de un nuevo programa de Retail**



***Enfocado a la motivación, capacitación y desarrollo de los equipos de punto de ventas dentro de la cultura organizacional de la compañía***

Georgina Pagliano  
N de legajo 0121910

[georginapagliano@hotmail.com](mailto:georginapagliano@hotmail.com)

<https://www.linkedin.com/in/georgina-pagliano-1929b34a/>

Tutor: Esteban Maccari

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a mi tutor, Esteban Maccari, que ha acompañado el proceso de elaboración de la tesis, pero además su materia “Recursos Humanos” ha sido de gran inspiración para desarrollar este trabajo.

A mi empresa Coty, que me ha dado la libertad de crear este plan de mejora en los equipos de Retail y Educación y han creído en la implementación de este proyecto.

A todos mis compañeros que han enriquecido la experiencia de cursado del MBA.

## **RESUMEN**

La industria de cosmética de lujo en el mercado de travel retail ha experimentado un cambio significativo post COVID. En el año 2021, la división de travel retail de las Américas ha creado un departamento de Retail enfocado a fortalecer los equipos de ventas en los aeropuertos y enaltecer la presencia de las marcas en las tiendas.

Para esto fue necesario crear un plan claro de desarrollo de los equipos y metas de ventas que permitan a Coty TR pasar de la posición número 5 en el ranking de compañías de cosmética en 2019 al número 2 en el 2023 en los Aeropuertos de las Américas.

El plan consta de una estrategia 360 que consiste en tener un plan de capacitación y ventas totalmente sincronizado en pos de alcanzar los objetivos de la compañía.

A continuación, se presentan las diferentes etapas del plan sustentadas con resultados obtenidos a través de la implementación de este.

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

Introducción ..... 7

**CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

I.1) Introducción al Marco Teórico ..... 8  
I.2) Evolución de la industria del lujo ..... 8  
I.3) La Industria de Cosmética de Lujo ..... 9  
I.4) El mercado de Travel Retail ..... 11  
I.5) El Impacto del COVID-19 ..... 13  
I.6) Estrategia 360 ..... 14  
I.6.1) Componentes de la Estrategia 360 ..... 15  
I.7) Capacitación y Desarrollo de Equipos de Ventas ..... 15  
I.8) Cultura Organizacional ..... 17  
I.9) Metodologías basadas en Valores ..... 18  
I.10) Conclusiones del Marco Teórico ..... 19

**CAPÍTULO II: OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

II.1) Punto de partida ..... 21  
II.2) Inspiración ..... 21  
II.3) El camino. Desarrollo del plan ..... 22

**CAPÍTULO III: CONTEXTO DEL NEGOCIO**

III.1) La empresa ..... 26  
III.2) La región ..... 26  
III.3) ¿Por qué un plan de Retail 360 ..... 30

**CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA**

IV.1) Ganar en Retail ..... 33  
a) Indicadores de performance ..... 34  
b) Experiencia de compra ..... 35  
c) Plan de evaluación ..... 36  
  
IV.2) Las personas primero ..... 38  
a) Reconocimiento ..... 38  
b) Motivación ..... 42  
c) Capacitación ..... 42  
  
IV.3) ONE Coty ..... 43  
a) Una imagen ..... 44

b) Una cultura ..... 45

**CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y RESULTADOS**

V.1) Objetivos ..... 47  
V.2) Metodología de investigación ..... 50  
V.3) Resultados ..... 52  
V.4) Comparación con otros casos de la industria ..... 60

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

VI.1) Viabilidad del plan ..... 61  
VI.2) Pros and Cons ..... 61  
VI.3) Implementación ..... 63

**CAPÍTULO VII: THE CAPSTONE**

VII.1) El plan hoy ..... 64  
a) Impulsar la competitividad ..... 64  
b) Diferenciación con la competencia ..... 64  
c) Ser impulsado por un sentido de propósito y significado ..... 65  
d) Fortalecer la conexión ..... 65  
e) Nutrir a la comunidad ..... 65  
VII.2) Conclusión ..... 66

# ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura N 1. Evolución del mercado de la cosmética global. McKinsey..... 9
- Figura N 2. Mercado Global de Travel Retail Categoría de Producto..... 11
- Figura N 3. Mercado Global de Travel Retail. Mordor Intelligence ..... 12
- Figura N 4. Organigrama del equipo de Retail en el año 2021 ..... 22
- Figura N 5. Organigrama del equipo de Retail en el año 2022 ..... 23
- Figura N 6. Organigrama del equipo de Retail en el año 2024 ..... 24
- Figura N 7. Misión de Coty ..... 26
- Figura N 8. Distribución del equipo de vendedores en los flagships ..... 27
- Figura N 9. Equipo de managers y alcance..... 28
- Figura N 10. Equipo de vendedores por categoría ..... 29
- Figura N 11. Video Media1 Be Coty.mp4 ..... 32
- Figura N 12. Resumen del primer pilar del plan ..... 33
- Figura N 13. Productividad Promedio FY 23 ..... 34
- Figura N 14. Resumen del segundo pilar del plan ..... 38
- Figura N 15. Carta de Bienvenida ..... 39
- Figura N 16. Felicitación de cumpleaños en la plataforma digital de entrenamiento ..... 40
- Figura N 17. Carta de Cumpleaños enviada al agasajado ..... 41
- Figura N 18. Carta de Felicitaciones por cumplir años en la compañía..... 41
- Figura N 19. Resumen del tercer pilar del plan ..... 43
- Figura N 20. Manifiesto..... 44
- Figura N 21. Diez reglas de oro del retail ..... 45
- Figura N 22. Evolución del equipo de Retail..... 49
- Figura N 23. Población de la encuesta..... 51
- Figura N 24. Gráfico respuesta 1..... 52
- Figura N 25. Gráfico respuesta 2..... 53
- Figura N 26. Gráfico respuesta 3..... 54
- Figura N 27. Gráfico respuesta 4..... 54
- Figura N 28. Gráfico respuesta 5..... 55
- Figura N 29. Gráfico respuesta 6..... 56
- Figura N 30. Gráfico respuesta 7..... 57
- Figura N 31. Gráfico respuesta 8..... 58
- Figura N 32. Gráfico respuesta 9..... 58
- Figura N 33. Gráfico respuesta 10..... 59
- Figura N 34. Entrenamiento Coty marzo 2024 ..... 65

## INTRODUCCIÓN

“A continuación, se desarrollará un “Plan 360 de retail” para los equipos de ventas de la división de travel retail de las Américas.

El objetivo general de este Plan es desarrollar el potencial de los consultores de belleza de los aeropuertos a lo largo de la región enmarcado en una cultura organizacional bien definida que le permita a los colaboradores alcanzar ese potencial y fundamentalmente alcanzar las metas de la compañía.

El mismo tiene como objetivos específicos, definir, estructurar e implementar una metodología de trabajo basada en los valores de la compañía “COTY” con el fin de consolidar una cultura de trabajo virtuosa hacia el interior de la organización y elevar así su performance, de manera que impacte positivamente en experiencia de los consumidores en los puntos de ventas.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **I.1). Introducción al Marco Teórico**

A continuación, se desarrollarán algunos conceptos teóricos que ayudarán a comprender el contexto de la industria así también como conceptos que sirvieron de guía para desarrollar este trabajo. Cabe destacar que este proyecto de optimización del departamento de retail y educación se enmarca en un mercado específico que es el de Travel Retail con características y desafíos particulares que se detallan en el desarrollo del marco teórico.

Como parte relevante de este trabajo se han tomado conceptos sobre estrategia, desarrollo de equipos y capacitación y cultura organizacional que han servido de bases para la aplicación del plan.

### **I.2) Evolución de la industria del lujo**

En la antigüedad el lujo sólo estaba disponible para el mundo aristocrático del dinero antiguo y la realeza. Ofrecía una historia de tradición, calidad superior y una experiencia de compra distinguida. Hoy, sin embargo, el lujo es simplemente un producto empaquetado y vendido por corporaciones globales multimillonarias centradas en el crecimiento, la visibilidad, el conocimiento de la marca, la publicidad y, sobre todo, las ganancias.

***“El lujo es una necesidad que comienza donde la necesidad termina” Coco Chanel***

Dana Thomas (2007), "Deluxe: How Luxury Lost Its Luster".

Las marcas de lujo han tenido que adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores y los valores sociales a lo largo del tiempo. Desde el auge de las marcas de lujo de masas hasta la importancia de la sostenibilidad y la producción ética, y el auge del lujo experiencial, las marcas de lujo han tenido que encontrar nuevas formas de atraer a sus clientes. Si bien la definición de lujo puede seguir evolucionando, una cosa es segura: las marcas de lujo seguirán esforzándose por satisfacer las necesidades y los deseos de sus clientes, al tiempo que se mantienen fieles a sus valores e identidad de marca.

A continuación, una breve recapitulación de como evoluciono la industria del lujo recuperado de internet <https://www.linkedin.com/pulse/history-luxury-anularis-36xcf/>

- 1) Los primeros días del lujo (27 A.C): Se remonta a los antiguos egipcios, griego y romanos y estaba muy ligado a las creencias religiosas, celebraciones y estatus social
- 2) El renacimiento (XIX): El auge artístico y cultural marcó un significativo cambio en la industria donde ya no solo el interés era mostrar poder sino también un gusto refinado y aprecio por la belleza.
- 3) La revolución Industrial (XVIII): Surgió la producción en masa permitiendo que más



personas tengan acceso al lujo. A esta época se la conoce también como la democratización del lujo. Preponderancia en marcas y logos por sobre calidad y artesanía.

- 4) El lujo moderno: Se centra en la experiencia y personalización. La tecnología tiene un papel preponderante y surgen las redes sociales y plataformas digitales para conectar e influenciar a los consumidores.

### I.3). La Industria de Cosmética de Lujo

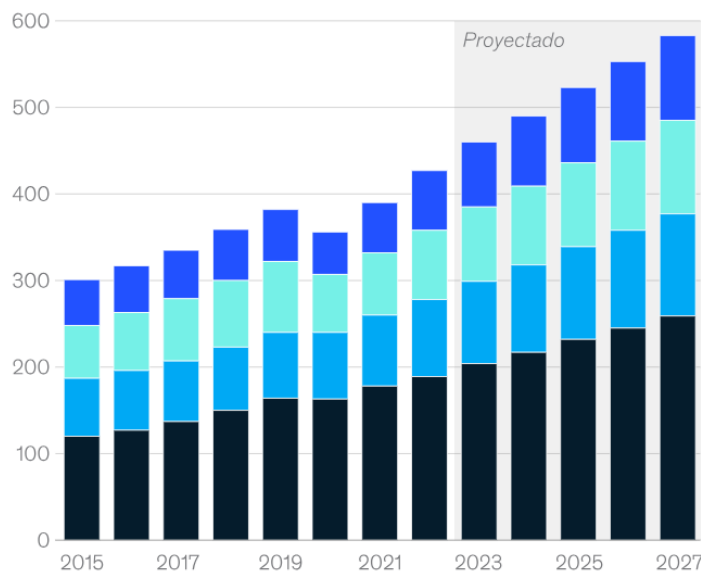
“La industria de la cosmética de lujo es un sector en constante crecimiento, impulsado por la creciente demanda de productos de alta calidad y exclusivos para el cuidado personal y la belleza. El tamaño del mercado fue de 430 mil millones de dólares en el 2023 dividido en cuatro categorías principales, Fragancias, Maquillajes, Cuidado de la piel y Cuidado del cabello.

Es un mercado disruptivo y dinámico en el que las nuevas tendencias y generaciones tienen un gran impacto.

En la actualidad se proyecta un crecimiento ligeramente superior a otras categorías como la ropa, accesorios, bebidas y alimentos, alcanzando 570 mil millones para 2027.”

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-mercado-de-la-belleza-en-2023-un-informe-especial-sobre-el-estado-de-la-moda/es>

**Ventas minoristas del mercado mundial de la belleza, por categoría,**  
miles de millones de dólares



**Crecimiento interanual, %**

	2015–19	2019–22	2022–27 proyectado
Total	6	4	6
Fragancias	3	5	7
Maquillaje	8	-1	6
Cuidado del Cabello	3	6	6
Cuidado de la piel	8	5	6

Fuente: Euromonitor; análisis de McKinsey; análisis del Instituto Global McKinsey.

**Figura N 1. Evolución del mercado de la cosmética global. McKinsey**

Entre los cambios que está experimentando la industria se pueden mencionar

1. Productos naturales y sostenibles: cada vez más consumidores buscan productos que no solo sean efectivos, sino que también sean respetuosos con el medio ambiente y la piel.
2. Personalización: las marcas de cosmética de lujo buscan ofrecer experiencias únicas y personalizadas a sus clientes, a través de productos y servicios a medida.
3. Innovación y tecnología: la industria de la cosmética de lujo está en constante evolución, con el desarrollo de nuevos ingredientes y tecnologías que permiten crear productos cada vez más avanzados y efectivos.
4. Expansión de los canales de venta: si bien las tiendas físicas siguen siendo un canal importante para las marcas de cosmética de lujo, el comercio electrónico y los canales de venta directa están cobrando cada vez más importancia.
5. Crecimiento de los mercados emergentes: países como, India y Brasil están experimentando un crecimiento significativo en la demanda de productos de cosmética de lujo. La desaceleración del crecimiento en China, junto con una mayor competencia local, significa que el país dejará de ser un motor de crecimiento universal para la industria. Como resultado, el mercado estadounidense cobrará aún más importancia con un fuerte crecimiento.

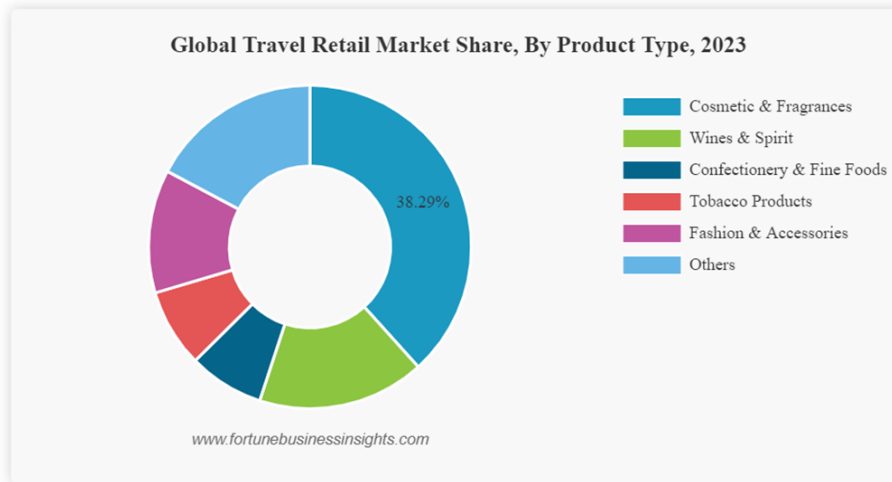
“Su alta rentabilidad, con márgenes de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) de hasta el 30 por ciento, seguirá atrayendo a nuevos fundadores e inversionistas. Con espacios limitados disponibles las marcas exitosas se adaptarán a las cambiantes reglas del juego y asegurará una propuesta de valor única y diferenciada en medio de un mercado saturado y con consumidores cada vez más sofisticados. También se espera que Medio Oriente impulse el crecimiento y que la India emerja como un mercado relevante en el largo plazo”.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-mercado-de-la-belleza-en-2023-un-informe-especial-sobre-el-estado-de-la-moda/es>

#### I.4) El mercado de Travel Retail

Abarca las ventas minoristas de viajeros libre de impuesto y se puede segmentar por:

- Tipo de producto: moda y accesorios, joyería y relojes, vino y licores, alimentos y confitería, fragancias y cosméticos, tabaco, entre otros.



**Figura N 2. Mercado Global de Travel Retail Categoría de Producto. Fortune Business Insights (2022)**

- Por canal de distribución: Aeropuertos, aerolíneas, ferries, otros (estaciones de tren, frontera, centro de la ciudad)
- Por geografía: Norteamérica, Sudamérica, Europa, Asia-Pacífico y Medio Oriente y África.

En la actualidad (2024) se estima un valor de 75.6 mil millones de dólares y se espera un crecimiento considerable en los próximos 5 años (ver gráfico a continuación)



**Figura N 3. Mercado Global de Travel Retail . Mordor Intelligence**

Entre los aeropuertos con mayor tránsito de pasajeros domésticos e internacionales según un artículo del National Geographic:

<https://www.nationalgeographic.com/viajes/2023/07/los-10-aeropuertos-mas-transitados-del-mundo>

Aeropuerto Internacional Hartsfield-Jackson de Atlanta (ATL) - Estados Unidos: 93.7 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional de Dallas Fort Worth (DFW) - Estados Unidos: 73.4 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional de Denver (DEN) - Estados Unidos: 69.3 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional de Chicago O'Hare (ORD) - Estados Unidos: 68.3 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional de Dubái (DXB) - Emiratos Árabes Unidos: 66.1 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional de Los Ángeles: (LAX) - Estados Unidos: 65.9 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional de Estambul (IST) - Turquía: 64.3 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional de Londres Heathrow (LHR) - Inglaterra: 61.6 millones de pasajeros

Aeropuerto Internacional Indira Gandhi (DEL) - India: 59.5 millones de pasajeros

Aeropuerto de París Charles de Gaulle (CDG) - Francia: 57.5 millones de pasajeros

El caudal de pasajeros no necesariamente está relacionado con las ventas de los Duty Free Shops, en la actualidad el mercado está liderado por Asia, seguido por Europa y casi al mismo nivel de facturación se ubican las Américas con el crecimiento más acelerado del mercado.

### **I.5) El Impacto del COVID-19:**

Se esperaba que las ventas minoristas de los aeropuertos mundiales aumenten un 6,1% con respecto a los niveles de 2019, hasta los 48.2 mil millones de dólares en 2020. Sin embargo, la recuperación se vio afectada por los cambios en los hábitos de los consumidores, particularmente en términos de salud y seguridad personal (necesidades de seguridad fundamentales de Maslow), obligando a los aeropuertos a embarcarse en un camino de transformación similar al de sus contrapartes en todo el sector minorista. <https://blog.aci.aero/covid-19-transformation-is-the-key-to-recovery-for-airport-retail/>

La disminución en el tráfico de pasajeros durante la pandemia ha llevado a una disminución significativa de las ventas en travel retail.

La pandemia ha cambiado la forma en que los consumidores compran en travel retail, con un mayor énfasis en la seguridad y la conveniencia. Esto ha acelerado el crecimiento de la compra en línea en travel retail, con muchos consumidores optando por comprar en línea en lugar de en la tienda. Nueva oferta que consiste en reservar en línea y retirar la mercadería al regresar del viaje.

También ha llevado a cambios en la oferta de productos en travel retail, con un mayor énfasis en productos esenciales y de conveniencia y sobre todo una tendencia a consumir productos sustentables. Muchas tiendas centran sus promociones y ofertas en los beneficios sustentables que ofrecen las diferentes marcas.

Por último, la competencia es un factor importante ya que las marcas están luchando por mantener la cuota de mercado en una industria reducida. Las marcas deben ser mucho más creativas e innovadoras para captar la atención de los pasajeros que cada día valorizan más la experiencia de compra.

A pesar del impacto del Covid-19 la industria se recupera velozmente y proyecta niveles de crecimiento ambiciosos en el corto plazo. El nivel de ventas de Europa y Asia aún se encuentran por debajo del 2019, cuando las américas ya han comenzado a mostrar un aumento en las ventas de la región comparada con los niveles de la prepandemia.

## I.6) Estrategia 360

“El marketing 360° o marketing holístico es un término acuñado por Philip Kotler “Dirección de Marketing” (2012), que consiste en la integración de todos los elementos y recursos de una empresa con el fin de crear valor”.

“Las estrategias son fruto de decisiones concretas para sortear un contexto con el fin de aspirar a un objetivo futuro. La estrategia no debe surgir de lo que es la empresa sino de lo que quiere ser o lograr, es por eso por lo que se debe considerar el entorno que condiciona el plan de acción a tomar” *Material recuperado de la materia Fundamentos del managment, MBA UP, 2022*

- 1) Organismos de influencia: son entes directos que pueden condicionar el desarrollo de estrategia. Por ejemplo, sindicatos.
- 2) Competencia: Valorar la competencia a través de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- 3) Fuente de recursos: No siempre son insumos industriales. Pueden también ser insumos en lo que refiere a servicios generales o recursos profesionales idóneos para realizar la actividad en el emplazamiento de la firma.
- 4) Clientes: una determinada persona o parte que paga una tarifa por un producto o servicio para satisfacer sus necesidades. Según Kotler: “El comportamiento del consumidor es el punto de partida para comprender el modelo de estímulo - respuesta”
- 5) Propietarios-Accionistas: deben ser considerados como entornos ya que no siempre forman parte del managment de la compañía y pueden condicionar la toma de decisiones.
- 6) Comunidad: son los factores externos que influyen la estrategia sin necesariamente estar involucrados en el negocio como clientes existentes o potenciales.

Volviendo a Kotler es importante además comprender la evolución de los consumidores e integrar otros factores que permitan abarcar la nueva demanda y crear ese valor al que apuntan las compañías.

Es importante considerar el cambio de lo vertical a lo horizontal, la globalización tiende a nivelar las reglas del juego. De lo individual a lo social, la sociedad tiene un peso preponderante en las decisiones de compras de los consumidores. Así también como la conectividad que probablemente haya sido el factor más relevante en la forma que los consumidores perciben las marcas y la experiencia de compra.

## **I.6.2) Componentes de la Estrategia 360:**

Para llevar a cabo una estrategia será necesario abarcar diferentes aspectos del negocio y los equipos que llevarán a cabo el plan.

- *La capacitación de equipos:* Es el esfuerzo que realizan las organizaciones para promover el aprendizaje de sus miembros.
- *La sincronización de ventas:* Como afirma Kotler “La fuerza de ventas generalmente juega un papel importante en la construcción de relaciones con el cliente”
- *La promoción de la marca:* consiste en un conjunto de herramientas de incentivos a corto plazo, diseñadas para estimular rápidas y / o grandes compras de un producto particular por el consumidor o por el mercado” (Kotler, 1988).

## **I.7). Capacitación y Desarrollo de Equipos de Ventas**

### **Importancia de la Capacitación:**

En todos los casos la capacitación permite mejorar la eficacia y eficiencia de la organización. Los colaboradores adquieren habilidades y conocimientos nuevos que le permiten mejorar el rendimiento. Además, se sienten más valorados por lo que aumenta su compromiso para con la organización. Capacitar a los equipos aumenta la productividad de los mismos y se reducen costos.

Es importante tener en cuenta que no solo los colaboradores aprenden sino también las compañías. Senge propone la importancia de comprender cómo las organizaciones aprenden y aceleran el aprendizaje, necesidad cada vez más importante en un mundo cambiante y complejo. Se identifican dos tipos de aprendizajes: el adaptativo y generativo. El aprendizaje adaptativo está relacionado sólo con ajustarse a un mundo ya existente, en cambio el generativo está, enfocado en desarrollar nuevas formas de mirar el mundo, centrado en expandir capacidades.

Las compañías suelen aplicar distintos modelos de capacitación según la clase de necesidades que atienden. Entre los distintos tipos de capacitación se pueden mencionar:

*Programas de inducción o introducción:* tienen por objeto facilitar la adaptación de un nuevo trabajador a la empresa y al entorno físico y social de su trabajo (proceso estructurado)

*Programas de entrenamiento inicial:* tienen por objetivo familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto de trabajo

*Programas de complementación:* destinados a suplir las carencias de conocimientos o habilidades de trabajadores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas.

*Programas de especialización:* para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo.

*Programas de actualización:* tienen por objetivo poner al día los conocimientos y las habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo

*Programas de perfeccionamiento y desarrollo:* tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse en puestos de nivel superior en su área de trabajo

*Programas de desarrollo personal:* destinados a mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, y promover una disposición anímica del trabajador en línea con los intereses de la organización

*Programas de capacitación transversales:* actualmente, las empresas deben lidiar con problemas que comprometen la eficiencia y estabilidad de toda la organización. Muchas veces son problemas externos con los que la empresa debe lidiar internamente

En un enfoque más específico como el que trata este trabajo, la capacitación de los equipos de ventas tiene numerosos beneficios para las empresas como:

- 1) *Mejora de habilidades y conocimientos:* aprender nuevas técnicas de venta, adquirir conocimiento sobre los productos o servicios que ofrecen y mejorar su capacidad para cerrar ventas. Además, permite desarrollar habilidades de comunicación efectiva, negociación y persuasión. También puede tener un impacto positivo en la confianza y motivación de los vendedores.
- 2) *Incremento de la confianza y motivación:* al adquirir nuevas habilidades y conocimientos, los vendedores se sienten más seguros al interactuar con los clientes y tienen un mayor impulso para alcanzar sus metas de venta.
- 3) *Adaptación a cambios en el mercado:* A través de la capacitación, los vendedores pueden estar al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas en el campo de las ventas. Esto les permite adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.
- 4) *Fidelización de clientes y aumento de ventas:* Al ofrecer un servicio al cliente de calidad, los vendedores pueden generar una mayor satisfacción del cliente. Esto puede llevar a una mayor retención de clientes y a un aumento de las ventas a largo plazo.

En resumen, la capacitación en equipos de ventas no es solo un proceso, sino una inversión estratégica en el éxito futuro de la compañía. Empleados, capacitados, motivados y



desarrollados impactarán positivamente en los resultados de la misma.

### **I.8). Cultura Organizacional**

Autores como Edgar Schein (2004) definen la cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”.

La cultura organizacional tiene dos aspectos relevantes el interno que tiene que ver con la relación de la empresa con sus empleados conocido como el “clima laboral” y el externo que es la relación de la empresa con el exterior “imagen corporativa”.

Según los resultados del informe de Human Capital Trends 2016, esta nueva organización debe sustentarse en los siguientes pilares: creación de una cultura compartida, el diseño de un ambiente de trabajo que involucre a las personas, la construcción de un nuevo plan de formación en la que el profesional es quien decide y la implantación de un modelo de liderazgo basado en la gestión de equipos.

**Cultura en Empresas de Cosmética de Lujo:** La cultura es la base de toda sociedad, incluidas las organizaciones empresariales donde muchas personas se reúnen, interactúan y hacen cosas juntas. Como conjunto de creencias, comportamientos, sistemas, símbolos y valores, la cultura organizacional se sostiene para que el proceso de trabajo vaya bien y se alcancen los objetivos esperados (Mullins 2016). Comprender los factores culturales en una empresa es un aspecto clave para desarrollar y mejorar el negocio de manera efectiva.

El negocio de la cosmética de lujo hace especial énfasis en la cultura no solo hacia adentro de la organización sino también supo adaptarse a las nuevas generaciones, comportamiento de compra de los consumidores y tendencias del mercado.

Un ejemplo es la marca Kylie, una de las marcas del grupo Coty que demuestra cómo la industria de la belleza también ha sido y sigue siendo intensamente personal, lo que genera la creciente necesidad de una persona que represente las marcas y como marcas de belleza fundadas por la superestrella de las redes sociales, en este caso Kylie Jenner, se embarcaron en la industria. Kylie Cosméticos muy pronto se elevó como una de las más publicitadas entre los fanáticos y clientes, en su mayoría millennials, y se reflejó en sus ingresos apenas unos años después de llegar al mercado. El éxito está fuertemente relacionado con la marca personal de Kylie entre sus abundantes seguidores. Sus seguidores pueden ser categorizados como activos y altamente comprometidos que actúan en consecuencia, son entusiastas y enérgicos, además de ser alentados efectivamente hacia una inversión comprometida”

<https://wardah.business.blog/2020/03/11/managing-culture-in-the-fast-beauty-industry/>

## **Impacto de la Cultura en el Desempeño:**

La cultura organizacional proporciona a las compañías una importante ventaja competitiva. Según McKinsey las compañías top cuartiles en término de cultura entregan mejores resultados (60%) sobre las de cultura cuartiles medio y hasta un 200% más de las organizaciones en donde la cultura no está claramente desarrollada.

Una fuerte cultura organizacional no solamente es positiva en términos de performance sino también desarrolla la motivación y curiosidad hacia sus empleados, clientes, roles y los cambios constantes a través del tiempo.

Los líderes deben ser curiosos sobre los valores y la motivación de sus colaboradores ya que ellos tienen gran influencia en los tipos de personas que se unen a la organización y los valores que ellos traen.

En relación con los clientes, estos tienden a ser más leales a aquellas compañías con las que se sienten identificados. Una manera de atraer y satisfacer clientes no se trata solo de proveer buenos productos sino también desarrollar la relación empleados - clientes que comparten esos valores.

Los líderes deben ser curiosos acerca de sus roles, así como la cultura evoluciona, los roles de los líderes deben evolucionar y así mantener la armonía y valores con los demás integrantes de la compañía. Es importante para ellos tener autoconocimiento y estar listos para dar un paso considerando la situación de la compañía y lo que ella necesita en ese momento.

Por último, pero muy importante, las compañías deben abrazar el cambio, reinventándose y acompañando ese cambio. John Coleman, autor del artículo "Leaders make curiosity the core of your organizational culture" sugiere que la misión, la visión y los valores deberían revisarse por periodos regulares de tiempo (cada 5 años, por ejemplo) o después de periodos de cambio excepcional como por ejemplo la pandemia.

### **I.9). Metodologías de Trabajo Basadas en Valores**

Definición de valores: son la manera de proceder. A través de ellos las personas se comprometen honestamente con la misión y desarrollan las visiones que garanticen la satisfacción del cliente.

En el libro "Managing by values" (1997), Ken Blanchard desarrolla una teoría de cómo alcanzar los objetivos de la compañía con los valores como guía esencial para llegar a ellos.

El autor plantea marcar una diferencia en la vida de las personas, impulsar el valor humano y la eficacia en el lugar de trabajo y ayudar a cada organización con la que trabajamos a convertirse en el proveedor, empleador e inversión preferidos. Este punto es muy importante porque a través de esta metodología de trabajo además de a los colaboradores se integran actores externos a la compañía como proveedores, clientes e inversores.

## **Los Valores de Coty:**

**Sé amable** *contigo mismo y con los demás.*

**Ser valiente:** *desafiar a la industria, innovar, explorar nuevas oportunidades.*

**Mirar hacia adelante:** *ser pioneros, marcar tendencia.*

La compañía Coty tiene como bandera la aceptación y la inclusión de todas las formas de belleza posible. La belleza está en todas las cosas y tiene múltiples formas, por lo tanto, ninguna persona en la compañía puede afirmar que es o no bello.

Para Coty la belleza es ser amable, primeramente, con uno mismo para poder también resonar con todos los demás. Además, para la compañía es muy importante ser amable con el planeta, para eso invierte muchos recursos en cuidar el planeta. Por ejemplo, la empresa en asociación con Lanzatech es pionera en introducir etanol sostenible elaborado a partir de emisiones de carbono capturado en sus productos de fragancias.

Ser Valiente está relacionado a la innovación, a abrir nuevos caminos en la industria, como lo hizo François Coty en 1904 cuando creó la primera fragancia sintética del mercado y fue llamado el padre de la perfumería moderna. En la actualidad Coty está desarrollando nuevas marcas como Orveda “French green bio-tech expert skincare brand” y Infiniment Coty Paris donde se entrelazan la alta perfumería con el arte. “Artcycling” Una vez ensamblados, los frascos de perfumes, estos se convierten en un lienzo de vidrio.

Un soporte de expresión para artistas talentosos, en colaboración con la feria de arte africano contemporáneo 1-54, cada artista tiene libertad para interpretar una fragancia a su manera.

Es importante que los valores que impulsan a la compañía estén reflejados en el día a día de las tareas de la empresa internamente como equipo y externamente con los clientes, proveedores e inversores. Para que esto sea posible el proceso de reclutamiento es fundamental para comprender que las personas que formen parte del equipo de trabajo compartan esos valores y se motiven por ellos y se puedan desarrollar en la empresa en el largo plazo.

## **I.10). Conclusiones del Marco Teórico**

Como cierre del marco teórico los conceptos de estrategia, capacitación, cultura organizacional y valores fueron los pilares sobre los cuales se desarrolló el plan de mejora del departamento de retail y educación de Coty Travel Retail.

Los valores tienen el papel protagónico apoyados en la teoría de Blanchard en donde es posible cumplir las metas de la organización a través de sus valores. Seguido por la cultura organizacional donde es muy importante para la división de travel travel retail alinearse con los parámetros corporativos a nivel global y brindar una experiencia única de ser parte de Coty.

Mejorar la calidad en el trabajo además mejorará la imagen que los clientes de Coty y la experiencia de compra en los puntos de ventas.

En este plan se trabaja para permear la gran estrategia global de la compañía a las posiciones de ventas de cara a los clientes finales que en este caso con los viajeros que compran en las tiendas libres de impuestos.

A continuación, se podrán ver reflejados todos estos conceptos a través de los distintos capítulos que describen la implementación práctica del plan.

## **CAPITULO II: OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1) Punto de partida**

En el año 2021 se crea la posición de Retail Manager para la división de travel retail de las Américas, ya que hasta ese momento los especialistas de retail reportaban a los gerentes de ventas regionales. Con esta posición se abre una mirada mucho más orientada al cliente final y a la experiencia de compra de estos. Esta nueva estructura, a su vez, resultaba congruente con la visión de la compañía y los nuevos valores que estaban gestando una nueva forma de trabajar.

Se comenzó a trabajar en ese contexto con objetivos claros y planes de acción acordes a las necesidades de las distintas regiones, sin embargo, aún faltaba mucho por hacer. Así fue como en 2022 el departamento de retail volvió a sufrir cambios en la organización asumiendo además el liderazgo de los equipos de formación. Estos cambios permitieron que, desde ese momento, todo fuera tomando forma de acuerdo con esta visión de Coty de cambiar la percepción tanto interna como externa de la compañía poniendo a las personas y la experiencia de compra en el centro de la escena.

Es aquí cuando en septiembre de 2022 se comenzó a construir este plan llamado “BE COTY”.

### **II.2) Inspiración:**

A mediados de 2022 la compañía comunicó internamente los nuevos valores, orientados a ponerse en el centro de la escena de la industria, con una visión mucho más disruptiva, inclusiva y visionaria de los que será la industria en el futuro.

Con el lema “*nadie puede afirmar que es bello y que no*” los valores se basan en tres ideas principales que nos inspiran a seguir creciendo.

A continuación, se detallan la misión y los valores que inspiraron a la división de travel retail a desarrollar un plan 360 enfocado a los equipos de ventas de la región

#### **Misión:**

“Estamos aquí para dar rienda suelta a toda visión de belleza que existe hoy y que existirá mañana”

**Valores:**

**Sé amable** *contigo mismo y con los demás.*

**Ser valiente:** *desafiar a la industria, innovar, explorar nuevas oportunidades.*

**Mirar hacia adelante:** *ser pioneros, marcar tendencia.*

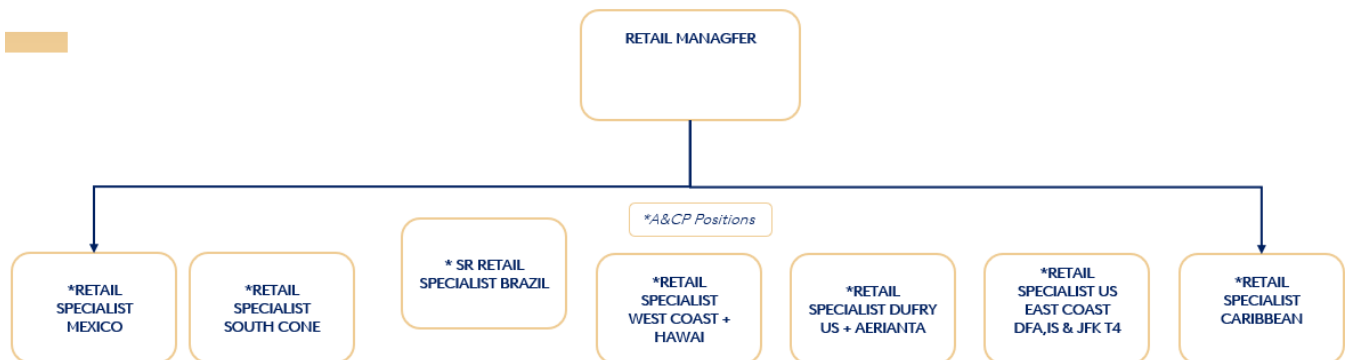
La comunicación de esta nueva forma de trabajar en Coty abrió una gran área de oportunidad en la división de travel retail creando la necesidad de tomar estos nuevos valores y bajarlos hasta nuestro último pero valioso eslabón de la cadena que son nuestros consultores de belleza.

**II.3) El camino, desarrollo del plan:**

Para poner en marcha este plan fue necesario como primer paso visualizar claramente dónde quiere llegar la compañía en términos de retail. Con objetivos ambiciosos de 13% de participación de mercado en FY 24 (+1pps vs FY 23) fue necesario repensar la estructura del equipo. A continuación, se detalla la misma en sus distintas etapas del plan.

Al momento de la creación del departamento de retail - 2021 (FY 22)

**RETAIL TEAM 2021**



**Figura N 4. Organigramma del equipo de Retail en el año 2022**

Al momento de la creación del plan de retail de acuerdo con la nueva visión de la compañía - 2022 (FY23)

### RETAIL TEAM 2022

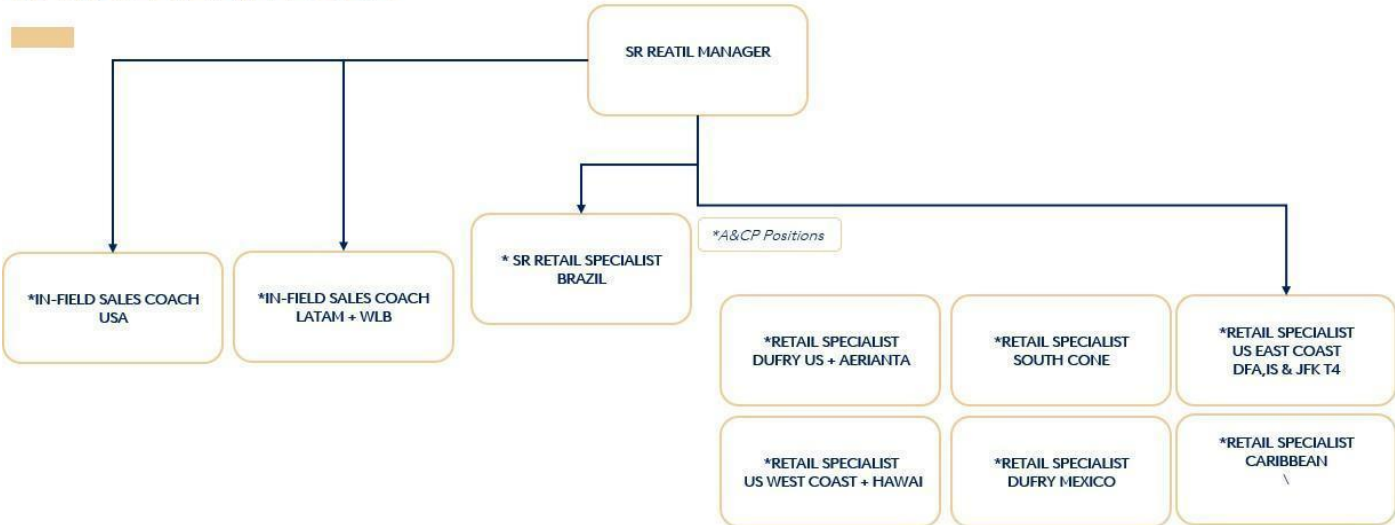


Figura N 5. Organigrama del equipo de Retail en el año 2022

Consolidación del plan - 2023 (FY 24)

## RETAIL TEAM 2024

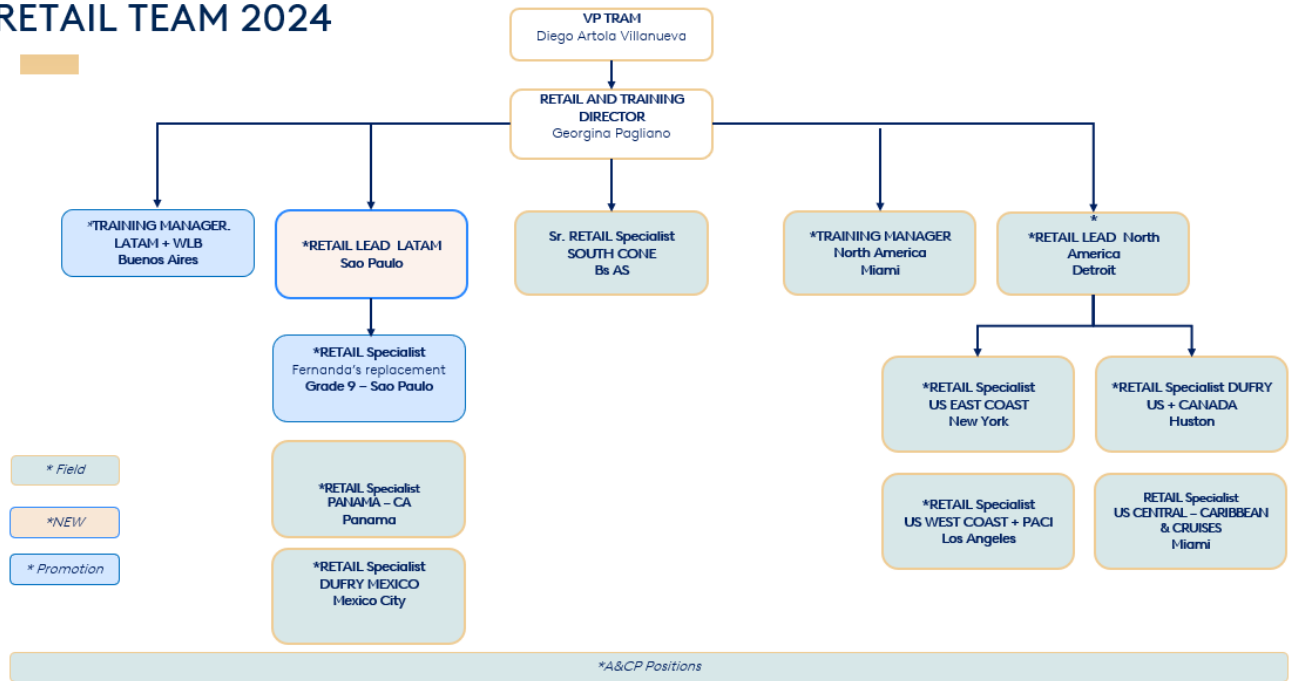


Figura N 6. Organigrama del equipo de Retail en el año 2024



Para encarar este plan se ha reestructurado el equipo de venta de manera que permita enfrentar este cambio de forma más eficiente y en línea con la nueva cultura organizacional.

Con un equipo más robustecido con funciones claramente definidas, el plan comenzó a implementarse con el primer paso “la comunicación” durante el seminario anual de vendedores realizado en Colombia en septiembre de 2022.

En el capítulo 3 se detallan los diferentes módulos del plan, que giran alrededor de tres ejes principales: 1) ganar en retail: enfocado al resultado, 2) las personas primero: dedicado a la motivación y reconocimiento y 3) ONE COTY: lograr una única identidad como empresa en la región.

Antes de pasar a desarrollar el plan detalladamente, se describe el contexto actual del negocio y la compañía para una mejor comprensión de este

## **CAPÍTULO III: CONTEXTO DEL NEGOCIO**

### **III.1) La compañía.**

Coty es una empresa líder mundial en belleza (5.3b net revenue FY 22(1)). Fundada en Francia por François Coty en el año 1904, la compañía en la actualidad está conformada por marcas renombradas de fragancias, maquillaje y cuidado de la piel. Coty es pionero en investigación y desarrollo de productos y posee las licencias de más de 75 marcas renombradas del mercado del lujo y artículos de consumo de belleza.

La misión de la compañía es desafiar la definición de belleza, fomentar la autenticidad y celebrar la diversidad. En Coty, la belleza no se trata de ajustarse al ideal de otra persona, se trata de la inclusión y de la liberación de todos para que brillen a su manera única (2).



**Figura 7. Misión de Coty**

\*1 información disponible en <https://www.coty.com/news/coty-ends-fy22-double-digit-sales-and-profit-growth-ahead-guidance>

\*2 comunicación corporativa publicada el 5 de octubre 2022, en el site de la empresa: <https://www.coty.com/news/together-we-unleash-every-vision-beauty-beauty-powerhouse-coty-announces>

### **III.2) La región (contexto del negocio):**

El mercado de Travel Retail de las Américas, comprende las operaciones situadas en mercados libres de impuestos, entre los cuales se pueden mencionar Aeropuertos, Tiendas de fronteras, Cruceros, Ferries y E-commerce. En esta ocasión particular nos enfocaremos a trabajar con la fuerza de venta de Coty en los diferentes aeropuertos de las Américas. En este momento la división cuenta con un equipo de 8 Especialistas de Retail basados estratégicamente (Brasil, Argentina, México, Panamá, Los Ángeles, New York, Miami y Detroit), un entrenador con foco en América Latina y otro en North América y 132 Consultores de Belleza basados entre los 57 países que abarca la región y focalizado en las 30 tiendas

principales que representan el 65% del negocio (el 80% de la fuerza de venta se concentra 30 flagships detallados a continuación)

<b>30 PDV principales</b>	<b># Vendedores</b>
JFK	11
Dallas	2
Vancouver	5
Toronto	8
São Paulo DF	14
Rio de Janeiro DF	5
Mexico-City DF	11
Cancun DF	11
Santiago de Chile DF	3
Ezeiza	5
Montevideo	2
Aeroparque (Argentina)	3
Bogota	3
Miami	1
Panama	4
Lima	3
Aeroparque (Argentina)	3
San Francisco	3
Los Angeles TBIT	5
Montreal	3
<b>Total</b>	<b>105</b>

**Figura 8. Distribución del equipo de vendedores en los flagships.**  
(80% de la fuerza de venta está concentrada en 30 puntos de venta)

El mayor desafío en el contexto actual es establecer un plan homogéneo de L&D (learning and development) para los colaboradores que no son empleados directos de la compañía. En muchos de los casos, los consultores de belleza son empleados de los operadores de los negocios representando nuestras marcas y refacturados a Coty.

A continuación, una breve reseña con los pros y contras que hoy presenta la estructura de Retail en cuanto a su estructura salarial y el desarrollo de talentos:

**EQUIPO DE ESPECIALISTAS Y ENTRENADORES:**

<b>Posicion</b>	<b>Alcance</b>
Retail Sales Specialist 1	Costa Este de los Estados Unidos
Retail Sales Specialist 2	Costa Oeste de los Estados Unidos
Retail Sales Specialist 3	Centro de los Estados Unidos y Canada
Retail Sales Specialist 4	Florida & caribe
Retail Sales Specialist 5	Panama y Centro America
Retail Sales Specialist 6	Cono Sur
Retail Sales Specialist 7	Brasil & Peru
Retail Sales Specialist 8	Mexico
Entrenador 1	LATAM
Entrenador 2	NORTE AMERICA

**Figura N 9. Equipo de managers y alcance**

Pros:

- Estas posiciones cuentan con la misma estructura de salario fijo + bono + beneficios
- Plan de capacitación “CotyAcademy”
- Evaluación de desempeño de la compañía “MyCotyTalent”

Cons:

- Impedimento de aplicar el plan de desarrollo y desempeño a todo el equipo ya que 2 de los 8 son empleados a través de agencias (no son empleados directamente por la compañía)
- El plan de beneficios varía dependiendo de la política de la subsidiaria de cada país

## EQUIPO DE VENEDORES DE BELLEZA

<b>Equipo de Aeropuertos</b>	<b># Vendedores y Counter Managers</b>
Counter Manager	6
Multibrands	69
NewCategories	57
<b>Total</b>	<b>132</b>

**Figura N 10. Equipo de vendedores por categoría**

Pros:

- Sistema de incentivo adicional al esquema salarial establecido por los operadores.
- Evaluación de desempeño establecida por la división de travel retail común a toda la población de vendedores de las Américas

Cons:

- No tienen el mismo sistema de comisiones
- Falta de un plan de desarrollo formal identificado para las distintas categorías
- La compañía Coty está limitada por los sindicatos y leyes que rigen a los distintos países

### **III.3) Impulsores de la creación un Retail Plan “Be Coty”**

En el contexto señalado, con la complejidad de una región que es muy diversa étnica y culturalmente y en donde cada operador de aeropuertos tiene un contrato comercial particular tiene como objetivo principal desarrollar un plan llamado “Be Coty” que se adapte a las limitaciones de cada mercado (país) y que a su vez potencializa el rendimiento de los equipos.

Un punto muy importante es determinar cuáles serán los KPIs que se utilizaran para medir el desempeño de los equipos y los programas de motivación ya que no todos los clientes (operadores) comparten la misma información con la compañía.

También muy importante es comprender la complejidad de la compañía, ya que en el negocio del Travel Retail actualmente opera con 10 marcas de lujo (Burberry, Calvin Klein, Chloe, Davidoff, Gucci, Hugo Boss, Kylie, Lancaster, Marc Jacobs, Tiffany) de las más de 75 que tiene el porfolio de Coty. El negocio está desarrollándose muy rápidamente y debemos comenzar a diversificar y desarrollar la expertise de los vendedores conforme se van desarrollando las marcas.

Mencionados los desafíos anteriores, es de extremo valor para la compañía desarrollar un programa 360 que capacite, motive y desarrolle a los mejores profesionales de la industria de belleza en el mercado de travel Retail para continuar ganando participación de mercado.

Este programa Be Coty nació en septiembre 2022 con los primeros pasos en donde se agrupan tres grandes pilares para nuestro negocio *\*ver anexo N 1, borrador del proyecto. Página 69.*

1) **Ganar en Retail:** todo lo que hacemos para ganar mercado, desarrollar nuestras marcas y brindar excelencia en el atendimento a nuestros clientes, en este caso los pasajeros de los aeropuertos de las Américas. En este bloque se consideran los objetivos de ventas por aeropuerto, productividad de las BAs, ejecución en el punto de venta, etc.

Un punto muy importante dentro de este enfoque es el programa de capacitación diseñado de acuerdo con las necesidades de cada equipo y marca.

2) **Las personas primero:** se centra en los programas motivacionales de reconocimiento así también como la evaluación anual de desempeño (cuantitativa y cualitativa), plan anual de incentivos enfocados a apoyar las marcas de acuerdo con el plan de marketing, sesiones de coaching en punto de venta y seminarios

3) **Somos Coty:** basados en los valores de la compañía, diseñamos un manifestó que nos guiará en el día a día y reflejaremos una misma imagen a través de la región.

Desarrollar un plan de carrera que refleje estos valores y a su vez se adapte a las limitaciones del contexto. Crear un sentido de pertenencia con la empresa

## **CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA**

En este capítulo se desarrollarán los módulos del programa explicando la importancia y alcance de cada etapa del plan.



**Figura N 11. Video Media1 Be Coty.mp4. Será compartido con el comité evaluador de la tesis.**



La creación de este plan surge de la necesidad de alinear los objetivos de los equipos de trabajo con la cultura organizacional de la compañía a nivel corporativo. Muchas veces esa visión y valores se quedan a niveles de top management y el objetivo de este plan es precisamente compartir esa cultura con los equipos para que estos lo transmitan a nuestros clientes. Este nuevo estilo de liderazgo apunta a transformar a Coty en la casa de cosmética más grande del mundo con líderes que redefinen la belleza y valoran las cualidades humanas como ser amables, atrevidos y no temer a los desafíos del futuro.

En el equipo de Travel Retail Américas queremos transmitir esos valores y forma de mirar al futuro a través de este plan pensado para el equipo de venta de la región.

**IV.1) Ganar en Retail:**

**BE COTY** 😊  
**IS WINNING**  
**@ RETAIL**



**Figura N 12. Resumen del primer pilar del plan**

Este módulo constituye el pilar fundamental del plan. El mismo se centra en aquellas actividades claves del negocio que son necesarias para desarrollar las marcas y así posicionar al grupo Coty como líder indiscutido de la región.

a) Indicadores de performance:

En primer lugar, es importante definir los principales desafíos y comunicar de manera clara los objetivos de ventas a los equipos para que cada uno de los colaboradores pueda trabajar con el enfoque correcto para lograrlo.

Habiendo dicho esto, el primer requerimiento fundamental es fijar metas de forma tal que las mismas puedan ser aplicadas en cascada de la siguiente forma:

- metas por marcas para los aeropuertos;
- metas por tiendas;
- metas individuales por vendedor.

De esta manera se podrá segmentar y evaluar el desempeño de las marcas y tomar decisiones.

Un indicador muy importante una vez definidos los targets generales será la productividad individual de cada colaborador. De este modo el retail sales specialist podrá acompañar la performance individual que se mide teniendo en cuenta las ventas de cada vendedor sobre las ventas totales de la tienda.

$$\text{PRODUCTIVIDAD VENDEDOR B (período X)} = \frac{\text{VENTAS VENDEDOR B}}{\text{VENTA TOTAL TIENDA}}$$

En la actualidad la medición tiene un alcance del 70% de la fuerza de venta y una productividad promedio del 40%. Se trabaja para lograr en el FY 24 una productividad promedio superior al 50%.

			July-Nov 22		
RETAILER	AIRPORT	#BAs	STORE SALE	BA SALES \$	PROD
Dufry	Sao Paulo	12	4,889,654	804,350	16%
Dufry	Mexico	16	2,506,116	1,597,348	64%
I-Shoppes	NYC	4	1,180,839	722,377	61%
Dufry - AerRianta	North America	13	5,262,033	2,016,081	38%
Dufry - Motta	Central America	13	2,025,750	1,149,254	57%
Total	TRAM	58	15,864,393	6,289,410	40%

Figura 13. Productividad Promedio FY 23

b) Experiencia de compra:

Este aspecto es muy importante a la hora de ganar en retail. Es por eso por lo que dentro de este módulo consideramos todos aquellos aspectos importantes que encierra la experiencia de compra del consumidor, desde la bienvenida, asesoramiento, venta, y en definitiva, la fidelización del cliente.

Hay que tener en cuenta que, si bien en el mercado de travel retail es muy difícil la fidelización de un cliente a una determinada tienda, nuestra región es muy vasta y es por lo que apuntamos que el consumidor de nuestras marcas tenga la misma experiencia de compra sea que compre en un aeropuerto de Canadá tanto como si lo hace en Argentina.

En este módulo se implementan entrenamientos de ventas que se enfocan a elevar la satisfacción por la experiencia de compra de los consumidores. Se basan en técnicas de ventas, relacionamiento de ventas de una misma categoría y cruce de ventas hacia una categoría diferente. La compañía cuenta con un training llamado "Selling Academy". En septiembre de 2022 se implementó el primer módulo en el seminario anual de vendedores "Selling Fundamentals" que consta de 3 submódulos acerca de cómo ofrecer una experiencia de compra placentera a nuestros clientes. (Atraer, Comprometer y Mantener)

Otro aspecto considerado en este módulo es la imagen de las marcas en el punto de venta. Para ello se llevan adelante diferentes iniciativas:

- Se comunican guías de Merchandising con las especificaciones de cada marca que se actualizan dos veces al año.
- Se comunican las guías de ejecución de las animaciones de marketing con el plan 360 que abarca desde el objetivo de la animación, la exhibición de los productos, los regalos por compras, etc. Como este punto es muy importante para motivar a los consultores de belleza y sus managers nominamos la mejor animación del año durante el seminario anual de Coty travel retail Américas, reconociendo al equipo ganador con un premio de una de las casas de moda de las marcas de Coty para cada integrante del equipo que participo incluyendo los Retail Specialist, Merchandising Managers y Brand Managers.

c) Plan de evaluación:

Para que todo lo mencionado anteriormente ocurra se establecieron reglas claras de evaluación que permitan identificar de forma objetiva los mejores desempeños. Por las características diversas de la región y a fin de brindar las mismas oportunidades para todo el equipo se decidió nominar el mejor desempeño de América del norte y el mejor de América del Sur y se hace al finalizar cada semestre para crear un compromiso y motivación continuo a lo largo de todo el año.

Esta evaluación es conducida por los retail sales specialists, y sus resultados son registrados en una planilla global que permite rankear a los vendedores según un puntaje final obtenido.

Mecánica de la evaluación de desempeño:

Consta de un módulo en el que se evalúan los aspectos cuantitativos, a saber:

- **La performance de Coty y la performance de la categoría (P & C):** por ejemplo, si Coty creció 10% vs el mismo periodo del año anterior y la categoría 5%, el puntaje que obtendrá el vendedor de esa tienda será de 5%.
- **Puntajes por capacitación:** El puntaje que obtenga cada vendedor por completar los cursos en la plataforma de entrenamiento digital de la compañía llamada WLB (WeLiveBeauty). Estos dos puntajes combinados tienen un peso del 60% en la evaluación total.

Por otro lado, están los valores cualitativos que apuntan a las habilidades blandas como ser:

- Actitud: Ser proactivo, colaborar con los compañeros y superiores, trabajar en equipo, ser comunicativo y amable
- Imagen: Respetar los lineamientos de las marcas, siempre manteniendo la autenticidad y la sonrisa.
- Cuidado del punto de venta: correcta implementación de la imagen de cada marca, planogramas, visuales, limpieza y exhibición de productos.

Cada uno de estos aspectos se califican en una escala del 1 al 5 donde 1 refleja que no cumple con los estándares de evaluación, 2 alcanza alguno de los requisitos, 3 buen desempeño, 4 tienen un desempeño muy bueno y 5 excelente desempeño

Los encargados de calificar cualitativamente a los vendedores son sus supervisores directos es decir los retail specialists y esta parte cualitativa de la evaluación pesa el 40% del total.

Así con los dos módulos evaluados (Cuantitativo 60% y Cualitativo 40%), a través de una fórmula de Excel se determinan los mejores desempeños de cada semestre.

*\*ver anexo 2 muestra la planilla para la evaluación 1er semestre FY 23. página 70*

## IV.2) Las personas primero:



**Figura N 14. Resumen del segundo pilar del plan**

En este módulo se pone de manifiesto la importancia que nuestros colaboradores tienen para Coty. Las personas son el recurso estratégico, nuestro diferencial competitivo, y así se refleja en este apartado. Así, el plan de capacitación y motivación que lleva a cabo la compañía con nuestros equipos de vendedores queda aquí reflejado.

Lo primero en lo que se trabajó fue en integrar a todos los colaboradores en el mismo sistema de incentivos y capacitación. Haciendo honor a los valores de Coty creemos que es fundamental para que todas las personas se sientan comprometidas, que se brinden las mismas oportunidades.

El seminario anual de Coty travel Retail Américas es la actividad principal para reconocer a personas que trabajan con las marcas de la compañía, es por eso que se organiza una reunión anual de cuatro días siempre en algún destino de la región para reunir el equipo, celebrar los logros y prepararse para los desafíos del año próximo. Es un encuentro muy enriquecedor, dadas las características multiculturales de la región, para compartir experiencias y reencontrarse con el equipo corporativo.

Como lo indica el nombre de esta etapa del programa, se busca reconocer e integrar a las personas, destacar el aspecto humano, ese valor primordial que tiene Coty de ser amables, accesibles, humanos. Por eso se desarrollaron una serie de herramientas como:

- carta de bienvenida: cuando un nuevo integrante entra al equipo su mánager le entrega una carta de bienvenida que contiene las “10 reglas de compromiso de retail”

**Dear....., Welcome to Coty.**

At Coty, our purpose is to create all expressions of Beauty that will exist today and tomorrow. We believe Beauty is a smile. Beauty is freedom. Beauty is courage. Beauty is self-love. And has the power to transform.



Our daily goal is to proudly represent our brands, surprise, and delight consumers, to elevate the consumer experience.

**Are you ready to disrupt the Beauty landscape?**

**BE FEARLESS.  
BE KIND.  
BECOTY**

**OUR 10 ENGAGEMENT RULES**

<p><b>1</b></p> <p>We <b>EMBRACE CHANGE</b>.</p>	<p><b>2</b></p> <p>Through <b>SMILES &amp; empathy</b> WE <b>CONNECT</b> with our clients.</p>
<p><b>3</b></p> <p><b>SURPRISING &amp; DELIGHTING</b> consumers is our daily motto.</p>	<p><b>4</b></p> <p>We stay open to <b>NEW IDEAS THAT ENGAGE</b> new customers.</p>
<p><b>5</b></p> <p>Our <b>PASSION</b> is to deliver an <b>UNFORGETTABLE</b> client experience.</p>	<p><b>6</b></p> <p><b>TEAMWORK</b> is how we can achieve our goals.</p>
<p><b>7</b></p> <p><b>DRIVE &amp; THRIVE</b> to exceed our goals <b>EVERYDAY</b>.</p>	<p><b>8</b></p> <p>We <b>FEARLESSLY</b> look forward and take on <b>NEW CHALLENGES</b>. This is <b>OUR BEAUTY</b>.</p>
<p><b>9</b></p> <p>We <b>INSPIRE</b> people to find their own unique style.</p>	<p><b>10</b></p> <p>We are here to <b>UNLEASH</b> all possible <b>DREAMS OF BEAUTY</b>.</p>



Figura N 15. Carta de Bienvenida

- carta de feliz cumpleaños se hace de forma digital al mail personal de la homenajeadada/o y también se coloca un artículo en la plataforma de entrenamiento digital para que sus compañeros puedan felicitar a los cumpleaños del mes:

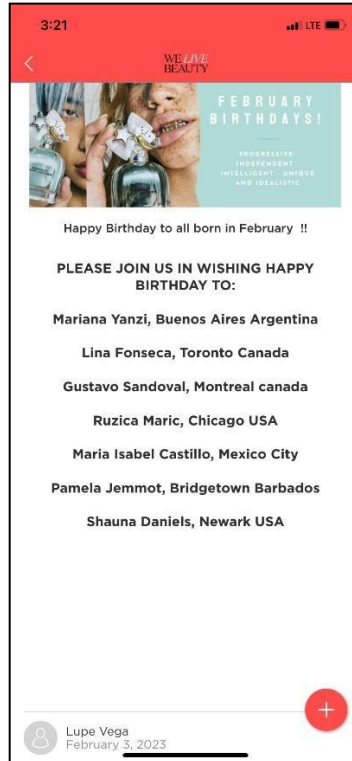


Figura N 16. Felicitación de cumpleaños en la plataforma digital de entrenamiento



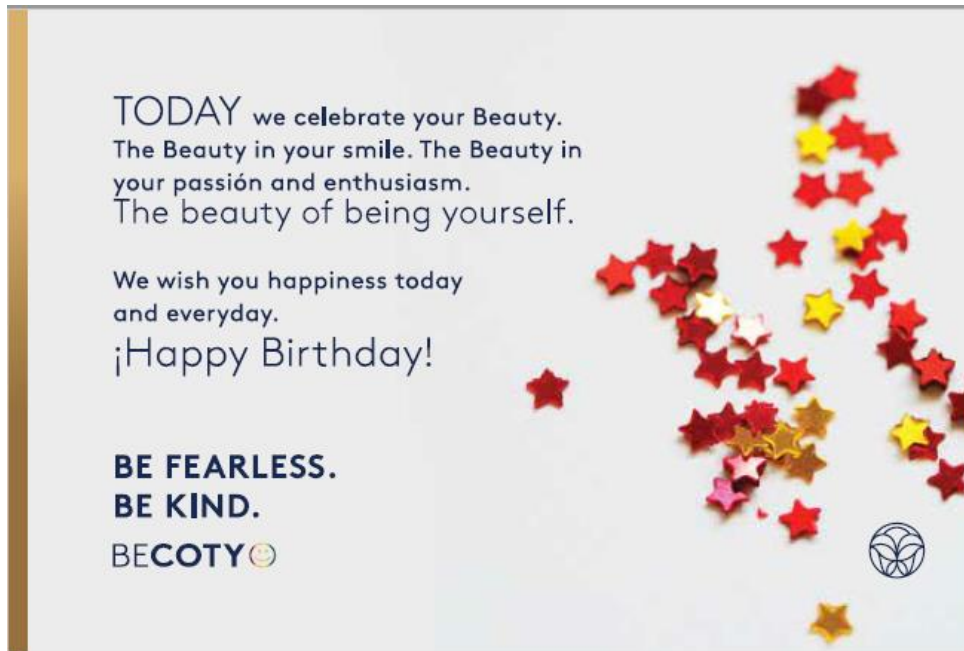


Figura N 17. Carta de Cumpleaños enviada al agasajado

- Programa de fidelidad: Durante el seminario también se entrega un reconocimiento a las personas que llevan 5, 10, 15 y 20 años en la compañía.



Figura N 18. Carta de Felicitaciones por cumplir años en la compañía

- Plan de incentivos cuatrimestrales para todos los vendedores de la región y sus managers. Generalmente para lanzamientos importantes (4 al año)

En orden a continuar con el soporte y desempeño de los colaboradores se reestructuró el departamento de training de la división pasando de un training mánager a dos coachees que se especializan en distintos aspectos y subregiones:

- Coach North America: abarca los países de Canadá, Estados Unidos y México. Con una especialidad en marcas nichos (alta perfumería como por ejemplo Gucci y marcas de cuidado de la piel como Lancaster)
- Coach LATAM: responsable por los países de Sudamérica y Centroamérica y especialidad en la plataforma digital, fragancias en general y maquillaje.

Los módulos de entrenamiento se dividen en:

- d) sesión de coaching en el punto de venta para trabajar sobre técnicas de venta y áreas de oportunidad puntuales de una tienda
- e) Entrenamientos en sala: para lanzamiento de nuevos productos y técnicas de ventas
- f) Sesiones de introducción a la compañía para los nuevos integrantes (4 al año)
- g) Eventos de lanzamiento no solo para nuestros vendedores sino también para clientes y vendedores genéricos del Duty free.
- h) Talleres específicos de maquillaje

### IV.3) ONE Coty:



**Figura N 19. Resumen del tercer pilar del plan**

Este punto fue el disparador de todo el programa. A raíz de la comunicación de los nuevos valores de la compañía por parte de la CEO (Sue Nabi), surgió la necesidad vital de bajar esa comunicación al campo de acción y compartirla con el último, pero tan importante eslabón de la cadena que son nuestros consultores de belleza.

Tener la misma identidad y propósito para que nuestros clientes sin importar en qué lugar del mundo se encuentren nos perciban de la misma forma y experimenten la misma calidad de servicio. Para lograr este punto tan importante comenzamos a desmenuzar el mensaje en un lenguaje menos corporativo, pero sí más cotidiano para que sea fácil de comprender, recordar y aplicar en el punto de venta por nuestros vendedores.

Así surgió el Coty manifiesto, que encierra los valores de la compañía y fue diseñado para inspirar a los equipos de ventas en el día a día de trabajo

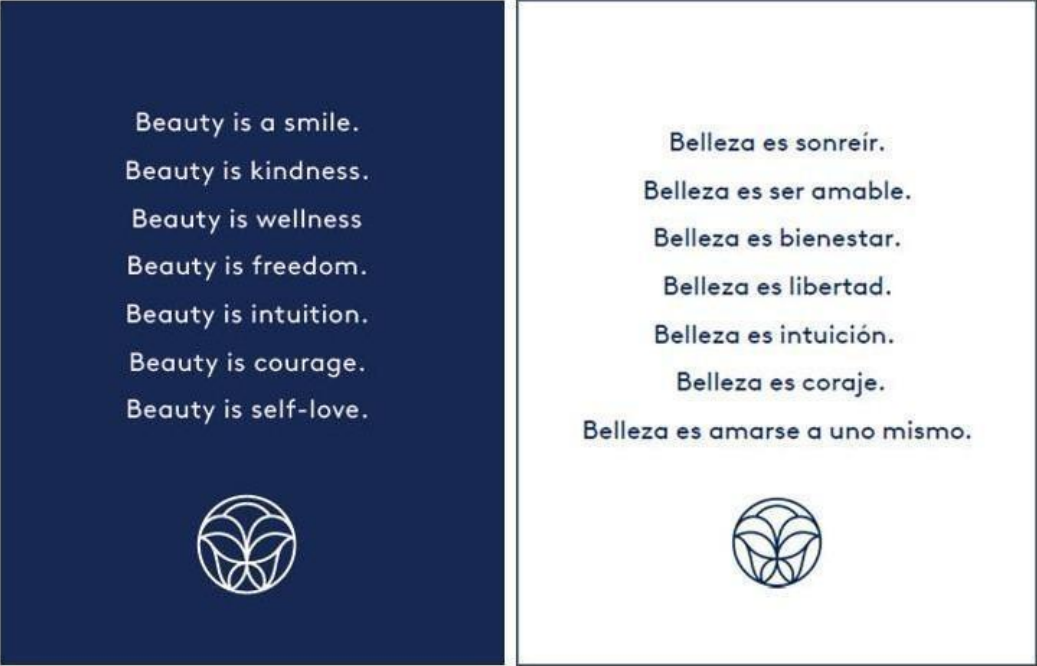


Figura N 20. Manifiesto

Para reforzar el compromiso y mantener los valores vivos, también se crearon las 10 reglas de compromiso a través de las cuales se aspira a cumplir las metas



Figura N 21. Diez reglas de oro del retail

Además de trabajar una cultura organizacional hacia adentro de la compañía, se apunta a transmitir el espíritu de Coty con los operadores del aeropuerto.

Cabe destacar que los vendedores trabajan en las tiendas que son operadas por diferentes compañías, por eso es muy importante desarrollar una buena relación con estos para que los vendedores tengan la posibilidad de desenvolverse y actuar conforme las indicaciones de Coty. Dada la importancia de este punto más adelante se dedicará una sesión para desarrollar la relación con los distintos clientes que tienen las concesiones en los aeropuertos.

**CAPÍTULO V: INVESTIGACION, OBJETIVOS Y RESULTADOS.**

**V.1) OBJETIVOS**

Objetivo general

Determinar una metodología de trabajo que motive y desarrolle a los equipos de ventas encuadrada en una mentalidad 100% Retail.

Este plan tiene como objetivo general comunicar y compartir con los stakeholders la cultura organizacional de la compañía, reflejando sus valores con los cuales los colaboradores y clientes se sientan fuertemente identificados y así brindar una única y sobresaliente experiencia de venta para nuestros clientes más allá de las diferencias culturales y geográficas. “BE ONE COTY”.

Objetivos específicos

*I. Enfocado al desempeño de las ventas:*

Establecer objetivos de ventas por Aeropuerto, punto de ventas y por vendedor, que permitan crecer +30% las ventas para el FY 24.

*II. Enfocado a la performance de los vendedores:*

Evaluar la productividad por BA, de manera tal que permita como mínimo alcanzar un 30% de productividad personal y superar el 50% productividad colectiva

- **Productividad personal:** Se mide cuánto pesan las ventas de Coty sobre las ventas totales de cada vendedor

<b>PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VENDEDOR B</b> (período X)	VENTAS DE COTY INDIVIDUAL VENDEDOR B / VENTA TOTAL INDIVIDUAL VENDEDOR B
---	---

- **Productividad Colectiva:** En este caso se miden las ventas de Coty de todos los vendedores de la tienda sobre las ventas totales de Coty del punto de venta.

<b>PRODUCTIVIDAD COTY DEL PUNTO DE VENTA</b> (período X)	VENTA DE LOS VENDEDORES DE COTY / VENTA TOTAL DE COTY DEL PDV
---	--

### *III. Enfocado al mercado:*

- Participación de Mercado: Alcanzar el 13% de participación de mercado en la región de las Américas posicionándose como el segundo grupo de cosmética en el mercado de Duty Free shops de la región. *(objetivo logrado en el mes de junio 2023).*

### *IV. Enfocado al desarrollo de los equipos:*

- Reflejar los valores de Coty en el día a día:

El foco de desarrollo de valores estará orientado por ejemplo a la actitud, colaboración, empatía y proactividad.

Otro objetivo cualitativo clave es trabajar como equipo para construir la imagen de la marca, elevando y diferenciando la imagen de Coty de cara a los clientes de los aeropuertos.

Por último, la presentación personal respetando los lineamientos de cada marca.

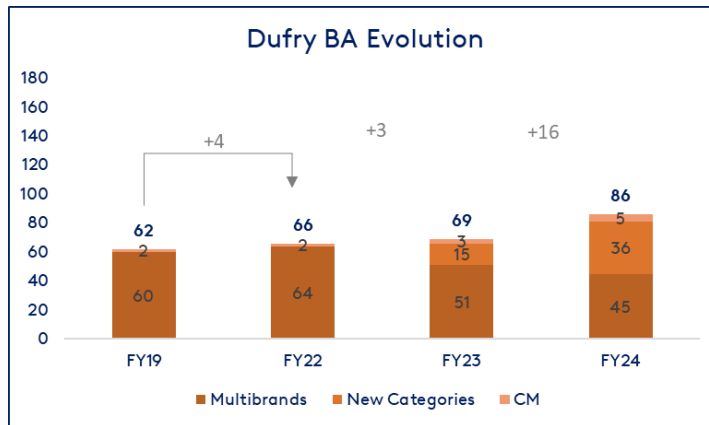
- Elevar la expertise de los colaboradores.

Al ser Coty una compañía que abarca muchas marcas se busca dentro de la empresa desarrollar vendedores especializados que se dediquen a ciertas categorías que requieren más expertise como por ejemplo las marcas de maquillaje y de fragancias de alta gama.

- Evolucionar a la fuerza de venta hacia la especialización.

A continuación, se incorpora un cuadro con el plan que refleja dicha especialización. Como se puede observar en 2019 la mayoría de los vendedores eran multimarca enfocados 100% en fragancias y hacia 2024 se planea contar con 6 counter managers, 36 vendedores especializados en la categoría de cosmética reduciendo el número de vendedores de solo fragancias a 45.





**Figura N 22. Evolución del equipo de Retail**

- Establecer iniciativas de capacitación y coaching alineadas con el plan de carrera de cada vendedor. En un primer paso hacer un coaching personal en el punto de venta del vendedor para desarrollar áreas de oportunidades puntuales con cada uno.
- Reducir la rotación del personal.

Si bien en el mercado de travel Retail es muy baja, este plan permitirá afianzar a los colaboradores y disminuirá los costos de capacitación.

### *III. Enfocados a las dimensiones Culturales de la Organización:*

- Desarrollar una única cultura de trabajo regional inspirada por los valores de la compañía.

Los objetivos culturales no estarán limitados a los equipos de trabajo, sino que también se buscará llegar a los clientes intermediarios que son los operadores de los aeropuertos, los cuales cumplen un rol fundamental para lograr el buen desempeño de las marcas. Como se menciona en el libro "Managing By Values" poniendo a los valores de la compañía en el centro de las actividades desde los clientes, empleados, y proveedores de Coty para lograr la más alta eficiencia y resultados

## **V.2) METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

Como parte de un plan que ya está en marcha, la principal fuente de información es interna (método de observación indirecta). La investigación se basa en material de recursos humanos y archivos comerciales de la compañía con los cuales se trabaja en el día a día para cumplir los objetivos tanto de carácter cualitativo como cuantitativo.

Otra fuente de inspiración y comparativa utilizada es el plan de carrera que he llevado a cabo durante la etapa en la que me desempeñé como Gerente Nacional de ventas en México para otra empresa de la misma industria (DIOR). Con este plan no solo se logró desarrollar a los vendedores de acuerdo con sus áreas de conocimiento y afinidad, sino que también se logró reducir la rotación del personal del 30% al 10% anual, el cual fue un resultado récord en un mercado como el mexicano con una rotación del personal de más del 40% en la industria de la cosmética. *\*Ver anexos N 3 Reporte de Rotación de RRHH de México. Página 71 y N 4 Plan de carrera Dior. Página 72.*

Asimismo, y con el fin de enriquecer el plan, me apoyé en el marco conceptual desarrollado por los autores Ken Blanchard y Michel O'Connor (1997), en su libro "Managing By Values".

Por último, pero muy importante al ser un plan ideado y orientado a mejorar la performance de las personas del equipo de venta, se realizó una encuesta a 68 vendedores del equipo, muestra equivalente al 70% del universo de la fuerza de venta total de la región para evaluar KPIs determinantes para detectar áreas de mejora. Qué mejor que obtener la retroalimentación de los equipos para monitorear los aspectos claves del negocio.

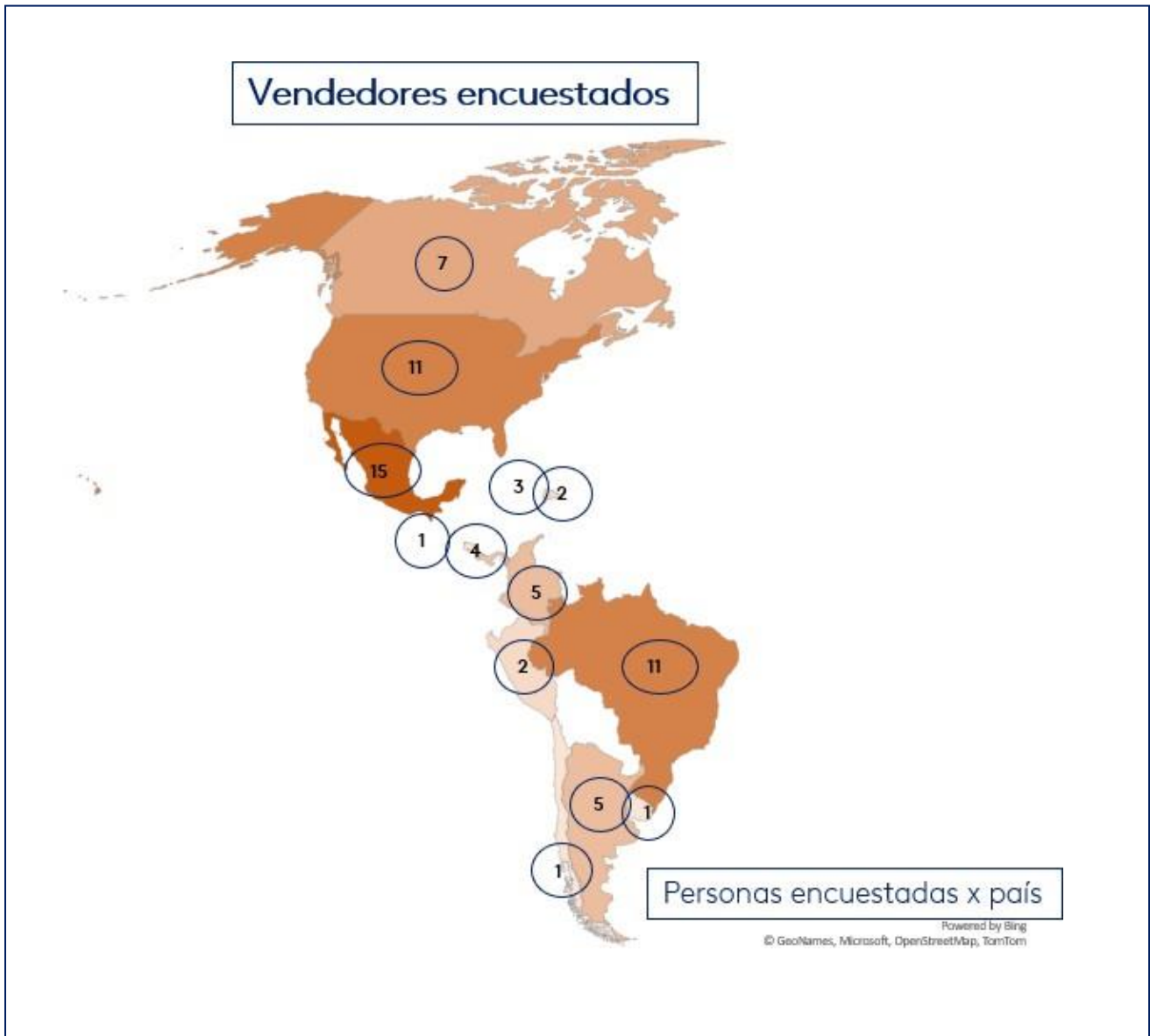
La encuesta se centra en 3 grandes dimensiones:

- Motivación y Satisfacción de los vendedores
- Aspectos Operativos del Negocio
- Capacitación.

Con el fin de asegurar la espontaneidad de la encuesta se aseguró el anonimato, con indicación del país como referencia a fin de segmentar geográficamente las respuestas y ajustar en cada caso, los planes de mejora a proponer. *\*Ver anexo N 5, Encuesta al equipo de ventas de Coty TR. Página 73.*

**ENCUESTA:**

Se encuestaron 68 vendedores de la región, una muestra equivalente al 70% del universo de vendedores activos al momento del estudio. Por razones sindicales no fue posible realizar la encuesta con el 100% de la fuerza de venta. En el gráfico a continuación se observa cómo está distribuida la población de la encuesta.



**Figura N 23. Población de la encuesta**

### V.3) RESULTADOS

#### Respuesta 1:

El nivel de satisfacción como miembro del equipo de ventas de las Américas arrojó que el 87% de las personas encuestadas se siente muy satisfecho. Hay un 13% sobre el cual trabajar que se encuentran en los siguientes países: Brasil, Perú, Colombia y México.

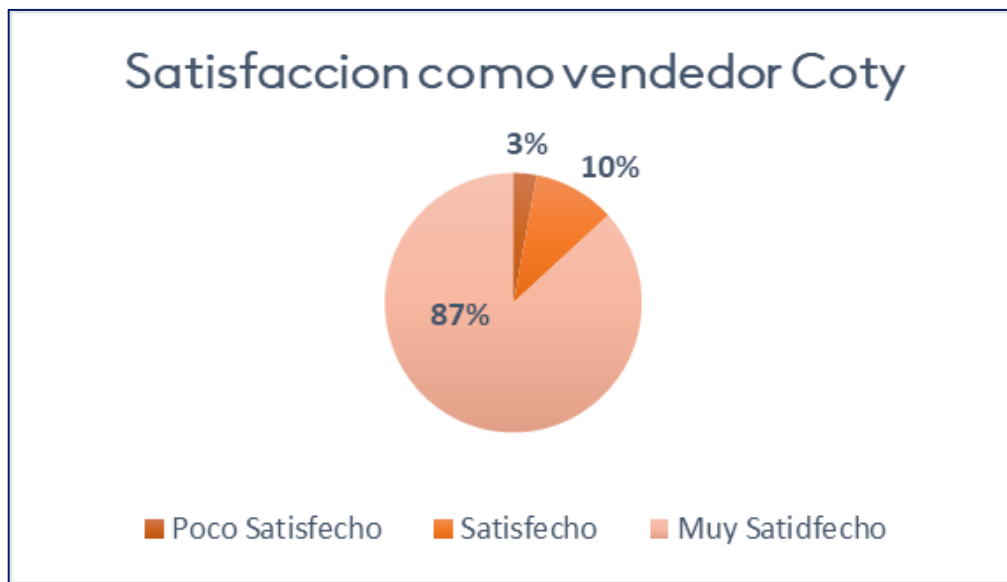
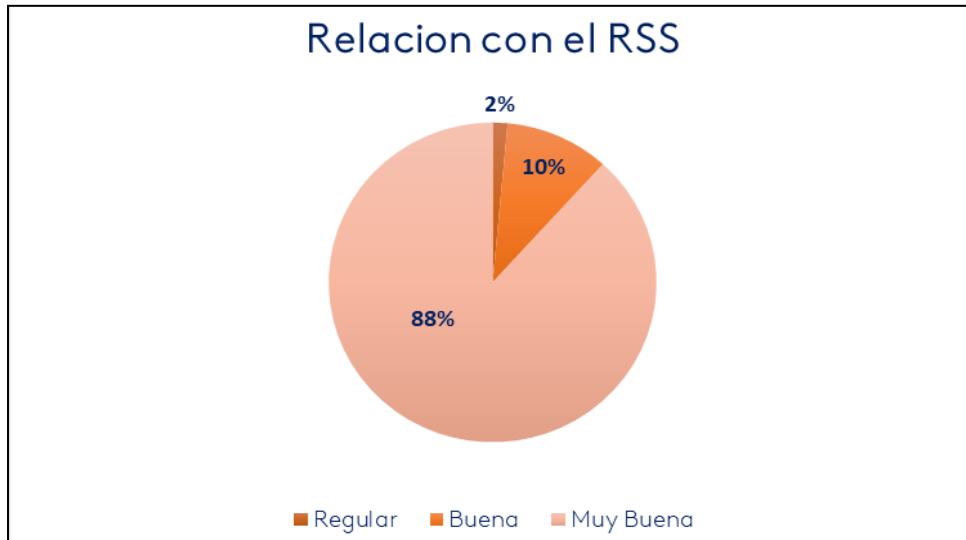


Figura N 24. Gráfico respuesta 1

**Respuesta 2:**

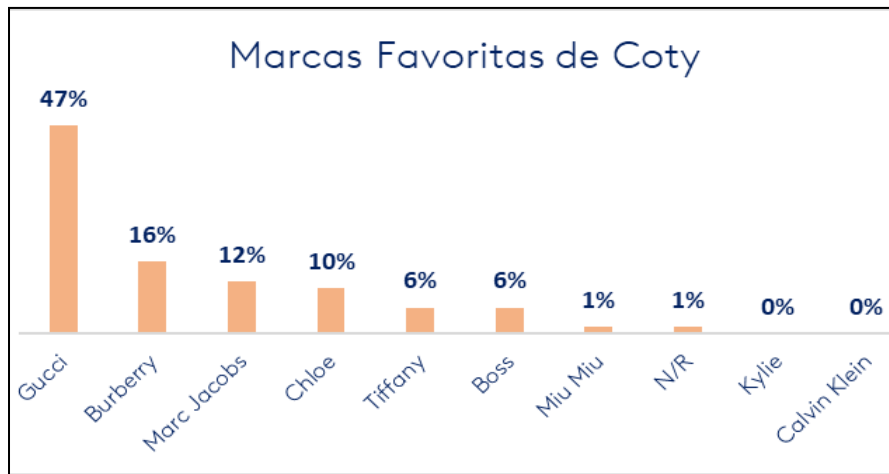
Si bien la mayoría de los vendedores mantienen una excelente relación con sus superiores directos, la relación con los retail specialists tiene un área de oportunidad de mejora en Colombia y Brasil. Puede ser por este motivo que el nivel de satisfacción como vendedores de Coty no es muy satisfactorio en estos mismos países.



**Figura N 25. Gráfico respuesta 2**

**Respuesta 3:**

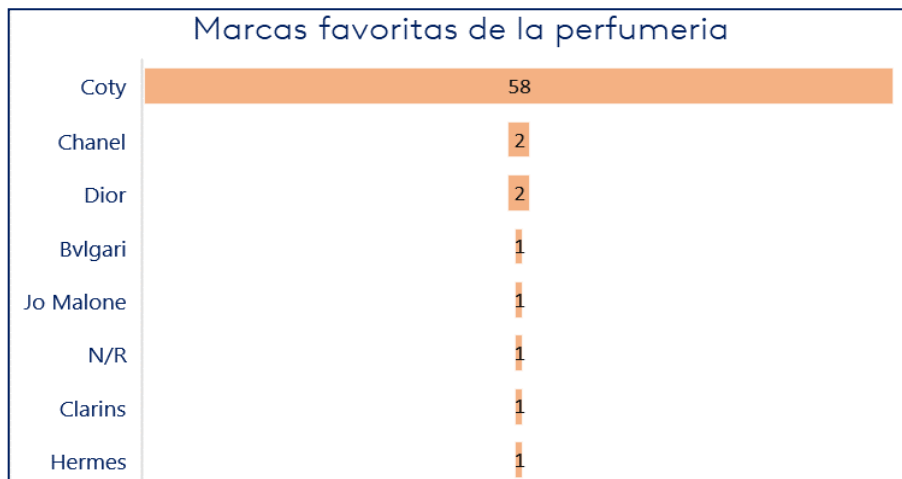
Ampliamente la marca preferida de los colaboradores es Gucci (47%). Aquí como compañía tenemos una gran oportunidad para desarrollar otras marcas fuertes como Burberry y Marc Jacobs, pero sobre todo mantener en la mente de los colaboradores la importancia de Calvin Klein y Hugo Boss que son las marcas con mayor volumen de facturación en el portfolio de marcas de la división de travel retail.



**Figura N 26. Gráfico respuesta 3**

**Respuesta 4:**

El 85% de los vendedores consideran al menos una de las marcas de Coty como la favorita de toda la perfumería lo que muestra un gran reconocimiento y sentido de pertenencia con nuestras marcas.



**Figura N 27. Gráfico respuesta 4**

## Respuesta 5:

El área de mejora más remarcada por los colaboradores fue el Merchandising (32%). La empresa tiene una gran área de mejora para presentar sus productos y hacer los espacios más funcionales. Entre los ejemplos más destacados podemos mencionar: priorizar espacio para stock, cajones para guardar materiales y stock, iluminación, e incorporar tecnología a los muebles.

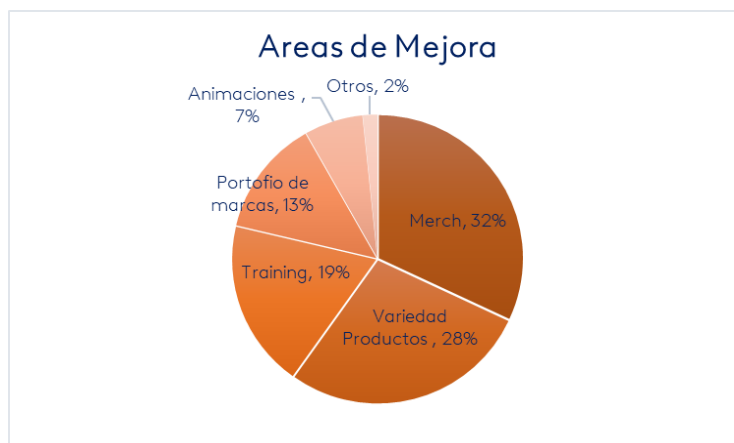
En segundo lugar, mencionaron la variedad de producto (28%), es decir que las marcas de Coty tienen menor cantidad de SKU en comparación a sus competidores directos, esto constituye una desventaja en cuanto opciones disponibles para los clientes.

Siguiendo en la lista aparece como tercera oportunidad de mejora el área de entrenamiento (19%), en este punto se refieren a la cantidad de sesiones de entrenamiento por año y la disponibilidad de los cursos en el idioma portugués.

Luego, en menor medida, mencionan el Portfolio de marcas (13%), en este punto se hace referencia a que la mayor parte de las marcas de Coty son marcas de fragancias lo que representa una desventaja con marcas de la competencia de tres ejes (fragancias, maquillaje y cuidado de la piel).

Por último, se mencionaron las animaciones (7%). Se sugirió más creatividad y herramientas para atraer a los clientes como por ejemplo IPad, foto oportunidad, interacción en las redes sociales.

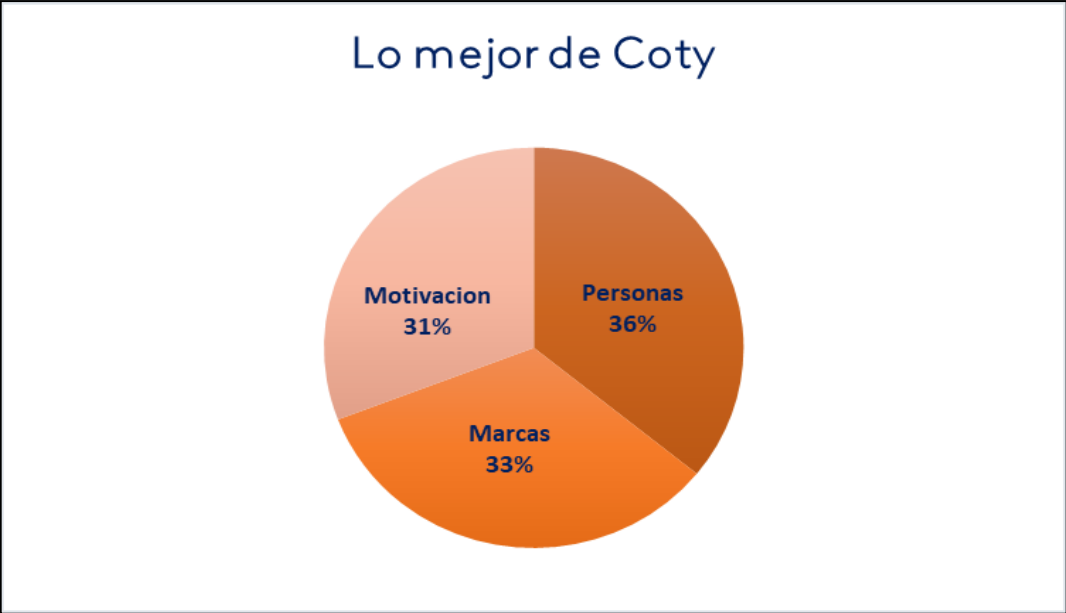
Entre la opción otros se mencionó la necesidad de tener más sets de viaje, artículos muy procurados, que solo se puede encontrar en las tiendas de los aeropuertos y que son convenientes para los clientes del Free Shop.



**Figura N 28. Gráfico respuesta 5**

**Respuesta 6:**

Los valores que más consideran los integrantes del equipo están bien equilibrados, seguir manteniendo estos porcentajes será el desafío para el futuro.



**Figura N 29. Gráfico respuesta 6**



**Respuesta 7:**

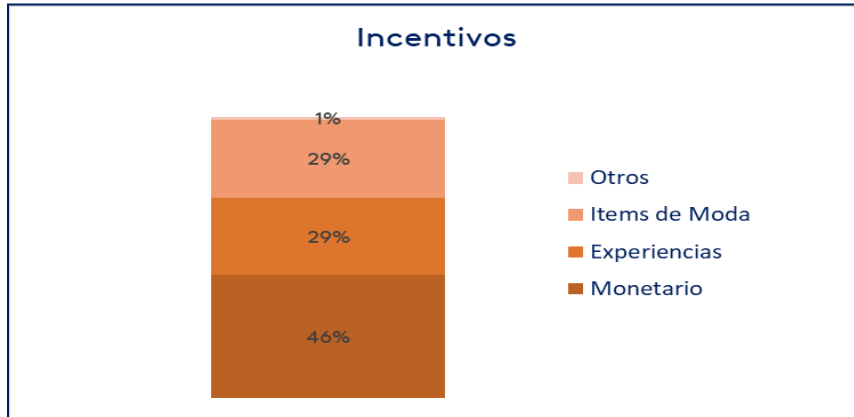
En este punto la compañía tiene un gran desafío ya que el objetivo global de Coty es convertirse en una poderosa compañía de belleza, es decir desarrollar las categorías de maquillaje y cuidado de la piel además de las fragancias. El eje más fuerte de Coty ha sido por muchos años el de las fragancias y eso se ve reflejado en las preferencias de los equipos de ventas. Para lograr el objetivo Coty deberá enfocar los recursos de entrenamiento a fortificar la pasión y dedicación de sus vendedores también hacia los otros ejes de belleza



**Figura N 30. Gráfico respuesta 7**

**Respuesta 8:**

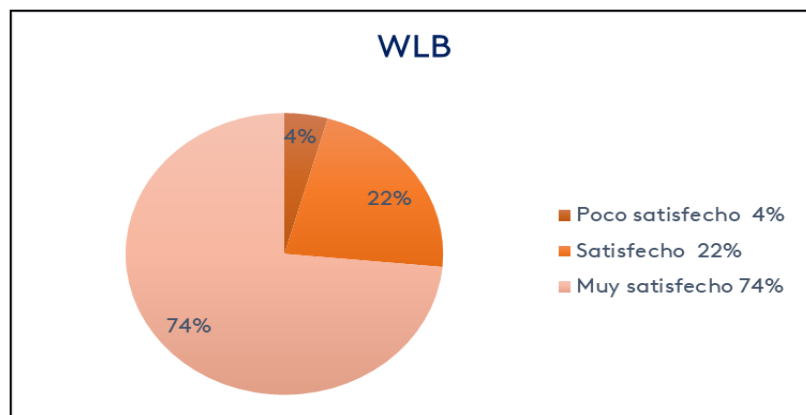
Si bien los incentivos monetarios parecen ser los que más motivan a los vendedores si combinamos los ítems de moda y experiencias, ambos no monetarios, son los más elegidos por ellos. El 1% referente a otros es altamente relevante ya que ese porcentaje considera como motivación acceder a capacitación, lo que indica un claro deseo de avanzar en el plan de carrera.



**Figura N 31. Gráfico respuesta 8**

**Respuesta 9:**

WLB (WeLiveBeauty) es una herramienta de capacitación digital a la que los vendedores pueden acceder para completar capacitaciones on-line, interactuar con sus compañeros y recibir información relevante de la compañía. El nivel bajo de satisfacción tiene que ver con el idioma, ya que en la región solo estamos comunicando en inglés y español.



**Figura N 32. Gráfico respuesta 9**

**Respuesta 10:**

La pregunta número diez se ha realizado con el fin de conocer preferencias de viajes y estar preparados para el próximo encuentro. Este es un evento que se organiza cada año con el fin de reconocer los logros y descubrir los lanzamientos y plan estratégico para el año próximo.

Los cuatros ciudades más votadas por los vendedores fueron



Miami



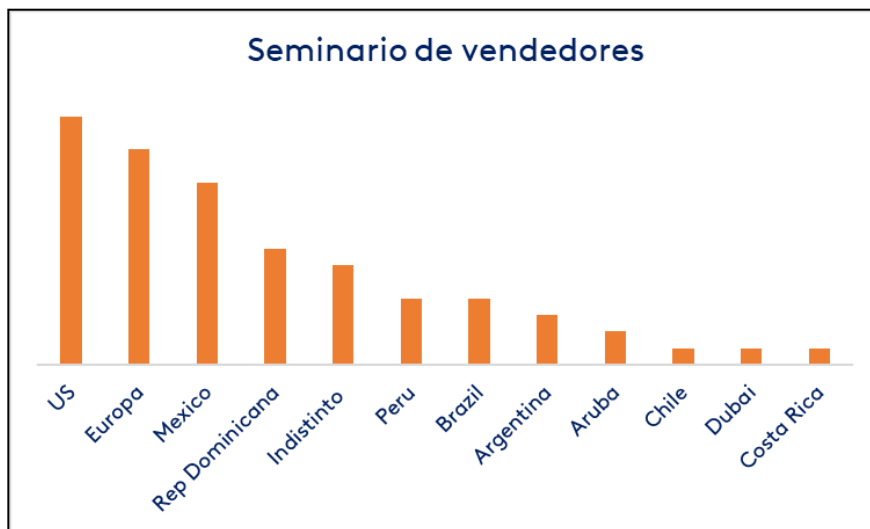
Punta Cana



Mexico



Cancun



**Figura N 33. Gráfico respuesta 10**

#### **V.4) Comparación con otros casos de la industria**

En el año 2018 se implementó un plan de carrera para el equipo de ventas de la división de Perfumes y Cosméticos de Dior en México. En ese momento la mencionada compañía contaba con 270 vendedores y la rotación del personal se ubicaba por encima del 26% anual; si bien ese porcentaje era menor a la media del mercado (43%) aún representaba un costo muy alto en cuanto a capacitación y desarrollo de personal. Con este plan la rotación de México para Dior bajo 6 pps en el 2019 siendo la más baja en el mercado de la cosmética.

*\* Ver anexo 3, Planilla de rotación de Recursos Humanos de Dior México. Página 71.*

Dar visibilidad a las posibilidades de carrera y progreso, tanto económico como de capacitación ha influido positivamente en el compromiso y desempeño de los equipos en la mencionada compañía. *\* Ver anexo 4, ejemplo de plan de carrera de Dior México. Página 72.*

El desarrollo de este tipo de programas le permite a la empresa destinar inversión en personal fidelizado logrando un más alto nivel de capacitación y desempeño de los colaboradores.

Si bien la industria de Travel Retail de Coty es un mercado con características diferentes, con una rotación muy baja, casi nula técnicamente (3.4% en 2022), la posibilidad de establecer un programa de capacitación, evaluación de desempeño y progreso en el plan de carrera es definitivamente positivo para contar con un equipo motivado y comprometido.

La marca empleadora, como vimos en su oportunidad, se trabaja desde adentro de la organización hacia afuera: “Conjunto de iniciativas al interior de una organización, que mejora su marca como empleadora”.

Esto implica desarrollar acciones dirigidas a fortalecer el compromiso de los empleados, haciéndolo extensivo a los candidatos en un proceso de selección, de tal manera que, tanto para unos como para otros, trabajar en la organización resulte atractivo. Ello permite, por consiguiente, ampliar el pool de talento al que se tiene acceso, mejorar el rendimiento de las inversiones en capacitación, incrementar el compromiso de los empleados y, obviamente, mejorar el índice de retención de talento crítico

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VI.1) Viabilidad del plan:**

Be Coty es un plan que tiene una mirada holística e integradora de transformación, por lo tanto, fue necesario trabajar desde adentro de la organización hacia afuera. Fue muy importante entender cuál es la planificación estratégica de la compañía e incorporar los valores de esta en lo cotidiano, permeando esa cultura hacia los niveles del campo y así llegar a lograr un impacto en el consumidor final.

Como todo plan que involucra personas dentro de una cultura organizacional necesita ser retroalimentado, ajustado constantemente con el fin de evolucionar sin perder el eje principal que son los valores de la compañía. Esos valores deberán regir las acciones de los empleados siendo la guía que nos permitirá alcanzar los objetivos.

Como se mencionó en la introducción de esta tesis, es un plan que comenzó a gestarse a mediados del año 2021 y ha mostrado hasta el momento destacados avances tanto de resultados como de imagen de marca y sobre todo de cultura de trabajo. Con la implementación de este plan se pueden identificar claramente los objetivos enmarcados en una única forma de trabajo con un único mensaje desde la dirección hasta el cliente final.

### **VI.2) Pros and Cons:**

Al tratarse de un plan en pleno desarrollo, que evoluciona, en el cual los valores de la organización no cambian, pero si el contexto y las personas que interactúan en él es clave la tarea de revisar, retroalimentar y adaptar el plan dependiendo del contexto.

#### **Aspectos positivos del programa:**

- Incorporar los valores de la compañía como guía para el logro de los objetivos.
- Identificar e implementar una única cultura de trabajo a través de la región. Esto permite robustecer la comunicación no solo con los empleados de Coty sino también con los socios y los clientes finales.
- Establecer procesos de trabajo claros y fáciles de incorporar por los empleados de la compañía.
- Medir la performance de los equipos de ventas y los resultados obtenidos.
- Motivar y crear sentido de pertenencia
- Elevar la imagen de las marcas de cara al consumidor final.

- Identificar, retener e identificar talentos dentro de la organización

Los aspectos mencionados arriba son los más relevantes, sin embargo, cabe destacar que la implementación de este plan ha dado lugar a la división de travel retail de las Américas a ser pioneros en el área de desarrollo de equipos, programas motivacionales y sentido de pertenencia de sus colaboradores en un marco claro y detallado que a su vez nos permite medir resultados.

Desafíos de programa:

1. Vasta región, culturalmente diversa donde es necesario encontrar distintas formas de abordar un único plan.
2. Países que cuentan con fuertes sindicatos que obstaculizan la posibilidad de interactuar con los vendedores.
3. Falta de información de algunos operadores. Por ejemplo, a septiembre 2023 sólo podemos evaluar el 70% de la productividad individual de las BAs de Coty.
4. El 75% de la plantilla de vendedores están bajo la nómina de los operadores, lo que dificulta el desarrollo de plan de carrera en algunos casos.

Pensando un paso más allá de la región de las Américas, un desafío clave será hacer crecer el plan más allá de la región. Como resultado de la buena aceptación que tuvo esta metodología para los directivos de la división se comenzará a trabajar para encontrar puntos comunes con Europa y Asia, lo que permitirá ampliar el campo de acción y replicar acciones efectivas a un nivel global. Esto si bien es positivo representará muchos desafíos culturales, organizacionales y legales que habrá que enfrentar.

### **VI.3) Implementación**

En la etapa de ideación y definición del plan se trabajó con una consultora externa que guió con la comunicación alineando los programas propuestos por el negocio (en este caso el departamento de retail y entrenamiento), con los valores de la compañía. Este proceso fue muy enriquecedor y nos permitió delinear cada parte del plan con una comunicación efectiva y simple de comprender por los distintos involucrados en el proceso.

La confianza y el apoyo por parte del top management ayudó también a ir más allá y crear herramientas de trabajo específicas para las distintas etapas del plan. Por ejemplo, se trabajó en un manifiesto de belleza en el cual se pueden inspirar los colaboradores en el día a día.

El primer paso se dio en el seminario anual de vendedores del grupo, cuando se presentó y explicó la nueva metodología de trabajo y valores de Coty. Cabe destacar que el momento fue muy oportuno dado que se estaba regresando de la pandemia y los equipos necesitaban volver a reunirse y establecer metodologías de trabajo que los motive y les dé una visión de futuro. La aceptación de los equipos de ventas fue casi instantánea, el plan abría una puerta a una nueva forma de trabajo donde las personas son el centro de la escena y los valores de la compañía la razón de ser.

A un año del lanzamiento de esta nueva metodología de trabajo, se puede decir con orgullo que se ha nominado por segunda vez a los dos mejores vendedores de cada semestre, se han realizado más 52 sesiones de coaching en las tiendas, más de 23 entrenamientos presenciales con los equipos propios y genéricos de la región y 4 eventos regionales donde se lanzaron nuevas marcas no solo con nuestros vendedores como invitados, sino también incorporando a los principales actores de la región que son los operadores de los aeropuertos y equipos de promotores temporales.

Hemos mostrado grandes avances en nuestra plataforma de entrenamiento digital WeLiveBeauty, ubicándonos entre las tres mejores performances a nivel mundial. Con una alta aceptación de más del 80% de usuarios activos y un 70% de nuestros vendedores han alcanzado el estatus de embajador, la mayor categoría a la que se puede aspirar.

En esta etapa del plan, nos queda la gran tarea de mantener vivos los valores para que sigan siendo el medio por el cual todas las personas que trabajan en Coty Travel Retail alcancen los objetivos. Así también como continuar la comunicación y entrenamiento de los nuevos integrantes involucrados en el negocio, ya sean los vendedores como terceros relacionados con las actividades del mercado de travel retail

## **CAPÍTULO VII: THE CAPSTONE**

### **VII.1) EL PLAN HOY**

Luego de 2 años del comienzo del plan, finalizando el año fiscal 2024, se pueden observar grandes avances en el equipo de Retail y Educación así también como en la percepción de los stakeholders de la compañía Coty.

En esta etapa del plan se está trabajando la estrategia de retail alrededor de 5 pilares fundamentales que abarcan todos aspectos del plan original.

Entre ellos podemos mencionar:

*Impulsar la competitividad:* En este pilar se estipulan y miden KPIs fundamentales para el desarrollo del negocio.

a).1 Se establecen las metas de ventas para los distintos aeropuertos y a su vez los retail sales specialists asignan metas individuales a los vendedores Coty de cada tienda. Resultados de sell-out April YTD Coty +10% vs el tren del cliente

a).2 Se evalúa la productividad de las BAs. Resultados +3% respecto del año pasado.

a).3 Rotación de BAs. Se identificó una oportunidad de trabajar en el reclutamiento ya que 3 de las 6 BAs que dejaron la compañía en FY 24 lo hicieron durante los 3 primeros meses.

*Diferenciación frente a la competencia:* Es muy importante elevar la experiencia del cliente externo así también como la experiencia de aprendizaje de nuestras BAs

b).1 Cliente externo: Implementación de activaciones en tienda que brinden una experiencia única integrando el correcto Merchandising, storytelling y experiencia digital.

b).2 Cliente interno: Brindando un aprendizaje único, más personalizado en el cual los BAs puedan aprender desde la experiencia.

En marzo de 2024 se realizó el seminario anual de vendedores en Riviera Maya, México. El evento recibió a 134 invitados entre integrantes del equipo de retail (104), Stakeholders (5) y equipos de oficinas (25)

Para brindar un mayor proceso de aprendizaje al ser el 31% de la población de BAs de habla inglesa y el 69% restante hispana, se construyeron 6 salas de entrenamientos con un grupo reducido de participantes por sesión de manera tal que se puedan entrenar a todas las BAs en su idioma y que el aprendizaje sea interactivo. Ver en el cuadro a continuación ejemplos.





**Figura N 34. Entrenamiento Coty marzo 2024**

*Ser impulsado por un sentido de propósito y significado:* En este pilar se trabaja alineando las expectativas del departamento de retail con los valores de la compañía.

c).1. Plan de incentivos centrado en desarrollar las marcas iconos en sincronía con los objetivos globales.

c).2 Nominación de las mejores BAs del año también llevado a cabo en el seminario anual de BAs. Desde el comienzo del programa se han nominado 6 BAs. Como paso posterior estas personas serán integradas a un programa de retención de talentos.

*Fortalecer la conexión:* En este pilar se trabaja el desarrollo y maximización de la plataforma digital de entrenamiento WeLiveBeauty. En este año fiscal se han alcanzado resultados excelentes posicionando al equipo de Travel Retail Américas entre las 3 mejores posiciones del mundo. Logrando que el 72% de las BAs alcancen la categoría de Embajadores que es la categoría máxima a la que se puede alcanzar (+29% vs PY)

*Nutrir a la comunidad:* Transmitir la cultura Coty y mantener vivos sus valores.

## **VII.2) Conclusión**

A continuación, una recapitulación de la situación actual con los logros, trabajos en progreso y ayuda requerida a los equipos globales para seguir robusteciendo el programa hacia lograr la excelencia en retail

### **LOGROS:**

- Se diseñó una única estrategia de retail y educación
- Se logró trabajar con una mentalidad 100% de retail, alcanzando la posición N2 en el mercado de travel retail de las Américas
- Se implementó el programa de retail BE COTY en la región entera.
- Se iniciaron programas de coaching para los vendedores COTY en el punto de venta.
- Se creó un tracker de productividad nunca utilizado en la compañía

### **EN PROGRESO:**

- Se continúa trabajando en la creación de mandos medios para soportar mejor la estrategia de retail y entrenamiento
- Alineamiento de los archivos de seguimiento con las bases de dato del equipo global
- Alineamiento de posiciones y estructura a nivel global
- Más foco en técnicas de ventas sobre entrenamiento de producto
- Producción y diseño de uniformes para el equipo de las Américas.

### **SOPORTE REQUERIDO AL EQUIPO GLOBAL:**

- Aprobación de posiciones de BAs, ya que los equipos de compañía de tres ejes (perfumes, maquillaje y cuidado de la piel) tienen el doble de tamaño que los de COTY
- Acelerar las plataformas digitales, integrando sistemas de incentivos a las mismas como lo hace la competencia (L'oreal)
- Establecer un programa global de L&D que permita reconocer y retener talentos a nivel mundial
- Mejorar los programas de premios para incentivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ken Blanchard y Michel O'Connor (1997), "Managing By Values".

Bob Nelson (2005), "1001 Ways to reward Employees".

Dana Thomas (2007), "Deluxe: How Luxury Lost Its Luster".

Philip Kotler (2016), "Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital".

Peter Senge (1990) "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization".

Raymond Noe (2016), "A Comprehensive Approach".

Harvard Business Review (2020), "The Omnichannel Retail Strategy".

Harvard Business Review (2023), "Leaders make curiosity the core of your organizational culture".

Coty.com: Our purpose (2023), Recuperado de <https://www.coty.com/our-purpose>

Mc Kinsey (2023), Mercado de la belleza, Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-mercado-de-la-belleza-en-2023-un-informe-especial-sobre-el-estado-de-la-moda/es>

Mordor Intelligence, Análisis de participación y tamaño del mercado minorista de viajes y duty free tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029). Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/duty-free-and-travel-retail-market>

Nick Neil-Boss (2023) <https://blog.aci.aero/covid-19-transformation-is-the-key-to-recovery-for-airport-retail/>

MBA Universidad de Palermo. (2021-2022) Material de estudio de la materia RH dictada por el profesor Esteban Maccari

- Arquitectura Organizacional – Diseño de estructuras
- Clima Laboral
- Atracción
- Desempeño
- Desarrollo
- Retención

Para la construcción de esta tesis, se utilizó documentación interna de las compañías LVMH México y Coty Inc. división Travel Retail. Podrán encontrar en los anexos alguna de las referencias que se han tomado internamente

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

L&D: Learning and Development

BAs: Beauty Assistant

RSS: Retail Sales Specialist:

Travel Retail Market = Duty Free Market

Flagships: Tiendas principales

WeLive Beauty: Plataforma de entrenamiento digital

P&C: Perfumeria y Cosmetica

EBITDA: ganancias antes de intereses, impuestos depreciación y amortización

ANEXOS

(1) Primer borrador del plan

Mission	Goal	Action	Event	Tool	Frequency	Owner	Kick-off	Type of Gift	Commentary		
Retail	Win in retail	Training	Brand Heritage	Training Calendar	See template sheet	Training	BA seminar Sep 22		Puede ser un video con imagenes de nuestros marcos y fotos de los puntos de ventas con los BA vendiendo		
			News	According to MKT calendar	4 times a year						
		Sales Ceremony	Client Experience	Training Sessions	Part of the onboarding training and In-field coaching	According to the needs		Training + Retail Sales Specialist			
		In-field coach	Sales Technics	Coaching at POS							
		Incentives	Big Launchings	Communication trough the RSS	Quarterly			Georgina Pagliaro			Fashion Item/Travel vouchers
		Birthday/Gift		Letter/Gift/MLB Congrats	Monthly			Training			
		Loyalty Program	Recognition	Letter/Gift/MLB Congrats	5 years, 10 years, 20 years			Geo			presentacion animada con logs, pictogramas
		BA Seminar		Products	Once a Year (NOV-DEC)			Georgina Pagliaro Retail + MKT			
		BA Seminar		Uniform	Annual BA Seminar			Retail + MKT			
		BA Seminar		Grooming	Onboarding trainings	Part of the onboarding training and In-field coaching		Retail + MKT			
Retail	One City	City Values	Client Experience	WLB	Part of the onboarding training and In-field coaching	Retail + MKT			video motivacional + lectura del manifiesto		
		City Values	Client Experience	WLB	Part of the onboarding training and In-field coaching	Retail + MKT					
		City Values	Client Experience	WLB	Part of the onboarding training and In-field coaching	Retail + MKT					
		City Values	Client Experience	WLB	Part of the onboarding training and In-field coaching	Retail + MKT					
Retail	Communication	Assesments	Quantitative and Qualitative 2 a year (1 BA north and 1 BA south)	Short trend vs Category WLB WLB Beauty score	Monthly	Retail +RSS			pensar un template que abarque MKT, sales, retail, merchandising news		
		Assesments	Quantitative and Qualitative 2 a year (1 BA north and 1 BA south)	Short trend vs Category WLB WLB Beauty score	Monthly	Retail +RSS					
		Newletter	Quarterly	Digital Newsletter to all the team	Quarterly	City					




(3) Reporte de Recursos Humanos de Dior México agosto 2019

Cierre de rotación Dior						
Dior		YTD 2019	2018	2017	2016	2015
Rotación General LVMH		20%	26%	22%	32%	28%
Rotación General AGENCIA		73%	146%	178%		
Rotación Voluntaria LVMH		15%	15%	12%		
Rotación Voluntaria Agencia		55%				
Ingresos LVMH Acumulado		35				
Ingresos LVMH Mes - Agosto		4				

Dior		Ago 2019	Ago 2018	Acumulado 2019	Acumulado 2018
LVMH	Separaciones	3	4	43	35
LVMH	Separaciones Rotación	1%	2%	20%	16%
LVMH	Renuncias Voluntarias	2	2	32	21
LVMH	Renuncias Voluntarias Rotación	1%	1%	15%	10%
AGENCIA	Separaciones	2	3	36	50
AGENCIA	Separaciones Rotación	4%	5%	73%	91%
AGENCIA	Renuncias Voluntarias	2	2	27	30
AGENCIA	Renuncias Voluntarias Rotación	4%	4%	55%	55%
LVMH + AGENCIA	Separaciones	5	7	79	85
LVMH + AGENCIA	Separaciones Rotación	2%	3%	30%	31%
LVMH + AGENCIA	Renuncias Voluntarias	4	4	59	51
LVMH + AGENCIA	Renuncias Voluntarias Rotación	1%	1%	22%	19%



**LVMH**  
MAISON MARTIN MARGIELA  
 HERMÈS PARIS  
 LOUIS VUITTON  
 PERFUMES Y COSMÉTICOS DE MÉXICO

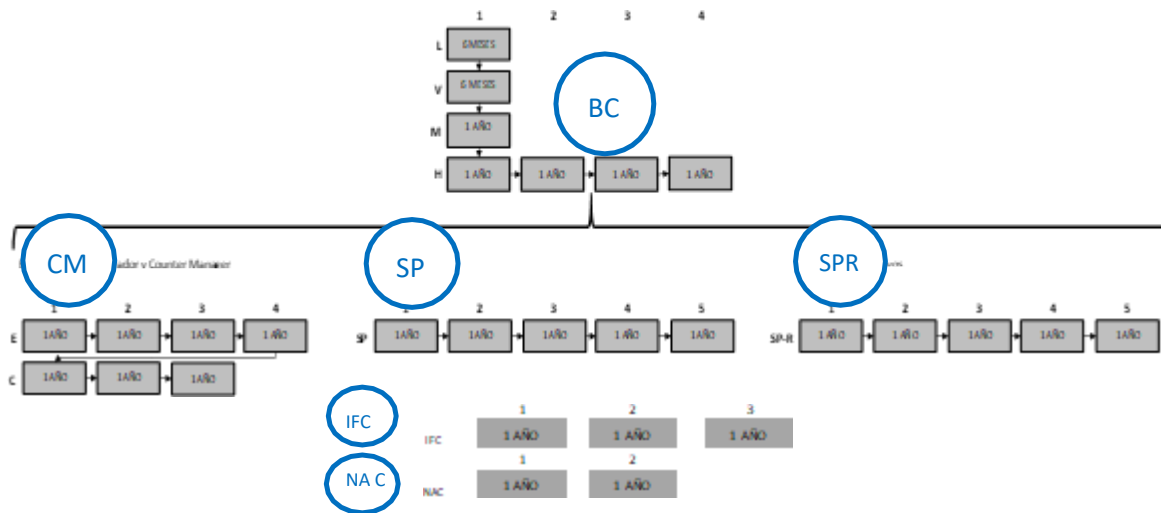
Informe de rotación del personal México





#### (4) Plan de Carrera implementado en México

Más visibilidad del plan de carrera del BC acorde al plan de formación  
 Optimización del tiempo de evaluación 6 meses para 2 categorías iniciales (L,V)  
 1 año para las demás  
 Mejora Salarial continúa basada en performance  
 Diferentes niveles para CM y Nacionales  
 Foco en ATR 26 Encargados y CM en diciembre 2018 □ 31 personas en 2019



Presentación de México del plan de carrera

(5) Encuesta al equipo de ventas

## TU OPINION ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

País:

1. Califica tu experiencia como Consultor/a de belleza Coty.



2. Califica el soporte brindado por el retail sales especialista.



3. ¿Cuál es tu marca favorita de COTY?

4. ¿Cuál es tu marca favorita de la perfumería?

5. ¿Qué sugerirías que Coty debe mejorar?

Variedad de Productos

Porfolio de marcas

Entrenamiento

Merchandising/Muebles

Animaciones

Otro (especifique)

6. ¿Cuáles sugerirías que son las fortalezas de Coty?

Las Persona

Las marcas

La motivación

Otro (especifique)

7. ¿Cuál categoría es tu favorita?

- Fragancias
- Maquillaje
- Tratamiento

8. ¿Cuáles son los incentivos que más te motivan?

- Monetario
- No Monetarios (Viajes, cenas, spa, etc.)
- Fashion Items
- Otro (especifique)

9. Califica tu programa de formación



10. ¿Dónde te gustaría que fuera el próximo Seminario de Coty?

11. Comparte alguna idea que te gustaría implementar

*georgina Pagliano*