

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento de Marketing para el desarrollo de una línea de productos de
tratamiento corporal con insumos del VRAEM para la marca Ésika**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE MÁRketing**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Tania Arbizu

Rocío Lau

Carlos Mogrovejo

Elba de la Sota

Asesor: Percy Marquina

Surco, julio de 2017

Dedicatoria

A nuestros padres, por ser un ejemplo de vida, gracias por todas las enseñanzas brindadas, por sus consejos, por su perseverancia para salir adelante y por su incondicional apoyo durante estos arduos, pero gratificantes, casi dos años en la Maestría de Márketing. A nuestros amigos, por su apoyo incondicional durante toda esta etapa de formación académica. A nuestros maestros, por todas las enseñanzas y el conocimiento transmitido. Todo lo cual nos ha permitido seguir creciendo tanto personal como profesionalmente, superar obstáculos, momentos difíciles, y nos ha servido de motivación para cumplir, lograr y alcanzar nuestras metas y objetivos.



Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a CENTRUM por darnos la oportunidad de desarrollarnos y aprender nuevos conocimientos en la Maestría de Márketing. A nuestro asesor de tesis, el Dr. Percy Marquina, por todo su esfuerzo, dedicación, consejos y los conocimientos transmitidos para poder culminar con éxito la presente tesis. A todos nuestros profesores durante esta etapa académica, por todas las experiencias vividas y compartidas, por los grandes recuerdos que nos llevamos. Y, por último, a nuestros familiares, por apoyarnos en todo momento, brindarnos su confianza y estar siempre con nosotros dándonos el aliento necesario para seguir adelante día a día.

A Jimmy, sin cuyo incentivo y apoyo nunca podría haber llevado a cabo este proyecto; a Caetano y Silvio por impulsar cada día una mejor versión de mí. A mis padres en quienes me inspiro y a mis queridos amigos por sus retadoras apreciaciones.

Tania Arbizu

Gracias a ti, Diosito, por la fortaleza que me permite luchar por cada uno de mis objetivos; a mis padres, Angel y Francisca, por el apoyo y motivación constante desde el día uno; y a una persona especial que me apoyó durante todo este proceso.

Elba De La Sota

Gracias a Dios por que sin Él nada es posible. Gracias a mis padres por su amor y su apoyo incondicional. Y a todas aquellas personas que sin saberlo contribuyeron a que sea quien soy en la actualidad.

Rocío Lau

Resumen Ejecutivo

En el Perú, el mercado de cremas hidratantes nutritivas y de manos representa el 56.7% de la categoría de tratamiento corporal, y su demanda se encuentra en crecimiento sobre todo en el canal de venta directa. Se observa, además, que las tendencias de consumo privilegian a los productos naturales y que, sin embargo, el lanzamiento de los mismos en la categoría ha decrecido ligeramente. Es en este marco que el presente plan de marketing ha detectado la oportunidad de capitalizar esta tendencia global valiéndose de conceptos como naturaleza, insumos milenarios y misticismo a través del desarrollo de una nueva línea de tratamiento corporal en el portafolio de la marca Ésika, en la que se apela a valores como bienestar integral y responsabilidad social.

Con respecto a esto último, cabe resaltar que una de las principales razones de ser del desarrollo de la línea *Origen* se sustenta en su propósito social, pues se busca sostener un proyecto que a través de la imagen de Ésika pueda beneficiar al Colegio Aldea Beato Niño Junípero Serra, institución educativa de la zona del VRAEM que alberga a un importante número de población infantil en riesgo, e incentivar el desarrollo de actividades de autosostenibilidad.

De esta manera y tomando en cuenta la demanda creciente de muchos de los cultivos oriundos del Perú, gracias a sus propiedades reconocidas a nivel mundial, es que se eligen cuatro combinaciones para la elaboración de la línea de tratamiento corporal *Origen*, cuyo concepto se materializa en el *tagline* “Naturaleza milenaria peruana en tu piel”. Tanto la elección del nombre como la del *tagline* han sido validadas en la investigación de mercado realizada en el grupo objetivo con 71.3% y 38.7% de aprobación, respectivamente. Este proyecto representa una innovación en cuanto al concepto y a las vías de comunicación al consumidor, e implica la primera campaña 100% digital para un tratamiento corporal de Ésika. Se busca de esta forma acercarse mucho más a los intereses y tendencias de la

consumidora final y generar una propuesta de valor que beneficie la percepción calidad-precio.

El presente plan de marketing pretende posicionar a *Origen* entre el *top of mind* del consumidor de tratamiento corporal y destinar un promedio del 8.05% de las ventas a la autosostenibilidad del Colegio Aldea Niño Beato Junípero Serra ubicado en Mazamari, Junín, en el periodo 2018-2022. Considerando esto, se genera un VAN de S/ 3'120,639.21 en este mismo periodo que sustente la viabilidad del proyecto.



Abstract

In Peru, the market for nutritious and hand-held moisturizers represents 56.7% of the body treatment category, and its demand is growing mainly in the direct sales channel. It is also observed that consumer trends increasingly in favor of natural products. However, the its launching within the category has decreased slightly. It is within this framework that the present marketing plan has detected the opportunity to capitalize on this global trend, using concepts such as nature, millenary inputs, and mysticism through the development of a new line of body treatment within the portfolio of the Ésika brand in which it appeals to values such as integral well-being, and social responsibility.

With regard to the latter, it should be noticed that one of the main reasons for being the development of the *Origen* line is based on its social purpose as it seeks to sustain a project that through the image of Ésika can benefit the Village School Beato Niño Junípero Serra, an educational institution in the VRAEM area that houses a significant number of children at risk, encouraging the development of self-sustainability activities.

Taking into account the growing demand of many of the crops originating in Peru, thanks to its properties recognized worldwide, is that four combinations are chosen for the development of the line of body treatment *Origen* whose concept materializes in the tagline "Peruvian millennial nature in your skin". Both the name and tagline choice have been validated in the market research carried out between the target group with 71.3% and 38.7% approval, respectively. This project represents an innovation in concept and ways of communication to the consumer, implying the first 100% digital campaign for a body treatment of Ésika. In this way, it seeks to get closer to the interests and tendencies of the final consumer and to generate a value proposition that benefits the perception of quality-price.

The present marketing plan seeks to position *Origen* on the top of mind of the body treatment consumer, and to allocate an average of 8.05% of sales to the self-sustainability of Aldea Niño Beato Junípero Serra School located in Mazamari-Junín in the period 2018-2022. Considering this, a NPV of S/3'120,639.21 is generated in this same period, sustaining the viability of the project.

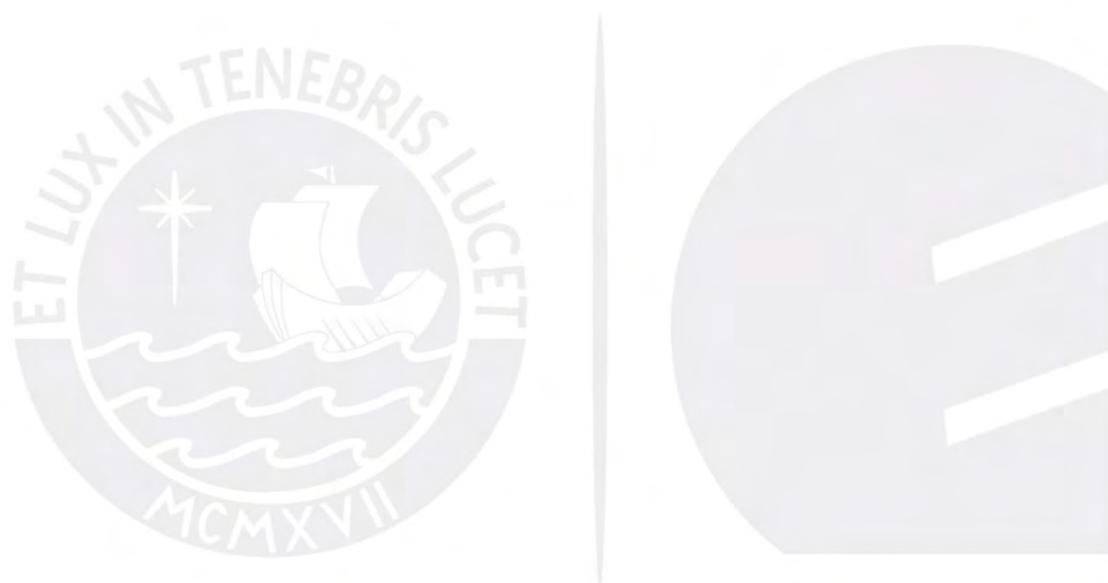


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	ix
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación Actual del Mercado de Tratamiento Corporal.....	1
1.1. El Mercado Cosmético en el Mundo y en Latinoamérica.....	1
1.2. Tamaño del mercado de cosméticos en el Perú con foco en la categoría de tratamiento corporal.....	5
1.3. Estacionalidad en la categoría de tratamiento corporal	8
1.4. Evolución de la categoría de tratamiento corporal	8
1.5. Tendencias en la categoría de tratamiento corporal.....	8
1.6. Crecimiento y Demanda Potencial de la Categoría de Tratamiento Corporal.....	11
1.7. Conclusiones.....	12
Capítulo II: Definición de la Misión, Visión, Valores y Código de Ética.....	15
2.1. Misión y Visión	15
2.2. Valores.....	15
2.3. Código de Ética.....	17
2.4. Conclusiones.....	17
Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....	18
3.1. Análisis Externo.....	18
3.2. Análisis Interno.....	56
3.3 Conclusiones.....	62
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Márketing	64
4.1. Análisis Estratégico de Márketing	64
4.2. Objetivos de Largo Plazo de Márketing (OLPM)	69

4.3. Decisiones Estratégicas de Márketing	71
4.4. Objetivos a Corto Plazo de Márketing (OCPM)	75
4.5. Estrategias Operacionales de Márketing.....	76
4.6. Conclusiones.....	86
Capítulo V: Proceso Estratégico de Marketing.....	88
5.1. Producto	88
5.2. Precio	102
5.3. Promoción.....	106
5.4 Distribución	135
5.5. Propósito	137
5.6. Conclusiones.....	144
Capítulo VI: Control y Presupuesto.....	146
6.1 Presupuesto	146
6.2 Supuestos Económicos	147
6.3 Análisis del ROI Social.....	149
6.4 Cronograma de Implementación.....	151
6.5 Mecanismos de Control	151
6.6 Conclusiones.....	152
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	154
7.1. Conclusiones.....	154
7.2. Recomendaciones	155
Referencias.....	158
Apéndice A: Encuesta online para la medición del concepto de la línea de cremas corporales.....	168

Apéndice B: Resultados de investigación de mercado cuantitativa para la nueva línea de tratamiento corporal Origen.....	171
Apéndice C: Organigrama de la fuerza de ventas de Ésika Perú	178
Apéndice D.....	179
Apéndice E: Estructura folleto del press kit para bloggers	180
Apéndice F	183
Apéndice G	185



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Porcentaje de Participación por Marcas y por Canal en el Mercado Total Cosméticos de Perú.....</i>	6
Tabla 2.	<i>Información del Mercado de Cosméticos en Perú por Categoría a Diciembre 2016.....</i>	6
Tabla 3.	<i>Porcentaje de Participación de Mercado por Marca de la Categoría de Tratamiento Corporal en Perú.....</i>	7
Tabla 4.	<i>Peso del Mercado de Tratamiento Corporal en Perú Dividido por Tipos.....</i>	8
Tabla 5.	<i>Evolución de los 10 principales claims usados en lanzamientos de productos de la categoría de Tratamiento Corporal en porcentaje.....</i>	10
Tabla 6.	<i>Factores Importantes Para la Compra de Productos Para Manos y Cuidado Corporal en Europa.....</i>	11
Tabla 7.	<i>Evolución del Tamaño de Mercado de Tratamiento Corporal en Perú al 2016.....</i>	12
Tabla 8.	<i>Proyección del Mercado de Tratamiento Corporal por Canal de Distribución.....</i>	12
Tabla 9.	<i>Proyección de la Demanda Potencial de Línea de Tratamiento Corporal en Perú.....</i>	13
Tabla 10.	<i>Formatos en la Categoría de Tratamiento Corporal de las Principales Marcas de Venta Directa.....</i>	41
Tabla 11.	<i>Campañas de Medios Masivos en Televisión de las Principales Marcas de Belleza en Venta Directa.....</i>	42
Tabla 12.	<i>Precio Promedio por Mililitros de los Productos del Tipo Humectantes- Nutritivas y Manos.....</i>	44

Tabla 13.	<i>Participación de Mercado por Marca en los Tipos Humectantes-Nutritivas y Manos.....</i>	<i>51</i>
Tabla 14.	<i>Participación por Líneas del Tipo Humectantes-Nutritivas Dentro del Mercado de Tratamiento Corporal.....</i>	<i>52</i>
Tabla 15.	<i>Participación por Líneas del Tipo Manos Dentro del Mercado de Tratamiento Corporal.....</i>	<i>52</i>
Tabla 16.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Marca Ésika y sus Competidores Directos.....</i>	<i>55</i>
Tabla 17.	<i>Análisis MEFE de Línea de Tratamiento Corporal con Insumos del VRAEM.....</i>	<i>56</i>
Tabla 18.	<i>Análisis MEFI de la Corporación Belcorp.....</i>	<i>63</i>
Tabla 19.	<i>Matriz FODA de la Nueva Línea Origen.....</i>	<i>65</i>
Tabla 20.	<i>Matriz Estratégica OLPM de Línea de Tratamiento Corporal Origen.....</i>	<i>74</i>
Tabla 21.	<i>Perfil del Segmento Objetivo de Tratamientos Corporales de la Marca Ésika.....</i>	<i>78</i>
Tabla 22.	<i>Elaboración del Posicionamiento de Origen.....</i>	<i>84</i>
Tabla 23.	<i>Ejemplo de Mensajes Fuerza de los Aromas de Origen.....</i>	<i>85</i>
Tabla 24.	<i>Matriz Estratégica OCPM de Origen.....</i>	<i>86</i>
Tabla 25.	<i>Peso Sobre las Ventas de Cada Una de las Combinaciones de Origen.....</i>	<i>92</i>
Tabla 26.	<i>Peso Sobre las Ventas de Cada Una de las Combinaciones de Ekos en Tratamiento Corporal.....</i>	<i>93</i>
Tabla 27.	<i>Tamaño de Mercado de Tratamiento Corporal en el Tipo Humectantes-Nutritivas por Capacidad.....</i>	<i>94</i>
Tabla 28.	<i>Tamaño de Mercado de Tratamiento Corporal en el Tipo Manos por Capacidad.....</i>	<i>94</i>

Tabla 29.	<i>Escalas de Precio del Tipo Humectantes-Nutritivas.....</i>	103
Tabla 30.	<i>Escalas de Precio del Tipo Manos.....</i>	103
Tabla 31.	<i>Peso de la Participación de Mercado por Marca y Nivel de Precio en Humectantes-Nutritivas.....</i>	104
Tabla 32.	<i>Peso de la Participación de Mercado por Marca y Nivel de Precio en el Tipo Manos.....</i>	104
Tabla 33.	<i>Precios de Referencia Actuales de los Principales Competidores de Humectantes-Nutritivas en P2.....</i>	105
Tabla 34.	<i>Precios de Referencia Actuales de los Principales Competidores del Tipo Manos en P2 y P3.....</i>	105
Tabla 35.	<i>Metodología de Valor Percibido para Origen.....</i>	106
Tabla 36.	<i>Táctica Comercial Campaña a Campaña Para las Cremas Humectantes-Nutritivas de Origen.....</i>	107
Tabla 37.	<i>Táctica Comercial Campaña a Campaña Para las Cremas de Manos de Origen.....</i>	108
Tabla 38.	<i>Inversión Catálogo.....</i>	115
Tabla 39.	<i>Frecuencia de Uso de las Redes Sociales.....</i>	117
Tabla 40.	<i>Los Motivos de Una de las Redes Sociales.....</i>	118
Tabla 41.	<i>Inversión en Press Kits.....</i>	123
Tabla 42.	<i>Pauta Para Publicidad en Medios Digitales.....</i>	124
Tabla 43.	<i>Principales Acciones “Think digital” de la Línea de Tratamiento Corporal Origen.....</i>	125
Tabla 44.	<i>Inversión en Brandeo de Portal Comunidad Somos Belcorp.....</i>	129
Tabla 45.	<i>Inversión en Conferencias de Ventas.....</i>	130
Tabla 46.	<i>Criterio de Reparto de Muestras de Origen Para el Año 2018.....</i>	132

Tabla 47.	<i>Inversión Anual en Muestras de Origen</i>	132
Tabla 48.	<i>Inversión Revista Gana</i>	134
Tabla 49.	<i>Proyección de Ventas y Utilidad Promedio por Combinación</i>	141
Tabla 50.	<i>Distribución de la Subvención del 2019</i>	142
Tabla 51.	<i>Presupuesto de la Mezcla de Marketing de Origen</i>	150
Tabla 52.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas de la Línea Origen</i>	150
Tabla 53.	<i>Análisis de Rentabilidad a Nivel Perú de Origen</i>	147
Tabla 54.	<i>Cronograma de Implementación de las Acciones de Origen</i>	151



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	El modelo secuencial del plan estratégico de marketing.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Evolutivo mensual en millones de soles del tamaño de mercado de la categoría de Tratamiento corporal en Perú.....	8
<i>Figura 2.</i>	Evolución anual del tamaño de mercado de Tratamiento corporal en Perú.....	9
<i>Figura 3.</i>	Peso en % de lanzamientos de productos naturales sobre el total de lanzamientos a nivel global.....	10
<i>Figura 4.</i>	Presidente Pedro Pablo Kuczynski: Tendencia de la Aprobación a su Gestión Presidencial.....	21
<i>Figura 5.</i>	Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter de la categoría de tratamiento corporal.....	50
<i>Figura 6.</i>	Matriz Boston Consulting Group.....	67
<i>Figura 7.</i>	Matriz Interna y Externa (MIE).....	69
<i>Figura 8.</i>	Modelo Brand Key del posicionamiento de <i>Origen</i>	79
<i>Figura 9.</i>	Board conceptual de la nueva línea corporal <i>Origen</i>	80
<i>Figura 10.</i>	Logotipo de la nueva línea corporal <i>Origen</i>	80
<i>Figura 11.</i>	Logotipo de Responsabilidad Social Empresarial de <i>Origen</i>	81
<i>Figura 12.</i>	<i>Key Visual</i> de la nueva línea <i>Origen</i>	81
<i>Figura 13.</i>	Tapa modelo <i>Flip Top</i>	93
<i>Figura 14.</i>	Tapa modelo Bomba Dosificadora.....	94
<i>Figura 15.</i>	Niveles de producto.....	99
<i>Figura 16.</i>	Diseño de las cremas humectantes-nutritivas de <i>Origen</i>	101
<i>Figura 17.</i>	Diseño de las cremas del tipo manos de <i>Origen</i>	102
<i>Figura 18.</i>	Pirámide comunicacional.....	112
<i>Figura 19.</i>	Página de lanzamiento con presentación del concepto de <i>Origen</i> en	

	catálogo.....	114
<i>Figura 20.</i>	Página de lanzamiento funcional de la nueva línea <i>Origen</i> en catálogo.....	115
<i>Figura 21.</i>	Ecosistema Digital de Línea de tratamiento corporal <i>Origen</i>	116
<i>Figura 22.</i>	¿Qué redes sociales tiene y usa?	117
<i>Figura 23.</i>	Imagen <i>branding</i> de lanzamiento <i>Origen</i> en <i>home page</i> de <i>Ésika</i>	120
<i>Figura 24.</i>	Aviso en <i>Google Adwords</i> de <i>Origen</i>	121
<i>Figura 25.</i>	Display de contenido <i>Origen</i> presente en recursos digitales.....	121
<i>Figura 26.</i>	Canal <i>YouTube</i> <i>Ésika</i> , video de presentación de <i>Origen</i>	121
<i>Figura 27.</i>	<i>Press kit</i> de entrega a las principales conductoras de blogs y video blogs.....	123
<i>Figura 28.</i>	Imagen de e-mailing enviado a la base de datos de usuarias potenciales.....	126
<i>Figura 29.</i>	<i>Landing Page</i> <i>Origen</i>	128
<i>Figura 30.</i>	Portal Somos Belcorp.....	129
<i>Figura 31.</i>	Brandeo en pagina de Comunidad Somos Belcorp.....	129
<i>Figura 32.</i>	Call to action en pagina de Comunidad Somos Belcorp.....	130
<i>Figura 33.</i>	Sachet de muestra de crema <i>Origen</i>	133
<i>Figura 34.</i>	Página de lanzamiento de las hidratantes de manos <i>Origen</i> en revista.....	133

Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

El plan estratégico de marketing presentado en esta tesis tiene como base para su realización al modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2015a) y la información recibida en clases por el profesor Percy Marquina en el curso Dirección de Marketing. El modelo secuencial está compuesto por tres bloques: (a) formulación y planteamiento, (b) implementación, y (c) conclusiones.

En el primer bloque, formulación y planteamiento, se realiza un análisis del sector desde el entorno global hasta el entorno local, y se analiza la competencia y la situación actual de la empresa. En este bloque, se definen la visión (lo que la empresa espera ser en cinco años), la misión de la empresa (lo que la empresa es en la actualidad), los valores y el código de ética, los que guiarán el plan estratégico a lo largo del proceso. También, se presenta un diagnóstico situacional para conocer las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la empresa, para ello se realiza un análisis del entorno PESTE, en el que se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que formarán parte de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Luego, se procedió con el análisis del consumidor con la intención de recopilar información sobre sus necesidades, comportamiento, principales influencias sobre la compra, causas de satisfacción e insatisfacción y tipo de situación de compra. A continuación, se realizó el análisis de la industria para conocer el tamaño y el potencial del mercado, la estacionalidad, la evolución y las tendencias del sector, el crecimiento potencial, los formatos en la industria, la promoción, los canales de venta y los precios del sector. Y se realizó el análisis de las fuerzas competitivas para analizar las posibilidades de entradas de nuevos competidores, para conocer el poder de negociación de los proveedores, de los compradores, desarrollo de productos sustitutos y la situación de rivalidad entre empresas. Posteriormente, con la información recabada, se realizó la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Una vez terminada la evaluación externa, se dio inicio al análisis interno, para el cual se aplicó el análisis AMOFHIT, que evalúa la situación actual de la empresa en los siguientes ámbitos: Administración, Márketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y comunicaciones, y Tecnología; con dicha información, se procedió a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), desde la cual se pueden conocer las debilidades y fortalezas de la empresa.

Se finaliza con el siguiente bloque en el que se plasman los hallazgos en la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), y la Matriz Interna-Externa (MIE), que analiza la relación de los hallazgos y su influencia sobre la empresa. Se realiza, también, la formulación de Objetivos a Largo Plazo de Márketing (OLPM), que servirán como guía para la determinación de los objetivos específicos y, para su consecución, se plantearon tres decisiones estratégicas de márketing: la ventaja competitiva, las estrategias genéricas y la propuesta de valor. Los Objetivos de Corto Plazo de Márketing (OCPM) fueron el punto de partida para definir las estrategias operacionales de márketing compuestas por la estrategia de segmentación y la estrategia de posicionamiento.

En el segundo bloque, también se detalla la mezcla de márketing en profundidad, compuesta por (a) producto, (b) precio, (c) promoción, (d) distribución, (e) personas, (f) evidencia física y (g) procesos. Los planes de ejecución y la mezcla de márketing estarán soportadas por un presupuesto y mediciones de control.

Al finalizar el proceso secuencial, se presentan las conclusiones del plan y las recomendaciones, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del proyecto en el futuro.

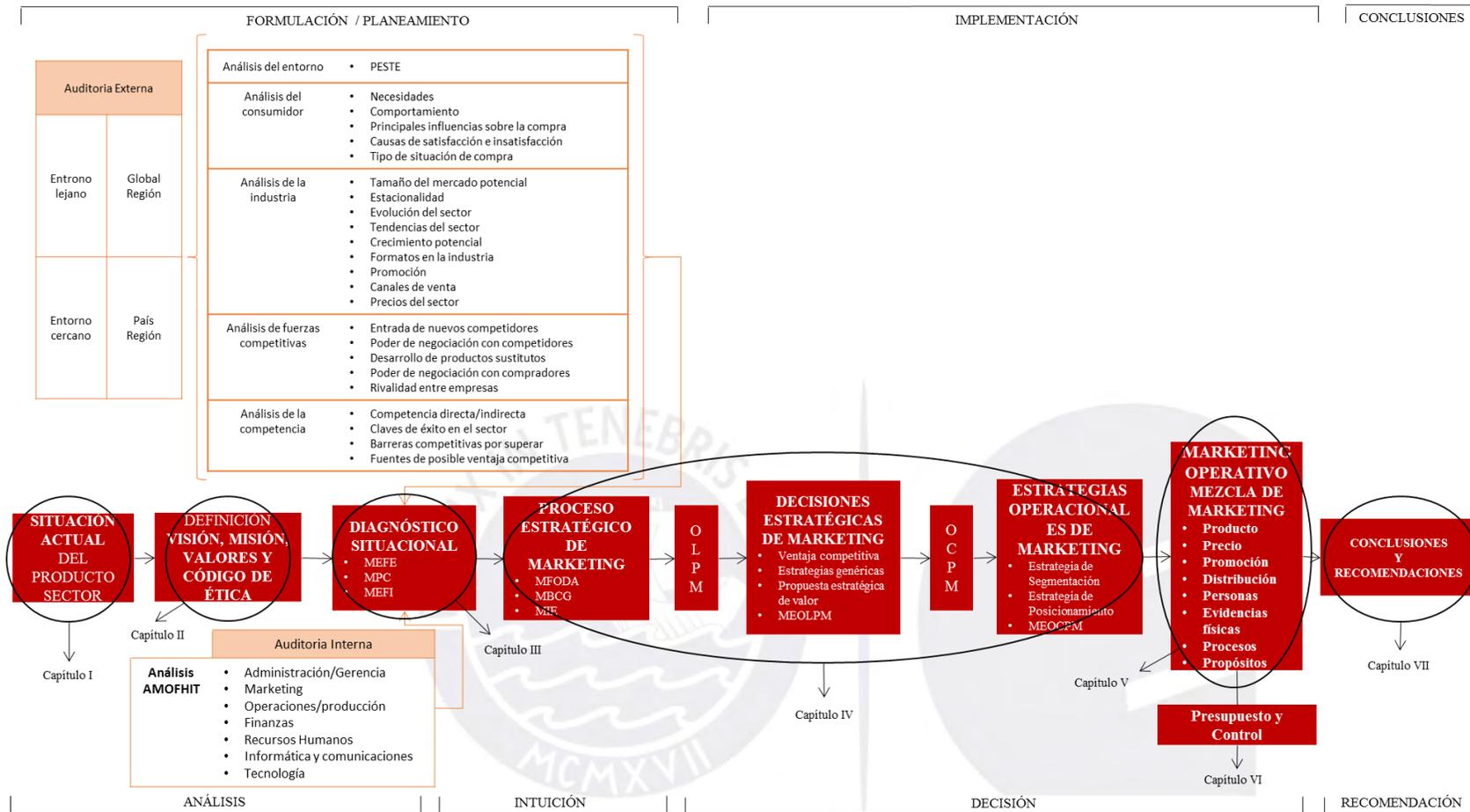


Figura 0.

El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.

Adaptado de “Plan Estratégico de Marketing del Turismo Rural Comunitario Peruano”, por Alcalde, N., Izquierdo, C., Jaimes, S. & Pacora, R. (2016), p. xiv, CENTRUM Católica, Lima. Perú.

Capítulo I: Situación Actual del Mercado de Tratamiento Corporal

La finalidad del presente capítulo es describir las principales características del mercado cosmético, orientado hacia la categoría de tratamiento corporal en el canal de venta directa, así como la demanda potencial de los productos que incluye dicha categoría. Se busca además resaltar la evolución y las principales tendencias en este mercado, así como definir a los principales competidores existentes.

1.1. El Mercado Cosmético en el Mundo y en Latinoamérica

Considerando la definición de “cosmético” brindada por la Real Academia Española (RAE) y las múltiples adaptaciones del término para fines coloquiales o comerciales, se sintetiza la expresión a todo aquel producto o tratamiento que sirva para cuidar y embellecer cualquier parte del rostro o del cuerpo. Los informes sectoriales varían la denominación para este mercado de acuerdo a las distintas regiones geográficas, sus respectivos mercados y las empresas de investigación que los elaboran, haciendo referencia tanto al mercado cosmético como al mercado de belleza y cuidado personal. A propósito de uniformizar términos, en adelante se hará referencia al mercado cosmético.

A nivel global, el mercado cosmético ha sido desglosado en distintas categorías con la intención de definir las áreas corporales, formas y momentos de uso de los productos que lo conforman. Para fines del presente trabajo, se dividió el mercado cosmético en fragancias, maquillaje, tratamiento facial, tratamiento corporal y cuidado personal, siguiendo la categorización realizada por la empresa de investigación Invera, de la cual, además, se han tomado múltiples estudios sectoriales para el análisis del panorama nacional. El mercado cosmético global se subdivide, además, en un segmento de producción masiva que representa alrededor del 72% de las ventas totales, con tendencia al alza, y el 28% restante que pertenece al segmento de producción superior con marcas de prestigio, cuyas ventas a nivel global se concentran en los mercados de países desarrollados, principalmente Estados Unidos, Japón y

Francia (Lopasiuk & Loboda, 2013). Es importante mencionar que la línea de productos objeto del presente plan de marketing se encuentra dentro del mercado de producción masiva.

En la tendencia mundial de consumo por canales de distribución ha habido un incremento gradual a través de venta directa y venta *online*, en las cuales se ha presentado una evolución de 10% a 16.1% entre el 2000 y 2010, especialmente en mercados emergentes de mayor crecimiento, como Brasil, China y Argentina; esto, por supuesto, ha significado una caída en la venta de canales *retail*, como por ejemplo farmacias, supermercados y tiendas por departamentos (Lopasiuk & Loboda, 2013).

El análisis de un panorama global realizado por Euromonitor International (2017) presenta al tercer cuartil (Q3, por sus siglas en inglés) de 2016 proyecciones de crecimiento moderado del mercado cosmético desde el año 2015 hasta el 2020, y se alcanzó un 2.7% del 3% previsto para 2016. Esto se explica básicamente por la desaceleración económica en los dos primeros cuartiles de 2016 de las regiones de mayor consumo, como Estados Unidos, la Eurozona, China y Brasil. En el caso de Estados Unidos, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) fue de 1.6%, debido a una contracción de las inversiones empresariales y se prevé recién una ligera recuperación a 2.1% para el 2017.

La llamada Eurozona, por su parte, alcanzó un desarrollo del PIB de apenas 1.5% en promedio principalmente, debido a un efecto negativo de la votación del *Brexit* en el Reino Unido, que cambió considerablemente un panorama aparentemente alentador del primer trimestre de 2016. China, en cambio, presentó un crecimiento ligeramente mejor de lo esperado, lo cual influyó también en su desempeño en el mercado cosmético. En el caso de Latinoamérica, una rápida mirada a uno de los mercados más importantes para el rubro, como Brasil, esclarece en parte el porqué del moderado crecimiento cosmético, y es que a pesar de presentar una mejora respecto del 2015, el PIB continúa en negativo, y se proyecta recién un porcentaje positivo para fines de 2017 (Euromonitor International, 2017).

Son precisamente tres de estos países, Estados Unidos, China y Brasil, los que representan, según los análisis de 2016, el 38.9% del mercado total de cosméticos a nivel global, mientras que los países latinoamericanos más distintivos, incluyendo al Perú pero no a Brasil, representan en conjunto apenas el 6.52% del mercado cosmético a nivel general. A pesar de la relativa recesión a la que se ha hecho mención, se prevé un crecimiento de 20% entre los tres principales países arriba mencionados y de 15% a nivel global para el 2020. Se debe resaltar que, entre las categorías del mercado cosmético, las referidas al cuidado dermatológico, que incluyen tratamiento facial y corporal, son las que presentan un mejor desempeño con un 5%, que se encuentran por encima de la Tasa Anual de Crecimiento Global (CAGR, por sus siglas en inglés), impulsada por empresas líderes en cuidado dermocosmético, como La Roche-Posay, Avène o Eucerin. Genera también la aparición de nuevos competidores importantes, como Nestlé Skin Health con su marca Cetaphil o Rodan Fields, y dejan en claro las oportunidades en este mercado, en el que el consumo evidentemente tiende a marcas con insumos naturales, dermatológicamente probados y libres de parabenos (Micallef, 2016).

Observando las tendencias de consumo en los principales países sudamericanos para el mercado cosmético, Brasil vio afectado su desempeño por una combinación de factores económicos, tales como el incremento de la tasa de impuestos a algunas categorías de productos cosméticos, el aumento del desempleo y de la inflación en el país. Debido a la fuerte competencia en el mercado cosmético, las empresas consideran distintas estrategias para incrementar sus ventas, entre ellas un enfoque multicanal para la distribución. Un ejemplo emblemático del mercado brasileño en empresa de venta directa es Natura Cosméticos, que se está expandiendo hacia el comercio minorista en este país, mientras que Grupo Boticário continúa explorando varios canales de distribución, como la venta al por menor en internet y la venta directa y en tiendas por departamento. Para los consumidores, la

competencia a través de múltiples canales de distribución les permite encontrar una gran variedad de productos y marcas a precios accesibles (Euromonitor International, 2016).

El caso de Colombia, con 0.7% de participación global en ventas, bien puede considerarse un modelo a seguir del mercado peruano, que cuenta con 0.5%. Un crecimiento constante, aunque moderado, se ha visto desde hace algunos años en este país en el mercado cosmético y se ha previsto un sostenido 3.6% en promedio hasta 2020. Las tendencias de consumo en este país priorizan insumos naturales, orgánicos y/o biodegradables, sobre todo en tratamientos corporales, lo cual representa un gran reto para las compañías de cosméticos. La responsabilidad social empresarial constituye también un factor crítico de decisión, lo que beneficia a empresas como Belstar S. A., representante en Colombia de la Corporación Belcorp (Euromonitor International, 2016).

En el caso de Perú, el 2015 fue un año sumamente afectado por la crisis económica, que provocó una disminución en el poder adquisitivo y afectó duramente al mercado cosmético. A pesar de ello, la venta migró hacia la compra de productos *premium* y de marcas reconocidas, ya que se prefería sacrificar el volumen de compra que elegir productos baratos. Hubo, además, un decrecimiento en el canal de venta directa, que anteriormente ostentaba el liderazgo del canal de distribución del mercado cosmético, que privilegiaba un incremento de la distribución *retail* en nuevas áreas geográficas para llegar a un mayor número de consumidores. Este cambio se ha dado por múltiples factores, entre ellos la facilidad que ofrecen algunos negocios *retail* de pago a través de tarjetas de crédito, la versatilidad multimarca, la entrega inmediata del producto, entre otros factores. Este panorama ha obligado a las empresas de venta directa, como Belcorp, a diseñar nuevas estrategias de comercialización y de llegada al consumidor (Euromonitor International, 2016). Estas estrategias han conseguido resultados positivos en crecimiento para dicho canal, como se verá en el análisis siguiente.

1.2. Tamaño del mercado de cosméticos en el Perú con foco en la categoría de tratamiento corporal

Tomando como referencia el informe de Invera (2016a) desarrollado para la empresa Belcorp sobre los consumidores del mercado de cosméticos de Perú, el valor del mercado cosmético al 2016 es de S/ 2,744.0 millones y presenta un crecimiento en moneda nacional de +4.3% en comparación con el año anterior. En cuanto a los canales, se encuentra el de venta directa con un peso del 44.8% sobre el mercado y el correspondiente a la venta *retail* con un peso del 55.2%. La venta directa cuenta con un valor de S/ 1,230.4 millones y tiene un crecimiento de +6.9% en moneda nacional en comparación con el 2015, mientras la venta *retail* tiene un valor de S/ 1,513.6 millones y un crecimiento de +2.2% en moneda nacional en comparación con el 2015. A nivel de marcas de venta directa, el liderazgo lo tiene Unique con 14.4% de la participación del mercado cosmético, seguido de Ésika con 10.2% de participación. Además, cabe resaltar que, si bien Natura ocupa el tercer puesto, presenta el mayor crecimiento del año con 1.7 puntos incrementales de participación. El detalle se muestra en la Tabla 1.

A nivel de categorías, el tamaño más grande del mercado lo presentan las categorías de fragancias y cuidado personal. Sin embargo, a nivel de participación de mercado por canal, cuidado personal tiene un 79.4% de la venta concentrada en el canal de *retail*, dada la competitividad de marcas como Unilever y Procter & Gamble, quienes lideran el mercado gracias a sus grandes economías de escala (Invera, 2016a). Por otro lado, el crecimiento del tamaño de mercado por categorías versus el año 2015 muestra que fragancias, tratamientos corporales y maquillajes son los que presentan los mayores crecimientos de entre 8% y 10% en moneda local. Finalmente, a nivel de marcas, el liderazgo de Unique se da en todas las categorías a excepción de cuidado personal, en la que la líder de venta directa es Ésika. Las cifras se muestran en la Tabla 2.

Tabla 1

Porcentaje de participación por marcas y por canal en el mercado total cosméticos de Perú

Marca	% Share	2016 vs 2015
VD	44.8%	1.1
VR	55.2%	-1.1
Unique	14.4%	0.1
Esika	10.2%	-1.2
Natura	7.6%	1.7
Avon	6.3%	0.8
Cyzone	2.9%	-0.5
Lbel	1.4%	-0.4

Nota. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p.10.

Tabla 2

Información del mercado de cosméticos en Perú por categoría a diciembre 2016

	S/ MM Total Mercado		S/ MM Venta Directa		S/ MM Venta Retail		% gap versus año anterior	Share Venta Directa	Share Venta Retail	Marca líder de Venta Directa
Fragancias	S/	948.7	S/	551.5	S/	397.2	7.2%	58.1%	41.9%	Unique
Maquillaje	S/	364.4	S/	237.0	S/	127.4	7.9%	65.0%	35.0%	Unique
Tratamiento Facial	S/	245.7	S/	121.8	S/	124.0	-0.9%	49.5%	50.5%	Unique
Tratamiento Corporal	S/	241.8	S/	124.7	S/	117.2	8.6%	51.5%	48.5%	Unique
Cuidado Personal	S/	943.4	S/	195.5	S/	747.9	0.6%	20.7%	79.3%	Esika
Cosméticos	S/	2,744.0	S/	1,230.4	S/	1,513.6	4.3%	44.8%	55.2%	Unique

Nota. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 10-12.

Puntualmente, en la categoría de tratamiento corporal, los dos primeros puestos del mercado los obtuvieron las marcas de venta directa representadas por Unique y Natura, respectivamente. Sin embargo, algunas marcas de *retail*, como Beiersdorf, dueños de la marca Nivea, y Victoria’s Secret, que a pesar de no contar aún con tiendas propias en Perú ya presenta una participación importante y muestra un crecimiento considerable en el mercado. Así mismo, Esika presenta una caída en participación en comparación con el 2015 y una pérdida de 2.0 puntos.

Tabla 3

Porcentaje de participación de mercado por marca de la categoría de tratamiento corporal en Perú

Marca	% Participación 2016	Variación vs 2015
Unique	21.1	1.4
Natura	13.6	1.6
B.D.F.	10.0	1.2
Victoria's Secret	7.3	1.1
Ésika	6.0	-2.0

Nota. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20.

El mercado de tratamiento corporal se puede desglosar en tipos. Los tipos con mayor peso sobre la categoría son las humectantes-nutritivas, que corresponden a las lociones corporales en las diferentes presentaciones (desde 210 mililitros hasta un litro). Como se observa en la Tabla 4, Invera (2016a) señaló que el producto líder en este tipo es la línea Tododía de la marca Natura con sus hidratantes corporales de 400 mililitros. En segundo lugar, se encuentra el tipo de bloqueadores y bronceadores, entre los cuales el líder absoluto es la marca Unique con su bloqueador Totalblock de factor 100 de protección solar. Finalmente, la tercera posición la ocupa el tipo de manos, liderada por Natura con sus pulpas y néctares hidratantes para manos hechos sobre la base de diferentes insumos naturales, como maracuyá, castañas, pitanga, entre otros.

Tabla 4

Peso del mercado de tratamiento corporal en Perú dividido por tipos

Tipos	Compra en S/ MM	% Crecimiento vs 2015	% Peso sobre la categoría
Humectantes – Nutritivas	112.4	12.3	46.5
Bronceadores – Bloqueadores	76.2	15.5	31.5
Manos	24.7	1.6	10.0
Areas específicas	10.8	20.4	4.5
Modeladoras	10.2	-28.5	4.2
Otros	7.42	-16.9	3.1
Tratamiento Corporal	241.8	100.0	100

Nota. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20-21.

1.3. Estacionalidad en la categoría de tratamiento corporal

De acuerdo a lo indicado en la Figura 1, se observan picos de demanda entre los meses de diciembre y enero que pueden estar asociados al uso de los productos de la categoría en cuestión como opciones de regalo en fechas especiales como Navidad.

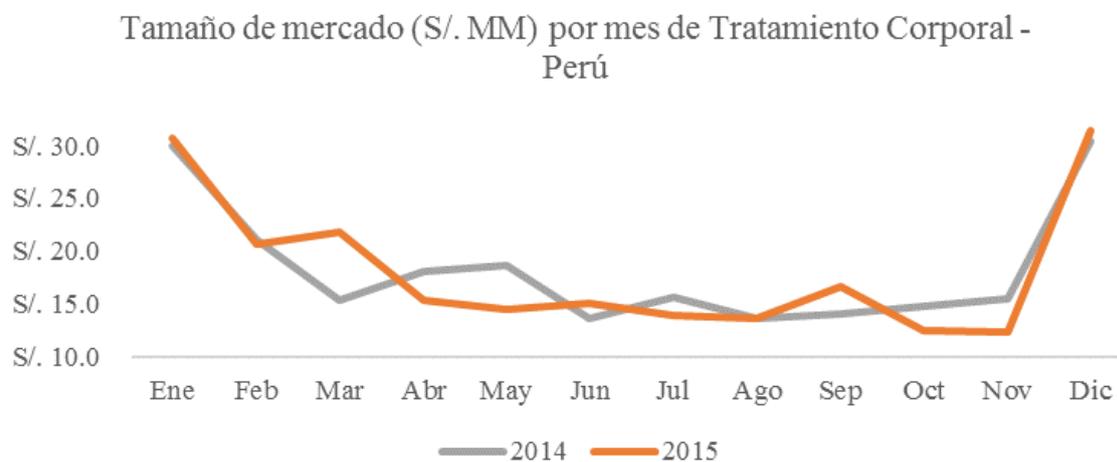


Figura 1. Evolutivo mensual en millones de soles del tamaño de mercado de la categoría de Tratamiento corporal en Perú. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20-21.

1.4. Evolución de la categoría de tratamiento corporal

En la Figura 2 se aprecia la evolución del tamaño de mercado de la categoría de tratamiento corporal recupera crecimiento del año 2015 al 2016 impulsado por el canal de venta directa que logra un crecimiento de 13%, mientras el canal *retail* incrementa un 7% el tamaño de mercado. A nivel de tipos, como se indicó en la Tabla 4, el mayor crecimiento al 2016 está dado por el tipo humectantes-nutritivas.

1.5. Tendencias en la categoría de tratamiento corporal

De acuerdo al Estudio de Tendencias del Cuidado Corporal (Mintel, 2015), se identifican diferentes tendencias y oportunidades en el mercado del cuidado corporal. En primer lugar, la preferencia por lo natural cobra relevancia, ya que los consumidores a nivel mundial buscan cada vez más información sobre los productos que utilizan, sobre sus ingredientes y el impacto positivo o negativo que estos puedan ocasionar sobre su salud.

Como se observa en la Figura 3, el lanzamiento de productos naturales en las diferentes categorías del mercado se ha incrementado a lo largo de los años. En el caso de belleza y cuidado personal, se muestra un ligero decrecimiento, a pesar del crecimiento en la demanda.

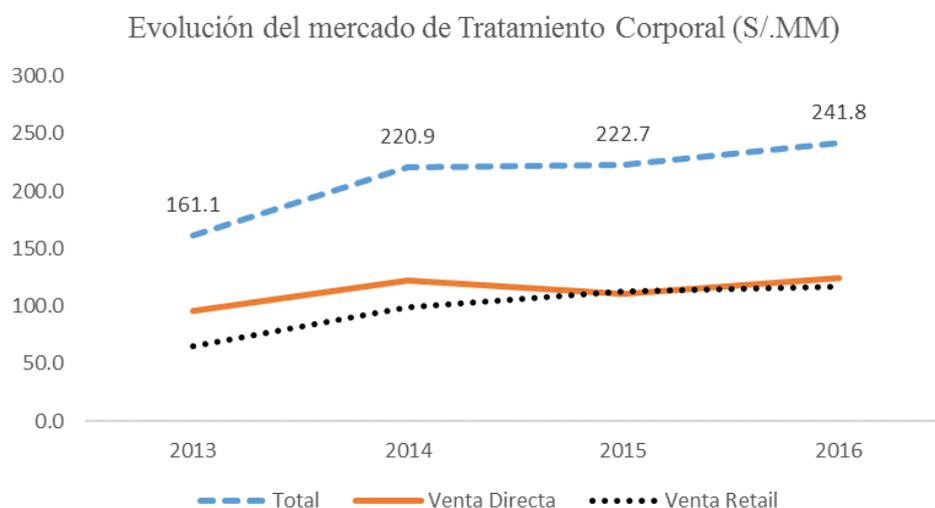


Figura 2. Evolución anual del tamaño de mercado de Tratamiento corporal en Perú. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20-21.

Así mismo, en la Tabla 5, se muestran los principales *claims* utilizados en los lanzamientos de productos de la categoría de tratamiento corporal. El uso de insumos botánicos o herbales ocupa el segundo lugar con un 66% de los lanzamientos, inmediatamente después del atributo de hidratación que es el más importante en la categoría. Así mismo, destaca el *claim* de dermatológicamente probado y libre de parabenos, los cuales se encuentran dentro del ranking y pertenecen al mundo de lo natural que, ciertamente, viene cobrando importancia en la innovación y desarrollo de productos nuevos.

En segundo lugar, si bien en primera instancia el consumidor se enfoca a comprar sobre la base de atributos funcionales, tales como hidratación duradera, rápida absorción, entre otros, la búsqueda por beneficios adicionales o productos multifuncionales se encuentra en crecimiento. En la Tabla 6 también, se indican los principales beneficios o atributos valorados por el consumidor en Europa para la decisión de compra de un producto de la categoría de tratamiento corporal.

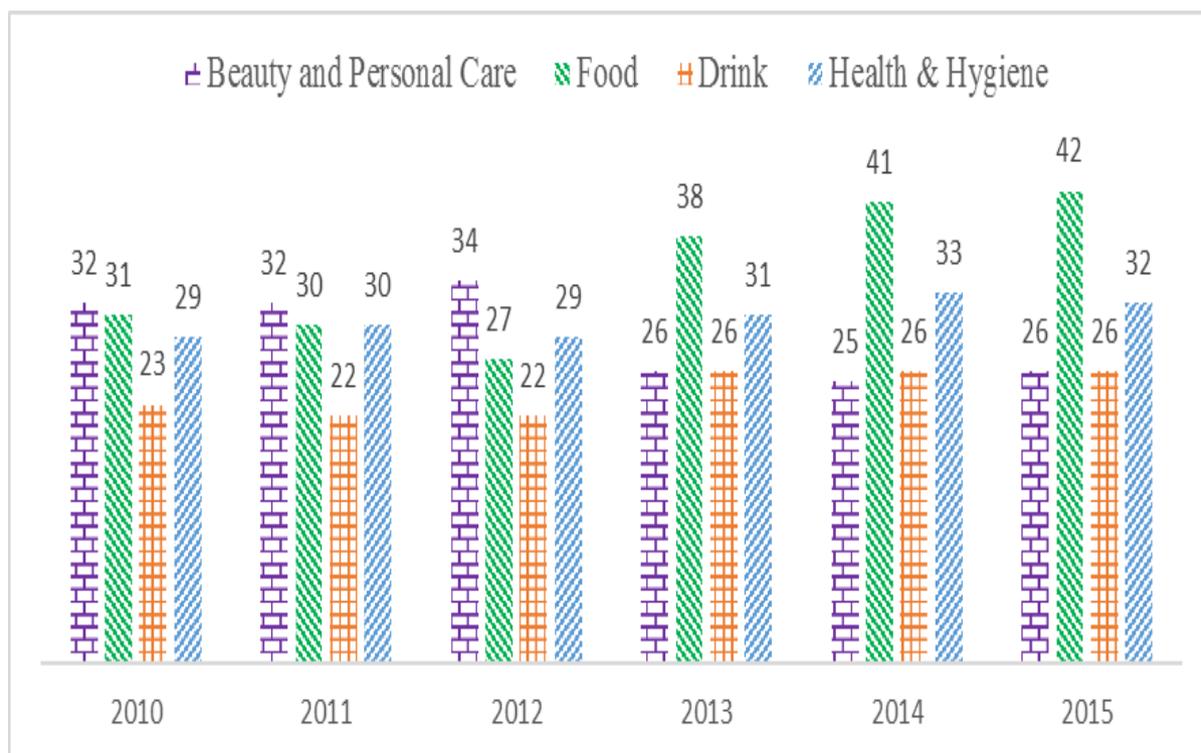


Figura 3. Peso en % de lanzamientos de productos naturales sobre el total de lanzamientos a nivel global. Adaptado de “2015 Body Care Overview”, Mintel, 2015, p. 5.

Tabla 5

Evolución de los 10 principales claims usados en lanzamientos de productos de la categoría de Tratamiento corporal en porcentaje

Claim	2011	2012	2013	2014	Aug-2015
Moisturising / Hydrating	76	77	76	76	72
Botanical/Herbal	64	65	63	68	66
Time/Speed	24	27	27	27	29
Ethical – Animal	24	26	23	26	24
Dermatologically Tested	20	21	21	21	24
Long-Lasting	18	19	20	21	20
Vitamin/Mineral Fortified	20	18	19	19	19
Paraben Free	16	17	20	21	21
For Sensitive Skin	14	14	14	14	15
Brightening / Illuminating	12	14	13	15	14

Nota. Adaptado de “2015 Body Care Overview”, Mintel, 2015, p. 28.

Tabla 6

Factores importantes para la compra de productos para manos y cuidado corporal en Europa

	France	Germany	Italy	Spain	UK
Absorbs quickly	42	72	64	64	54
Moisturises for up to 24 hrs	34	37	36	44	40
Faster to apply	32	25	33	32	25
Anti-ageing	25	22	30	34	35
Brightening/illuminating	7	20	33	15	11

Nota. Adaptado de “2015 Body Care Overview”, Mintel, 2015, p. 26.

1.6. Crecimiento y Demanda Potencial de la Categoría de Tratamiento Corporal

La evolución del tamaño de mercado de tratamiento corporal en Perú ha tenido un comportamiento atípico en los últimos años. Como se puede ver en la Tabla 7, durante el 2014, se presentaron crecimientos de doble dígito, los cuales en el 2015 disminuyeron considerablemente, incluso mostrando caídas en el mercado de venta directa. Sin embargo, en el 2016 se presenta una recuperación del crecimiento, de más del triple en el canal de venta directa sobre el de *retail*.

Para trabajar una proyección del tamaño de mercado hasta el 2021, se consideró el CAGR de crecimiento esperado del 2015 al 2020 para los tipos que se encuentran en la categoría de tratamiento corporal. Tomando en cuenta el estudio de Euromonitor (2016) sobre el mercado de belleza y cuidado personal en Perú, se obtiene un CAGR de crecimiento para el tipo de depiladoras de 5.5% y de protección solar o bloqueadores de 3.3%, del que se obtuvo un promedio de 4.4% de CAGR. Considerando esta tasa de crecimiento, se elaboró la proyección del mercado de tratamiento corporal disgregada por canal de distribución, la cual se muestra en la Tabla 8.

Así mismo, con esta proyección se pudo estimar la demanda potencial de la categoría, para lo cual se consideró como punto de partida solo el tamaño de mercado de tratamiento corporal correspondiente a la venta directa y a nivel de tipos se acotó a humectantes-

nutritivas y manos, debido al peso sobre el tamaño de mercado que, como se mostró en la Tabla 4, ascendió a 57%. Finalmente, se ajustó el cálculo tomando el porcentaje de participación de la línea Tododía de Natura, la cual cuenta con el liderazgo en estos tipos, y se tomó como fuente de negocio. De acuerdo al estudio de Invera (2016a), en el tipo humectantes-nutritivas en sus formatos de 400 mililitros, la línea Tododía cuenta con 4.2% de participación de mercado al 2016 con un crecimiento de 0.3 puntos al año. Se calculó la participación año a año considerando un crecimiento sostenido. En el tipo manos, la fuente de negocio es Ekos de la marca Natura con 2.9% y un crecimiento anual de 0.2 puntos. En la Tabla 9, se aprecian los cálculos que estiman una demanda potencial de hasta S/. 4.7 millones al 2021.

Tabla 7

Evolución del tamaño de mercado de tratamiento corporal en Perú al 2016

	2013	2014	2015	2016	% Crecimiento histórico				CAGR 2015-20
					2014	2015	2016	Promedio 2015/16	
Tamaño de mercado (S/ MM)	S/ 161	S/ 221	S/ 223	S/ 242	37	1	9	5	
Tamaño de mercado Venta Directa (S/ MM)	S/ 95	S/ 122	S/ 110	S/ 125	28	-9	13	2	4.4%
Tamaño de mercado Venta Retail (S/ MM)	S/ 66	S/ 99	S/ 112	S/ 117	51	14	4	9	

Nota. Adaptado de “Beauty and Personal Care in Peru”, Euromonitor Internacional, 2016, p. 11 y de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20-21.

Tabla 8

Proyección del mercado de tratamiento corporal por canal de distribución

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tamaño de mercado (S/ MM)	S/ 252	S/ 264	S/ 275	S/ 287	S/ 300	S/ 313
Tamaño de mercado Venta Directa (S/ MM)	S/ 130	S/ 136	S/ 142	S/ 148	S/ 155	S/ 161
Tamaño de mercado Venta Retail (S/ MM)	S/ 122	S/ 128	S/ 133	S/ 139	S/ 145	S/ 152

1.7. Conclusiones

El mercado cosmético presenta un crecimiento sostenido a nivel mundial, a pesar de haber sufrido una desaceleración en los últimos años. Además, se muestra entre los

consumidores una creciente preferencia por productos con insumos orgánicos o naturales y por la búsqueda de empresas que incentiven la responsabilidad social. En el caso puntual de Perú, a nivel de canales de distribución, la venta *retail* al 2016 logró un mayor porcentaje de participación sobre la venta directa, debido al crecimiento de centros comerciales y facilidades de acceso al crédito.

Tabla 9

Proyección de la demanda potencial de línea de tratamiento corporal en Perú

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tamaño de mercado Humectantes-Nutritivas (S/ MM)	S/ 117	S/ 123	S/ 128	S/ 134	S/ 139	S/ 146
% Participación de Línea Tododía 400 ml-Natura en Humectantes-Nutritivas	4.5%	4.8%	5.1%	5.4%	5.7%	6.0%
Tamaño de mercado de Línea Tododía 400 ml en Humectantes-Nutritivas (S/ MM)	S/ 5.3	S/ 5.9	S/ 6.5	S/ 7.2	S/ 7.9	S/ 8.7
Tamaño de mercadoManos (S/ MM)	S/ 26	S/ 27	S/ 28	S/ 29	S/ 31	S/ 32
% Participación de Línea Ekos-Natura en Manos	3.1%	3.3%	3.5%	3.7%	3.9%	4.1%
Tamaño de mercado de Línea Tododía en Manos (S/ MM)	S/ 0.80	S/ 0.89	S/ 0.98	S/ 1.09	S/ 1.20	S/ 1.31
Demanda Potencial (S/ MM)	S/ 6.1	S/ 6.8	S/ 7.5	S/ 8.3	S/ 9.1	S/ 10.0

A nivel del mercado cosmético en Perú, la líder de la venta directa es la marca Unique, que ocupa el primer puesto del ranking prácticamente en todas las categorías. Por otro lado, las categorías con el mayor crecimiento al 2016, a diferencia del 2015, son fragancias y tratamiento corporal, categorías en las cuales la participación de venta directa es superior a la de venta *retail*. En la categoría de tratamiento corporal, las marcas con mayor participación y crecimiento son Unique y Natura, que ocupan los dos primeros lugares del ranking, respectivamente. Sin embargo, en tipo humectantes-nutritivas y manos, que representan el 57% del mercado de la categoría, Natura es líder con su línea Tododía.

Finalmente, a nivel de tendencias en el mercado de tratamiento corporal, se evidencia un crecimiento hacia productos con ingredientes botánicos, libres de parabenos o dermatológicamente probados, que son precisamente algunos de los atributos naturales que

usan las líneas de la marca Natura, por lo cual se puede considerar una importante fuente de negocio.

Es en este contexto que se decide el lanzamiento de una nueva línea de tratamiento corporal dentro de los tipos humectantes-nutritivos y manos que capitalice de manera efectiva no sólo las tendencias de consumo mencionadas sino la creciente demanda dentro del canal de venta directa. Se crea por lo tanto Origen, bajo un concepto que privilegia lo sensorial atribuido a los exóticos insumos naturales y milenarios que contienen sus fórmulas y también apela al hecho de poder formar parte de un real propósito social a través de su consumo.



Capítulo II: Definición de la Misión, Visión, Valores y Código de Ética

2.1. Misión y Visión

La misión y visión de Belcorp aplicadas a la presente tesis son las que actualmente rigen en la cultura organizacional de dicha empresa; por lo tanto, el plan estratégico estará alineado a las mismas que se detallan a continuación:

Por un lado, la misión es impulsar la belleza y la realización personal de la mujer latina. Desde los inicios de Belcorp, esta ha sido su razón de ser, la que guía sus acciones empresariales y la base sobre la que construye sus éxitos y propone su visión. Belcorp tiene como visión ser la empresa número uno en ventas de América Latina, con una alta rentabilidad y un crecimiento sostenible. Por otro lado, la misión de la nueva línea de tratamiento corporal elaborada con insumos del VRAEM es promover el desarrollo sostenible del Colegio Aldea Niño Beato Junípero Serra (CANBJS) y la conciencia ecoamigable entre sus *stakeholders*. Asimismo, busca ser la principal impulsora de cambio dentro de la marca Esika hacia la instauración de políticas que ayuden a crear una imagen de responsabilidad social sostenible.

Así mismo, la visión de la línea de tratamiento corporal producida con insumos del VRAEM es ubicarse en el Top 5 del mercado de líneas de tratamiento corporal al 2022, y ayudar a migrar el posicionamiento de Esika hacia el de una marca comprometida con el medio ambiente y la sociedad.

2.2. Valores

Los valores de Belcorp identifican a sus colaboradores y son un referente necesario en el desempeño de cada uno para alcanzar las metas conjuntas. Estos valores permiten que haya criterios unificados que puedan representar los intereses del colectivo y que conlleven a una cultura de alto desempeño. Estos valores se detallan a continuación: pasión para disfrutar intensamente lo que hacen y creer que lo extraordinario es posible; autenticidad, que muestra

que son consecuentes con lo que piensan, dicen y hacen; cercanía, que crean y desarrolla relaciones de calidad y respeto que generan valores para todos; emprendimiento, que los reta permanentemente a crear y crecer para hacer realidad sus sueños.

Adicionalmente, los valores para la línea corporal con insumos del VRAEM son los siguientes:

- Responsabilidad. Por sus acciones y realización de contribuciones a las comunidades en que operan; y cuidado del medioambiente para preservar la naturaleza del planeta.
- Cuidado del medioambiente. Preocupación por disminuir e impacto medioambiental dentro de los procesos productivos que involucran el desarrollo de esta nueva línea.

Belcorp cuenta además con principios de liderazgo que inculcan en su personal para alcanzar la visión de la empresa y ayudarlos a lograr sus objetivos, son los siguientes: imaginar lo extraordinario es tener mentalidad de crecimiento y convicción para ganar y para crear nuevas posibilidades para crecer en el negocio; enfocar la energía es enfocar la acción y priorizar los temas críticos, con sentido de urgencia en la toma de decisiones; liberar el potencial es desarrollar el talento y construir equipos a través de desafíos que reten sus habilidades; honrar sus compromisos y buscar siempre el más alto desempeño asumiendo responsabilidad por el resultado.

Como parte de su compromiso con la sociedad, Belcorp incorporará una nueva línea de productos que promuevan y den a conocer la biodiversidad en la zona denominada VRAEM ubicada entre la sierra y selva del Perú. Su propósito final será contribuir a la autosostenibilidad de la institución educativa Colegio Aldea Niño Beato Junípero Serra, en la comunidad de Mazamari departamento de Junín; dedicada a la formación escolar primaria

y secundaria técnica de niños y jóvenes de dichas poblaciones en riesgo por la amenaza del narcoterrorismo.

2.3. Código de Ética

El compromiso de Belcorp es contribuir con el desarrollo sostenible construyendo relaciones sólidas y duraderas para sus grupos de interés. Se esfuerzan por ofrecerles a sus colaboradores el mejor ambiente de trabajo, abierto a nuevas ideas, con respeto por la diversidad, y con posibilidades de desarrollo y reto permanentes. Como sus consultoras son el pilar de su negocio, buscan brindarles oportunidades de superación mediante una opción de negocio a través de la venta directa. Mediante las marcas L'bel, Ésika y Cystone se comprometen a acercar a la mujer, su principal consumidora, a un mundo de experiencias memorables. Como retribución al esfuerzo de quienes han hecho posible su éxito, se creó la fundación Belcorp en el 2003, enfocada en que más mujeres transformen su futuro y trasciendan para lograr un impacto positivo en la sociedad.

2.4. Conclusiones

Como parte de su compromiso con la sociedad, Belcorp incorporaría una nueva línea de productos de tratamiento corporal que promueva la biodiversidad en la zona denominada VRAEM en el Perú. La finalidad será contribuir al crecimiento de actividades económicas que permitan el desarrollo de las comunidades aledañas y la creación de nuevas oportunidades laborales, así como proyectar una imagen positiva de la zona mencionada. En este capítulo, se propusieron las bases sobre las que se estructuraron el plan de marketing. La misión y la visión reflejan la razón de ser de Belcorp en la actualidad y el objetivo por el cual se tomará decisiones y se realizarán todas las acciones a mediano y a largo plazo.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El propósito del presente capítulo es identificar cuáles son las oportunidades de mejora y las necesidades indispensables para fortalecer el desarrollo de la nueva línea de tratamiento corporal, ya que sobre la base de estas estrategias se podrá determinar cuál es la orientación de la misma y así garantizar su futuro y éxito. Un mayor crecimiento viene de la mano con decisiones más complejas que se deben afrontar con cautela para lograr y alcanzar una posición exitosa en el mercado.

3.1. Análisis Externo

En la presente sección, se busca determinar cuáles son las principales oportunidades y amenazas, así como los cambios y tendencias que se generan en el entorno que afectan a la empresa y escapan de su control. Se empezará realizando el análisis PESTE para continuar con el análisis del consumidor, seguido del análisis de la industria, la competencia y las cinco fuerzas competitivas de Porter. Con estos resultados, se podrá armar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Evaluaciones de Factores Externos (MEFE).

3.1.1. Análisis del entorno PESTE

Consideraciones políticas, gubernamentales y legales. La elaboración de productos cosméticos está regulada bajo la Ley General de Salud, ley N° 26842, en la cual se indica que la autoridad de salud a nivel nacional es la responsable del control sanitario de los productos cosméticos y similares. Además, indica que el registro sanitario de productos cosméticos “será automático con la sola presentación de una solicitud de carácter de declaración jurada consignando el número de registro unificado de la persona natural o jurídica solicitante, y la certificación de libre comercialización y de uso” (Ley General de Salud N° 26842, 1997). Por ello, la puesta en marcha de una línea de cosméticos para el tratamiento corporal se puede implementar de forma rápida. También, es importante acotar que la información mostrada como beneficios y/o características de los productos comunicados en el empaque, *claims* y

otras formas de comunicación deben tener un sustento real para no ser sancionados por publicidad engañosa por parte del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Esta normativa establece las reglas de juego de la industria y permite realizar una inversión que promueve la competencia justa entre las empresas.

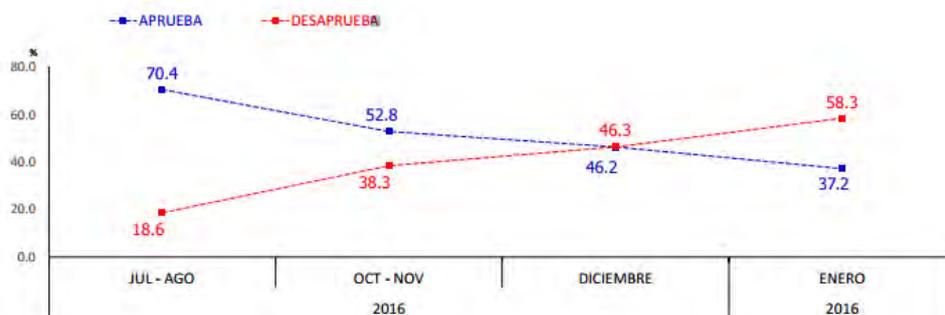
Es importante indicar que el Perú cuenta con una legislación que protege el medio ambiente, la cual se rige bajo la Constitución Peruana y la ley general del ambiente. De acuerdo a esta última, “se señala que el contenido del derecho fundamental a un medio ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la persona está determinado por el derecho a gozar de ese medio ambiente y el derecho a que ese medio ambiente se preserve” (Ministerio del Ambiente, 2010, p.12). Además, el Tribunal Constitucional señala que “si bien es cierto que el Estado no puede garantizar a los seres humanos que su existencia se desarrolle en un ambiente sano; estos sí pueden exigir que el Estado adopte todas las medidas necesarias de prevención que lo hagan posible, añadiendo que esta labor es especialmente importante para el goce de dicho derecho” (Ministerio del Ambiente, 2010, p.12). Los principios enunciados como vínculos entre la producción económica y el derecho a un medioambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de la persona son los siguientes: (i) el principio de desarrollo sostenible o sustentable, (ii) principio de conservación, (iii) el principio de prevención, (iv) el principio de restauración, (v) el principio de mejora, (vi) el principio precautorio, y (vii) el principio de compensación. El Estado precisa que la responsabilidad social “implica la generación de actitudes y comportamientos de los agentes económicos y el establecimiento de políticas de promoción y el desarrollo de actividades que, en función del aprovechamiento o uso de los bienes ambientales, procuren el bien común y el bienestar general” (Ministerio del Ambiente, 2010, p.14). Para el presente proyecto, es importante la vigencia de esta legislación, ya que marca la tendencia de las características de

los productos del futuro, con lo cual Ésika estará acorde a las tendencias del mercado y además se adelantará a posibles normativas obligatorias que se puedan implementar en el futuro.

Actualmente, el presidente del Perú es el economista Pedro Pablo Kuczynski, quien fue elegido y asumió el cargo en el 2016. En el 2017, el Perú inició el escenario político con acusaciones de corrupción durante los gobiernos de los expresidentes Alan García, Alejandro Toledo y Ollanta Humala, razón por la cual algunos periodistas del medio local indicaron que el actual Presidente de la República podría estar implicado en temas de corrupción por haber tenido cargos ministeriales para el gobierno en años anteriores. En marzo de 2016, Arrobarradio.pe indicó que, a los entonces candidatos presidenciales, Alejandro Toledo y Pedro Pablo Kuczynski, se les estaba investigando por el caso de corrupción Odebrecht. Lo antes mencionado pone a la industria en general en serio riesgo político, ya que afecta el ingreso de nuevas inversiones, tema que se desarrollará en las consideraciones económicas del presente capítulo.

Como se muestra en la Figura 4, la encuestadora CPI (2017) indicó que durante el año 2016 la aceptación del actual presidente del Perú llegó a 37.2%, lo que marca un decrecimiento de 33.2 puntos porcentuales en su aceptación, ya que al inicio de su gobierno contaba con 70.4% de aprobación. En consecuencia, el nivel de desaprobación se incrementó hasta 58.3%.

El VRAEM es una zona geopolítica compuesta por los departamentos de Junín, Huancavelica, Apurímac, Cusco y Ayacucho, y es la zona de mayor producción de hoja de coca en el Perú y el mundo, con 20,000 hectáreas destinadas a este cultivo al año. Al contar con una geografía de difícil acceso, se ha vuelto un lugar ocupado por narcoterroristas, ya que es difícil realizar intervenciones militares en dicho lugar (RPP, 2016), por lo que esta zona presenta con graves problemas de autoridad.



Total encuestas realizadas (1350)

Figura 4. Presidente Pedro Pablo Kuczynski: Tendencia de la Aprobación a su Gestión Presidencial. Tomado de “Los primeros 6 meses de Gestión del Gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski: Evaluación”, Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC (CPI), 2017, p. 6. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_ppk_gestion_presidente_6meses_2017_01.pdf

Se puede concluir que los riesgos políticos del Perú son altos en la actualidad y se mantendrán así a lo largo de los siguientes años. Esto también origina futuros riesgos legales o judiciales; incluso, se pueden dar los casos de que ciertos políticos perjudiquen o favorezcan, arbitrariamente, a empresas que quieran invertir en el Perú, por lo que las inversiones en el país pueden disminuir en los diferentes sectores. En el caso de los cosméticos, se pueden presentar trabas legales para el desarrollo de nuevos productos, como en el desarrollo de cremas corporales de la marca Ésika, con insumos del VRAEM, que estamos proponiendo en esta tesis. El proyecto, avalado por la legislación medioambiental, con los años cobrará mayor importancia en cualquier tipo de producción en el Perú.

Consideraciones económicas. En los últimos meses, se ha registrado una tasa de inflación por encima del nivel superior del rango meta en el Perú, que se ve reflejada en el aumento de los precios de algunos alimentos perecibles y combustibles. Las expectativas de inflación a doce meses se mantienen en el rango meta. En este contexto, el directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) mantuvo la tasa de interés de referencia en 4.25% y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y de sus determinantes para considerar ajustes en la tasa de referencia (Gestión, 2016).

En este contexto, el BCR (2016) indicó que se proyecta que la inflación converja hacia 2% durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018, aunque a un ritmo más lento al previsto en el Reporte de inflación de setiembre. Este cambio en el ritmo de convergencia de la inflación refleja principalmente aumentos inesperados en los precios de los alimentos y de la energía en los últimos dos meses, y por ende, las expectativas de inflación han disminuido más lentamente.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que se ha registrado una inflación de 0.24% en enero de 2017, cifra que se ubica por debajo de lo esperado por los analistas, quienes también habían estimado un alza en los precios al consumidor del 0.27% para enero, que se vería reflejada en los alimentos y en el combustible. La inflación de enero está por debajo del 0.33% registrada en diciembre del 2016, y del 0.37% de enero del año pasado. Por otro lado, el Banco Central de Reserva (BCR) estima que la inflación se desacelerará en el 2017 a un 2.3%, en el rango meta oficial de entre 1% y 3% (Gestión, 2017). Dicha inflación se ha visto traducida en un aumento de los precios de los cosméticos en un 5.3% en enero del 2017 (Diario Uno, 2017).

Por otro lado, el área de Research de Credicorp Capital indicó que la inflación se mantendría en niveles elevados en el primer semestre del 2017, debido al aumento de la cotización de los alimentos importados y a un menor riesgo de la oferta agrícola nacional de algunos productos por sequías y huaicos. Además, enero representó el cuarto mes consecutivo de una inflación con trayectoria descendente, aunque por encima del rango meta del BCR.

Sin embargo, los riesgos se han sesgado al alza y el BCR se podría ver presionado a incrementar su tasa si las expectativas de inflación a un año se elevan por encima del 3% (actualmente es 2.9%) en un contexto en que la inflación permanece fuera del rango unos meses más (Gestión, 2017).

Por lo antes mencionado, con un aumento de la inflación del país se da un incremento de los precios finales de los productos en general. Por lo que, por ejemplo, en el caso de las cremas corporales, las actitudes de compra de los consumidores cambian, ya que el poder adquisitivo disminuye y desplaza sus prioridades a la satisfacción de las necesidades básicas, como es el caso de los alimentos. Un aumento de la inflación también se traduce en una menor inversión en el país, lo cual relacionado al sector de cosméticos puede traer consigo la falta de desarrollo de nuevos productos.

Julio Velarde, presidente del BCR, indicó que la recuperación de la actividad económica se dará, en gran parte, gracias al Producto Bruto Interno (PBI) primario (minería metálica, pesca y el sector agropecuario), que creció 6.6% en el 2015, luego de caer 2.2% en el 2014, con una proyección de crecimiento de 8.7% en el 2016 (Perú 21, 2016). Los mencionados sectores ayudarán a que el país recupere el crecimiento que estaba estancado, debido a las bajas inversiones en dichos rubros. Con un aumento del PBI, las personas obtendrán mayores ingresos que podrán ser destinados, por ejemplo, a la adquisición de productos cosméticos, como es el caso de las cremas corporales.

Además, el Fondo Monetario Internacional (FMI) indicó que la economía peruana será la segunda de mayor crecimiento en Sudamérica, ya que solo será superada por el 3.8% que se espera para la economía de Bolivia. El Perú tendrá un mejor desempeño económico que Paraguay (2.9%), Colombia (2.5%) y Chile (1.5%). Según el Informe Panorama Económico Mundial del FMI, difundido el 12 de abril del 2016, la economía peruana crecerá 4.1% en el 2017 y 3.5% en el 2021 (Gestión, 2016). Un mayor crecimiento del país se traduce en un incremento de los principales sectores económicos, como es el caso de los cosméticos que mueven millones de dólares anuales.

Asimismo, la agencia de riesgo Standard and Poor's, en su informe del ranking de los países de la región con mejor y peor nota para invertir, calificó al Perú con una nota de

BBB+, lo cual significa que es un país que presenta alta capacidad de pago de sus deudas soberanas para cumplir con compromisos financieros, así como también se encuentra en el umbral recomendado por S&P para invertir (Infobae, 2014).

Durante la presentación del “Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal 2015” de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), se proyectó un crecimiento del sector de un 10% para el año 2017. Así mismo, Angel Acevedo, presidente del gremio Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), proyectó un mejor escenario para el sector en los próximos 5 años, con una tasa de crecimiento anual de 2% hasta el 2017. En el sector cosmético, la inversión se mantiene paralizada hasta que se produzca un mejor escenario económico y político (Gestión, 2015).

Así mismo, según este mismo estudio de la CCL, el sector cosmético y de higiene en Perú moverá más de US\$ 2.600 millones anuales en 2020. En el primer semestre del 2016, el sector creció 4% respecto del mismo periodo de 2014. Al respecto, Angel Acevedo también mencionó que para el año 2020 el sector estaría regresando a los dos dígitos de crecimiento anual, con tasas de 10% y 18%, como se registró en 2009 y 2012, respectivamente. Estas proyecciones van de la mano con la mejor estabilidad económica que se dé en el país y con el incremento del consumo interno (América Económica, 2016).

Por otro lado, según lo indicado por José Cabanillas, presidente del Gremio de Retail de la CCL, las ventas en el sector *retail* tuvieron una expansión positiva de 12% en el 2016. Dicha cifra podría aumentar a 14% en el 2017. Este crecimiento se verá impulsado por la mayor confianza que genera el nuevo gobierno, el cual propiciará el crecimiento de las ventas, una mejora en la dinámica económica y una expansión en el consumo interno. El crecimiento del sector Retail está enfocado sobre todo en la apertura de más centros comerciales, ubicados en zonas estratégicas, concentradas en Lima (donde se encuentra el 60% de todos los centros comerciales a nivel nacional), mientras que en provincias el

enfoque se da en Arequipa, Piura y Trujillo, teniendo como potenciales ciudades de expansión a Loreto, Ayacucho y San Martín (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

Tomando en consideración lo antes mencionado, el crecimiento del sector *retail* afecta directamente al desarrollo del sector cosméticos, debido al incremento de las ventas que se produce en los centros comerciales, lo cual impacta en la venta directa que realiza Belcorp, debido a dos aspectos principalmente: (a) una mayor apertura de centros comerciales y (b) al acceso al crédito que se les brinda a los consumidores, todo lo cual representa una amenaza para el desarrollo del sector cosmético a través de la venta directa.

Con respecto al tipo de cambio, la moneda registra una caída del 0.51% en lo que va del año 2017. A nivel global, el dólar subió contra una cesta de monedas, luego de que los precios al consumidor en Estados Unidos aumentaran en diciembre de 2016 y reforzaran la expectativa de que el país esté preparado para el alza de sus tasas de interés, debido al cambio de gobierno de los Estados Unidos. Sin embargo, el tipo de cambio borró sus ganancias iniciales luego de que las empresas aprovecharan el nivel de cambio para vender divisas, porque necesitaban soles para el pago de sus impuestos (El Comercio, 2017).

Es así que el riesgo cambiario de la empresa se produce por el descalce entre sus activos y pasivos en dólares. Por ejemplo, cuando una empresa posee menos activos que pasivos en dólares (posición corta en dólares), una subida del tipo de cambio (depreciación del Nuevo Sol) afecta a la empresa al generarse una pérdida en términos de Nuevos Soles. Ocurre lo inverso ante una disminución del tipo de cambio (apreciación del Nuevo Sol). También, pueden sufrir un riesgo económico de largo plazo, en el que las variaciones del tipo de cambio afectan los ingresos y costos de la empresa. Por ejemplo, si una empresa importa insumos para producir un producto y el dólar se aprecia en 4% y luego se mantiene estable, los costos de los insumos se incrementan también en similar porcentaje y afectan los flujos de la empresa a largo plazo (Gestión, 2014).

Estas variaciones que se registran en el tipo de cambio afectan directamente a las empresas corporativas y, en este caso, a Belcorp, debido a que sus estados financieros de ganancias y pérdidas se registran en dólares, por lo que cualquier variación del tipo de cambio genera incertidumbre entre sus accionistas. Además, las pérdidas que se generen en las empresas, debido a las variaciones en el tipo de cambio no se pueden trasladar al cliente, lo que aumenta el precio de los productos, ya que dichos clientes, en este segmento, son sensibles al precio y abandonarían la marca actual por una de menor precio de la competencia.

Así mismo, el presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, en su plan de gobierno, manifestó la propuesta de reducir en 1% el Impuesto General a las Ventas (IGV), propuesta que primero debe ser aprobada y analizada por el Congreso de la República para determinar cuál sería el mejor momento para el país para poder implementarla (El Comercio, 2016). Dicha reducción se vería reflejada en los precios finales que paguen los consumidores, lo cual fomentaría, por ejemplo, en el caso de la categoría cosméticos, un mayor acceso a dichos productos, por lo que las cremas corporales se verían beneficiadas con dicha propuesta. Además, Kuczynski planea implementar la reducción del IGV a partir del primero de julio de 2017 (Gestión, 2016), lo cual podría significar un aumento de las ventas para el último semestre del año.

Por otro lado, el 30 de diciembre de 1998 se promulgó la ley N.º 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, la cual indica, en su artículo 12.3, que “los contribuyentes de la Amazonía que desarrollen principalmente actividades agrarias y/o de transformación o procesamiento de los productos calificados como cultivo nativo y/o alternativo en dicho ámbito, estarán exonerados del impuesto a la renta.” (Congreso, 1998, p. 13) En el artículo antes mencionado, se considera como productos calificados como cultivos nativos y/o alternativos a los siguientes:

La yuca, soya, arracacha, uncucha, urema, palmito, pijuayo palmito, pijuayo, aguaje, anona, caimito, carambola, cocona, guanábano, guayabo, marañón, pamarosa, taperibá, tangerina, toronja, zapote, camu camu, uña de gato, achiote, caucho, piña, ajonjolí, castaña, yute y barbasco. (Congreso, 1998, p.13)

Dicha ley estuvo vigente hasta el 31 de diciembre del 2011 y fue modificada según el artículo 1 de la Ley N.º 27620. A través de dicha modificación, se prorrogaron los plazos y beneficios establecidos en la Ley N.º 27037, y el reintegro tributario. Dicha modificación fue publicada el 5 de enero de 2002; en ella, se ampliaron todos los plazos y beneficios establecidos en la ley hasta el 31 de diciembre de 2002 (Congreso, 1998).

La Ley N.º 27037 no fue renovada ni ampliada, ya que implicaba que el Estado deje de percibir, por regímenes de exoneraciones tributarias en la selva, un total de S/ 1,500 millones anuales (La República, 2011). En principio, la iniciativa de exención del impuesto a la renta para cultivos nativos en la Amazonía hubiera representado una gran ventaja competitiva para Belcorp, ya que los productos que se usaran en el proceso de la preparación de las cremas corporales no hubieran pagado dicho impuesto, y hubieran tenido un precio más competitivo y de fácil acceso para el mercado actual.

El actual jefe del Gabinete Ministerial, Fernando Zavala, indicó que se tomarán las siguientes medidas contra el narcotráfico y el terrorismo para el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), durante su presentación ante el pleno del Congreso de la República: (a) implementar nuevos y más efectivos sistemas de interdicción en las cuencas cocaleras, en las rutas de salida y de embarque de drogas ilegales; (b) repotenciar la estrategia antiterrorista, fundamentalmente en la inteligencia humana y electrónica, y con acompañamiento judicial; (c) tomar mayor control territorial de la cadena de suministros para el narcotráfico, con presencia de las Fuerzas Armadas y de la Policía; (d) fortalecer los mecanismos de cooperación entre la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas; y (e) el Plan de

Inteligencia Nacional considerará como prioridad la lucha contra el narcotráfico (Andina, 2016).

El actual gobierno de Pedro Pablo Kuczynski tiene bien definidas cuáles serán sus estrategias a corto y a largo plazo para combatir tanto el terrorismo como el narcotráfico en las principales zonas afectadas del territorio peruano, lo cual puede garantizar seguridad en lo que se refiere al abastecimiento continuo de los ingredientes que formarán parte del producto final que Belcorp elaborará. Pero siempre existirá la posibilidad de situaciones adversas que lleguen a salirse de control y puedan, por ejemplo, afectar carreteras o vías principales de tránsito por algún ataque terrorista o toma de calles, lo cual impedirá el flujo normal de abastecimiento de productos hacia Lima y, en este caso, de productos del VRAEM que forman parte de la materia prima para la elaboración de las cremas corporales.

Consideraciones sociales, culturales y demográficas. Según lo que indicó Joao Lins, socio de PwC Brasil, las oportunidades laborales para las mujeres se han incrementado considerablemente en los últimos años. Sin embargo, aún existen algunas barreras al interior de las propias organizaciones, especialmente en las posiciones de alta gerencia. También, indicó que la maternidad ya no es el principal factor por el que ellas dejan de trabajar. Si ellas renuncian se debe principalmente a que sienten que tienen menos posibilidades de ascender que sus compañeros hombres. En vez de perder tiempo en una organización en la que no son valoradas, ellas buscan oportunidades de crecimiento en otros lugares, ya sea como emprendedoras o en sus propios negocios. Por otro lado, Lins también comentó que las barreras para la mujer están desapareciendo, pero el principal problema sigue siendo cultural y es necesario seguir llevando a cabo la inclusión de las mujeres y seguir creando oportunidades para su crecimiento (El Comercio, 2015).

En consonancia con lo antes mencionado, Quintanilla (2015) indicó que, a pesar de los cambios en la estructura social y la mejora permanente hacia la igualdad de género,

todavía persiste cierta discriminación hacia la mujer en los aspectos laboral, educativo y familiar, que está presente con mayor intensidad en algunos sectores. A pesar de que la mujer se desarrolle como trabajadora dependiente o independiente, también cumple las funciones del hogar que la vida le asigna naturalmente como contribución al Producto Nacional que no se registra en el PBI, ya que no existe en el mercado un precio referencial que pueda costear los valores de dichas actividades extra que realiza. Por otro lado, existe un elevado índice de violencia familiar, y una de las principales causas de este problema, además del machismo de la sociedad, es la dependencia económica a la que las mujeres de escasos recursos están sometidas (La República, 2015).

Por otro lado, el INEI (2016) informa que 7 millones 209 mil mujeres conforman la Población Económicamente Activa (PEA), lo que quiere decir que de cada 100 personas de 14 a más años de edad que integran la PEA, 44 son mujeres. Además, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, se ha incrementado en un 23.2% la cantidad de las mujeres que trabajan en los últimos diez años; mientras que a mediados del 2016, eran 6 millones 947 mil mujeres, en el año 2005 era 5 millones 637 mil. Otros datos importantes que brinda el INEI son los siguientes: 70 de cada 100 mujeres trabajan en micro y pequeñas empresas, 41 de cada 100 mujeres laboran en el sector servicios, y las mujeres siguen avanzando en el acceso al sistema de educación.

Arellano Marketing (2016) indicó seis nuevas tendencias del consumidor peruano: (a) una nueva clase media consolidada por el 46% de la población de Lima está en el Nivel Socio Económico (NSE) C y la misma tendencia se presenta en todo el Perú; (b) las mujeres han visto reforzada su independencia gracias a una mayor educación y liderazgo, lo que se refleja en un menor número de integrantes del hogar y el aumento del consumo fuera del mismo; (c) los jóvenes y nuevos jóvenes siguen siendo la fuerza del Perú, debido a que el mayor porcentaje poblacional es joven, no son los típicos *millenials*, ya que cuentan con el espíritu

de la Generación X y afirman tener el deseo de crecer económicamente y esforzarse para lograrlo; (d) hay nuevas provincias, entre las cuales se produce un aumento de intercambio económico y presentan un incremento de ingresos mayor al de Lima; (e) la relación con internet se fortalece, ya que el 86% de la población está conectado; y (f) se presenta la existencia de nuevos ricos, los cuales se consideran a sí mismos como de clase media, ya que el 65% son mestizos y son optimistas sobre su futuro.

Por lo antes mencionado, el actual desarrollo de las mujeres y el importante papel que han logrado en la economía peruana va de la mano con la estrategia de Belcorp de siempre buscar su empoderamiento, para convertirlas en emprendedoras y que puedan tener su propio negocio, lo cual representa una gran ventaja frente a la competencia.

Consideraciones tecnológicas. Tal como indica Paredes (2016), actualmente, los intercambios comerciales han migrado hacia el *e-commerce*, y tienen como pilares fundamentales a la tecnología y el internet, por lo que este mecanismo de compra-venta ha revolucionado los procesos de negocio tanto de servicios como de productos. Es en este contexto en el que las empresas peruanas están migrando hacia el comercio electrónico, debido a que el consumidor tradicional ha evolucionado de ser un simple consumidor a ser un productor de contenidos, ya que la generación Z ha adoptado a la tecnología como parte de su vida diaria y ha impulsado a las generaciones precedentes a involucrarse y disfrutar de ella.

Por otro lado, así como se viene desarrollando el mercado del comercio electrónico, los usuarios también han demostrado cierta falta de confianza hacia el mundo virtual, ya que siempre están latentes los peligros que representan el ser víctima de un ataque cibernético. Por ello, Paredes (2016) cita la iniciativa de la Cámara de Comercio de Lima para impulsar y estimular las compras *online*, a través del *Cyberday* que, desde su lanzamiento en el 2012, ha incorporado a sus filas una gran cantidad de marcas participantes que cada año aumenta gracias a las atractivas promociones que se diseñan para que el consumidor peruano se

interese aún más por el *online shopping*. Otro dato importante en el mundo del *e-commerce* es, según Ruberto (2016), que durante el quinquenio 2010-2015, las ventas *online* de las empresas en el Perú crecieron de US\$ 66 millones a US\$ 197 millones, según Interactive Advertising Bureau (IAB). Sin embargo, es una cifra muy alejada de lo que ha sucedido en el mercado chileno, ya que solo en el 2015 facturó US\$ 1,369 millones. Es en este contexto surge la iniciativa del primer *mall online* en el Perú que con el nombre de Juntos.com que busca potenciar el comercio electrónico del *retail*. Esta plataforma es un modelo de negocio diferente que engloba una serie de marcas y *retailers* en un solo sitio para llevar el concepto de *mall* físico al canal *online*.

También, debemos considerar que la mayoría de usuarios están expuestos durante el día a dos o tres tipos de pantallas: *smartphones*, computadoras y televisión. Entre estos usuarios, alrededor del 70% de limeños usa su teléfono entre 1 y 6 horas al día. Entre tanto, el porcentaje de usuarios intensivos, entre 6 y más de 9 horas, va en aumento y llega al 21%. Para el caso de los *smartphones*, los usuarios de entre 21 y 24 años de edad son los que pasan más tiempo conectados (entre 6 y 9 horas), mientras que las personas de entre 46 y 55 años han incrementado su tiempo de uso entre 3 y 6 horas. En el 2017, habrá una mayor migración de usuarios de equipos básicos a teléfonos con más atributos, así como usuarios con teléfonos sin internet a un primer *smartphone* (Ecomedia, 2016). Por ello, es que tanto el *e-commerce* como el desarrollo digital representan una fuerte amenaza para las estrategias de crecimiento de Belcorp, debido a la venta directa que realiza y que es parte esencial del negocio al que se dedica.

Aunque, en la actualidad, según lo que IPSOS (2016) indicó, los productos y servicios más adquiridos hasta la fecha, a través del comercio electrónico, son los accesorios, aplicaciones, tecnología, vestimenta y calzado. Aún el sector cosmético no aparece entre los primeros de la lista del consumo electrónico. Por otro lado, los niveles socioeconómicos

CDE, en los que Belcorp está fuertemente enfocado, aún prefieren pagar en efectivo todas las compras que realizan.

Según lo indicado en el Reporte Anual L’Oreal 2016 elaborado por el equipo de Estrategia y Finanzas de Belcorp (2017), la tendencia crece hacia la demanda de productos amigables con el medio ambiente, lo cual obliga a las empresas a adaptar sus procesos tecnológicos. Los consumidores demandan productos con empaques eco-amigables que estén comprometidos con disminuir el impacto ambiental en mayor medida que la competencia; además, están dispuestos a migrar de marca, debido a las acciones medioambientales que se tomen en consideración al momento del lanzamiento de nuevos productos. Por ello, la compañía debe buscar satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores migrando de la tecnología convencional hacia la que permita trabajar con un enfoque amigable hacia el medio ambiente.

Consideraciones ecológicas. El cambio climático y los fenómenos naturales que han ocurrido en el Perú son una preocupación constante para el gobierno y la sociedad. El Tyndall Center indicó que el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático, cuyas consecuencias son la pérdida del 22% de la superficie de los glaciares; el peligro de extinción de flora, fauna y biodiversidad en la Amazonía; la pérdida de cultivos vulnerables al cambio climático, como el maíz, la papa y el arroz; la destrucción de la infraestructura vial, menor cantidad de agua, el aumento de la temperatura y la expansión de plagas; y, por último, la modificación del mapa de distribución de las comunidades biológicas (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014).

Los fenómenos naturales El Niño y La Niña son recurrentes en nuestro país. El Niño, según el Ministerio del Ambiente (MINAM), “es un evento que se caracteriza, entre varios elementos físicos y atmosféricos, por el calentamiento de las aguas del mar frente a las costas del Perú y por los cambios climáticos que genera a nivel regional y global” (MINAM, 2014).

Los impactos negativos son la aceleración del retroceso glaciar, la pérdida de terrenos agrícolas, la colmatación de los reservorios, la salinización de los suelos, la destrucción de la infraestructura productiva (canales de irrigación, bocatomas, compuertas, etc.), la destrucción de las vías de comunicación (carreteras y puentes colapsados), la muerte o migración de algunas especies vegetales y animales, altas posibilidades de que se produzcan incendios forestales debido a las altas temperaturas, el impacto en la producción pecuaria (baja producción de carne y leche), la disminución de producción de papa en la costa y sierra por altas temperaturas y exceso de humedad en algunos cultivos el ciclo vegetativo disminuye, la destrucción de la infraestructura de saneamiento básico, el incremento de enfermedades, y el desplazamiento y profundización de cardúmenes de anchoveta, que no puede ser compensada con la presencia de nuevas especies (MINAM, 2014). En la zona del VRAEM, los impactos del fenómeno de El Niño son casas destruidas, cierre de caminos, desbordes e inundaciones de ríos. Por ello, el presente proyecto debe tener en consideración la frecuencia y la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos para mitigar cualquier impacto negativo en la provisión de insumos de esta zona.

El estudio del barómetro de biodiversidad realizado por la Union for Ethical Biotrade (2016) dio como resultados que a la mayoría de peruanos les gustaría estar mejor informados sobre las fuentes de los ingredientes naturales usados en los productos, y tres de cada cinco peruanos se muestran interesados en comprar productos que respeten la biodiversidad.

Además, la marca más mencionada ante la pregunta “¿Cuáles son las tres marcas que usted considera realizan mayores esfuerzos para respetar la biodiversidad?” fue Natura con un 31% de los encuestados. La empresa Batchmaster (2016) indicó que la tendencia ¿de qué? en productos cosméticos es la siguiente: (a) cosméticos basados en productos naturales como nido de pájaro, baba de caracol, pepino de mar, aceite de caballo, agua glacial y mineral, sal del mar muerto, etc.; y (b) la belleza sólida, la cual se refiere a productos con poca o ninguna

utilización de agua en su contenido final, que facilitan su traslado y generan ahorro del agua. Estos estudios proveen información importante, ya que confirman las tendencias del mercado y la necesidad de que el presente proyecto tome en cuenta dichas tendencias en la configuración de producto.

Entre las consideraciones ecológicas, también juegan un papel muy importante las tendencias naturales a las que los consumidores están migrando. Tal como se indica en el informe de los Resultados Anuales de L'Oreal (2016), los clientes finales demandan productos con ingredientes de origen natural, procesos ambientales sostenibles que incluyan un consumo responsable de agua y un menor impacto en la huella de carbono. Otro factor muy importante que está teniendo gran relevancia en los últimos años es el *cruelty-free* o no testeo en animales. Los consumidores están teniendo grandes expectativas por lo natural, lo cual se capitaliza en la tendencia ecológica. Se observa que existe una oportunidad para la empresa Ésika de poder generar productos acordes a las nuevas tendencias y con los certificados que generan mayor valor agregado para el consumidor al momento de tomar una decisión de compra.

En conclusión, los cultivos de los cuales se extraen los insumos para la línea de tratamiento corporal deben ser monitoreados ante la posible aparición del fenómeno del Niño. Así mismo, con las nuevas tendencias ecológicas, se debe tomar en cuenta todo el proceso productivo, desde los insumos hasta su procesamiento, por parte del consumidor de cosméticos, ya que son apreciados por los consumidores y su adopción puede formar parte del valor agregado de los productos.

3.1.2. Análisis del consumidor

En esta sección, analizaremos algunos aspectos trascendentales de las motivaciones y necesidades de los consumidores de tratamientos corporales a nivel global y doméstico, algunas tendencias de consumo y la respuesta de la industria a dichas demandas. Igualmente,

se expondrán algunas estadísticas de consumo de productos naturales de esta categoría en el mercado cosmético peruano y cómo se adaptan al perfil específico del segmento objetivo de la marca Ésika.

En los últimos años, se ha observado una motivación que cobra considerable importancia en el consumo de productos cosméticos en general: se trata de la alta calidad y procedencia de los insumos que se utilizan en la fabricación de los productos. Según los resultados del *Barómetro de la Biodiversidad* de la Union for Ethical BioTrade (UEBT) (2015), existe una altísima preocupación entre la población global por la conservación de la biodiversidad, ya que el interés entre los encuestados asciende a 95% en América Latina y en la India. Es sobre la base de esta demanda que las grandes empresas del mercado cosmético a nivel global replantean sus estrategias sobre los conceptos de la llamada química verde, que engloba la sostenibilidad y la utilización de los recursos naturales y sus desechos en la fabricación de productos para la belleza y el cuidado personal (Pajuelo, 2016).

Las tendencias de consumo de productos cosméticos en los mercados líderes reflejan claramente la migración hacia intereses relacionados con impacto ambiental, responsabilidad social y desarrollo sostenible. Un ejemplo emblemático a nivel latinoamericano es el mercado brasileño; a pesar de su actual recesión económica, la empresa Natura, que promueve desde hace muchos años una línea de cuidado personal y de tratamiento corporal en armonía con la naturaleza, ha lanzado una serie de productos en diferentes categorías del mercado cosmético siguiendo las tendencias y demandas del consumidor por productos hidratantes que prioricen insumos locales y eco-amigables (Euromonitor International, 2016).

En el Estudio Generaciones realizado por B-yond para Ésika se afirma que “la nueva belleza busca extender el tiempo en el que te sientes bien” como un aspecto importante de las nuevas tendencias de consumo de los productos cosméticos, y se exponen distintas variables como intereses explícitos de las consumidoras de cosméticos para el logro de una belleza

holística, sostenible e inocua a través del uso de productos dermatológicamente probados, con envases biodegradables y, en general, menos lesivos tanto para ellas mismas como para el medio ambiente.

En el caso peruano, el crecimiento que presenta el consumo de productos de alta gama en el mercado cosmético (44% de crecimiento entre 2011 y 2015) y los motivos del consumidor asociados a esta tendencia, como son la preferencia por una alta calidad de insumos, propensión a lo natural, entre otros, dan cuenta de su inserción progresiva a las tendencias de demanda globales (Euromonitor International, 2016).

Según un estudio del Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (Copecoh) citado en El Comercio (2015), los peruanos se muestran dispuestos a adquirir este tipo de productos, a pesar de un eventual sobrecosto; el 96% de los encuestados reemplazarían los productos cosméticos y de higiene tradicionales por los naturales, un 67% ha utilizado este tipo de productos y un 18% lo ha hecho específicamente en la categoría de tratamiento corporal: Insight encontrado: “Quiero un momento diario de disfrute que no sólo me brinde beneficios funcionales, sino que me ayude a estar en armonía con el planeta, con el medioambiente y me haga sentir impulsora de mi propio bienestar y del de mi entorno” (Up Concept, 2015).

Comportamiento del consumidor. En el Perú, actualmente, el consumo de productos cosméticos es transversal a todos los niveles socioeconómicos e igualmente lo es la tendencia por lo natural que ha crecido considerablemente (Ipsos, 2014). Esto no ha sido ajeno a la marca Ésika, que se dirige a una mujer empeñosa y resiliente, de entre 18 y 45 años de edad, que lucha por reconocimiento y admiración a nivel personal y profesional. La marca además tiene en cuenta que el perfil de mujer al cual se dirige presenta una marcada tendencia por la búsqueda de belleza integral a través del consumo de productos naturales y saludables, además de demostrar una preocupación creciente por el bienestar propio y de su entorno a

través de prácticas, en la medida de lo posible, ecológicas y de responsabilidad social (Byond, 2016).

Según Invera (2016b), el grupo objetivo de Ésika se segmenta en cuatro tipos de mujeres que se definen de acuerdo a sus motivaciones de vida y se identifican con un color determinado:

1. La motivación del primer tipo de mujer es el respeto y se identifica con el color morado. Este grupo busca alcanzar sus metas y siente que no necesita de nadie para lograrlo, se exige a sí misma y a sus hijos al máximo. Piensa mucho en el futuro, pero le teme un poco al riesgo. Desea ser una profesional reconocida, verse bien y divertirse. Aspira a ser arriesgada, carismática y paciente.
2. El *leitmotiv* del segundo grupo es la inspiración y se identifica con el color rojo. Este tipo de mujer persigue sus metas equilibrando sus intereses con los de su familia, es conquistadora de metas y personas. Se premia a sí misma por sus logros, es una mujer libre que cumple sueños y sigue planteándose nuevos. Aspiran a ser disciplinada, dinámica y más responsable.
3. El motivo del tercer tipo de mujer es celebrar la vida y esta se identifica con el color naranja. Orientada a su familia, las metas que persigue son conjuntas, pues siente que es co-responsable de la vida que mantiene con los suyos. Es persistente y optimista, pero a pesar de planificar mucho, no siempre termina lo que empieza. Sueña con independencia económica, pero suele posponer sus sueños por los de sus hijos. Aspira a ser segura, constante y muy inteligente.
4. La armonía es la motivación del cuarto tipo de mujer, que se identifica con el color amarillo. Dedicada a su familia, pues es el centro de su vida, deja sus decisiones a otros y posee una actitud conformista. Tiene “la vida que le tocó vivir”, pero anhela su libertad, por lo cual busca trabajar constantemente; sin

embargo, la vuelve a absorber el día a día. Aspira a ser fuerte, organizada y dueña de su vida.

En el Perú, actualmente el grupo objetivo de la marca Ésika está representado por los colores naranja y amarillo de la segmentación descrita en líneas anteriores, y agrupan a un perfil de mujer de rasgos conservadores típicos de la mayoría de amas de casa peruanas, que buscan tener poder de decisión en sus vidas. El presente plan de marketing apunta a llegar a ellas a través de una propuesta que apele a una autopercepción de empoderamiento y de búsqueda del bienestar integral propio y del de los demás, que tome conciencia de los actuales problemas de salud, ambientales y sociales que puedan estar asociados a sus consumos y, que busque generar un cambio trascendental desde los hábitos y la prevención no sólo suyos sino de toda su familia, eligiendo productos cada vez más acordes con estas inquietudes.

Comportamiento de compra. Según el informe de Ipsos (2014), el 87% de las mujeres limeñas consume productos cosméticos a través de consultoras de belleza. Esta situación está presente en todos los NSE, lo cual concuerda con la estrategia transversal de Ésika, que se basa en la segmentación psicográfica anterior, definida por las motivaciones de vida. A continuación, a través de la respuesta a las llamadas 5 W's del marketing se describirán algunos aspectos de la consumidora de Ésika y de su comportamiento al momento de decidir su compra en la categoría de tratamiento corporal.

1. *What?* Una línea de tratamiento corporal hidratante que cuenta, inicialmente, con 8 productos: 4 cremas corporales y 4 cremas de manos hecha a base de insumos 100% naturales provenientes de la zona del VRAEM acorde a los valores de ecología, responsabilidad social y sostenibilidad.
2. *Who?* La nueva línea se dirige a una mujer de entre 18 y 45 años de edad en búsqueda de un concepto de bienestar integral que elija productos no sólo por sus

beneficios funcionales para el logro de su propia belleza, sino por la armonía que estos demuestren con un entorno ecológico y social saludable.

3. *When?* Idealmente, la frecuencia de uso es diaria, posterior a una rutina previa de limpieza corporal diurna o nocturna y dependiendo del tiempo que se le dedique puede significar un ritual de relajación y disfrute.
4. *Where?* La consumidora potencial se encuentra en el radio de acción de las consultoras de belleza (87%) (Ipsos, 2014), y se encuentra en redes sociales, como *Facebook* (90%), *YouTube* (54%) y *Twitter* (16%) (GFK, 2015). Utiliza el producto en casa, generalmente a través de una rutina de belleza.
5. *Why?* La consumidora de tratamientos corporales define las razones de su compra por los atributos funcionales que le brindan, entre los más valorados se consideran los de hidratación y nutrición de la piel. Sin embargo, puede tener razones más hedonistas atribuidas al consumo de esta categoría referidas al placer sensorial que brinda la suavidad o frescura de la piel y la sensación de bienestar y placer que una determinada fragancia puede transmitir (Apaolaza-Ibañez, Hartmann, Diehl, y Terlutter, 2011)

3.1.3. Análisis de la industria

La presente sección busca establecer los diferentes formatos y precios que se encuentran en el mercado de venta directa de la categoría de tratamiento corporal enfocado en los tipos de humectantes-nutritivas y manos. Además, señala la relevancia del canal de venta directa y sus características en el mercado, así como las diferentes estrategias de promoción que se utilizan.

Formatos en la industria. En el mercado, existen diversos formatos de lociones corporales y cremas de mano; sin embargo, el presente proyecto se enfocará en analizar los utilizados por las marcas líderes de venta directa: Natura, Unique y Ésika.

Natura, por su parte, cuenta con dos líneas en su categoría de cuidados diarios. La línea Tododía agrupa hidratantes corporales de diversas fragancias y distintos niveles de hidratación en presentaciones de 200 y 400 mililitros. Sus presentaciones de mayor capacidad tienen a la venta repuestos a un menor precio. Por su parte, la línea Ekos es más especializada y cuenta con productos para áreas específicas, ya que tienen pulpas hidratantes corporales, para manos, pies e inclusive jabones para cuerpo y manos. Las pulpas hidratantes corporales tienen 400 mililitros de capacidad, mientras que las pulpas de manos y pies se manejan en presentaciones de entre 40 y 75 gramos.

En el caso de Unique, tal como se evidencia en la Tabla 10, las líneas con mayor participación de mercado en la categoría de tratamiento corporal son (a) De Seda, (b) Bio y (c) Body Spa. La línea De Seda cuenta con dos lociones corporales de 210 gramos de capacidad que dejan un acabado satinado de la piel. La línea Biomilk tiene tres cremas hidratantes para manos de 80 gramos y cinco hidratantes corporales de 750 mililitros con diversos aromas y ofrecen beneficios de hidratación y nutrición gracias al uso de las proteínas de yogurt probiótico en la composición.

Promoción. La promoción de los productos de venta directa como se ve en la Tabla 11, se puede trabajar a través de la publicidad en medios tradicionales como la televisión o a través de campañas digitales. Como se evidencia en la Tabla 2, las categorías con mayor porcentaje de participación de mercado de venta directa son fragancias y maquillaje, y son precisamente estas a las que se suele destinar el mayor presupuesto de publicidad a través de campañas de 360°. Sin embargo, hoy en día, una campaña digital diseñada de forma robusta y que contemple a todos los segmentos objetivos puede llegar a tener igual o mayor impacto que una campaña de medios masivos. El gerente general de Google Perú indicó en una entrevista para El Comercio (2016) que el 46% de los peruanos investiga por internet antes de realizar una compra, y el 41% de sus decisiones están sustentadas en lo que ven en las

páginas web de las marcas o tiendas, o en los motores de búsqueda, además de en las redes sociales.

Tabla 10

Formatos en la categoría de tratamiento corporal de las principales marcas de venta directa

Marca	Línea	Zona	Tipo de producto	Capacidad	Precio	Insumo / Nombre	
Natura	Ekos	Manos	Pulpa hidratante	40 g	S/.	20.00	Cacao Castaña Pitanga Maracuya Buriti Andiroba
		Pies		75 g	S/.	37.50	
		Manos y uñas Piernas y pies		100 g	S/.	39.90	
	Total cuerpo	Néctar hidratante	400 ml	S/.	59.90	Mora y almendras Avellana y granada Frambuesa y pimienta rosa Frutas rojas Orquidea Lima y flor de naranja Algodón Miel y cereales	
		Repuesto néctar hidratante	400 ml	S/.	51.90		
		Baño de leche hidratante	200 ml	S/.	47.90		
Tododia	Total cuerpo	Hidratante	400 ml	S/.	46.50	Original - Yogurt probiótico Pera manzana - Yogurt probiótico Fresa frambuesa - Yogurt probiótico Coco caribeño - Yogurt probiótico	
		Repuesto hidratante	200 ml	S/.	27.50		
	Manos	Hidratante	50 g	S/.	19.90		
		Pies	Gel hidratante	70 g	S/.		25.50
Unique	Bodyspa	Manos	Crema reparadora	80 g	S/.	40.00	Uña de gato Leche y avena
		Total cuerpo		400 ml	S/.	62.00	
	Biomilk	Total cuerpo	Crema hidratante	300 ml	S/.	39.00	
		Manos		80 g	S/.	32.00	
Ésika	Vive	Total cuerpo	Loción hidratante	400 ml	S/.	46.00	Berry love - Frutos rojos Petal power - Flor de lotus Citrus energy - Frutos tropicales
				1 litro	S/.	57.00	Pomegranate y canela Durazno y Acai Flor de naranjo y Litchi Vainilla y Jazmín
	Natural Care	Total cuerpo		210 ml	S/.	40.00	Seda y oro - efecto dorado Encanto de perlas - efecto perlado
				180 g	S/.	34.00	Vitaminas, queratina y calcio
	Iluminadores	Total cuerpo		1 litro	S/.	64.00	Triple acción max Aqua lotion - algas marinas y extracto de coral Multicrem nutrients - avena y miel
				Pies	Crema humectante	150 g	S/.

Nota. Adaptado de “Revista Digital Campaña 02 Natura Perú”, Natura, 2017, p. 91-105. Recuperado de: <http://www.natura.com.pe/revista-natura>. “Catálogo en Línea Campaña 03 Unique Perú”, Yanbal, 2017, p. 125-140. Recuperado de http://www.yanbal.com/peru/catalog?gclid=CMW58K7J_tECFU0HkQodd-UA3w#p=125.

En el caso de Natura, en su canal de *YouTube*

(<https://www.youtube.com/user/NaturaPeruOficial>) se pueden encontrar diferentes videos que dedicados a las líneas Tododía y Ekos, en los que se resaltan sus ingredientes y aromas preparados sobre la base de insumos naturales, además de beneficios funcionales, tales como hidratación, nutrición, suavidad, entre otros.

Tabla 11

Campañas de medios masivos en televisión de las principales marcas de belleza en venta directa

Marca	Mes											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ésika			Fragancia									
			Femenina:	Fragancias				Campaña:		Fragancias	Fragancias	
		Máscaras	L'image	Masculina:				Mi Belleza		Top 5"	Masculina:	Fragancias
			Radiant	Leyenda				mis logros			Leyenda	Top 5"
Unique	Bloqueador:	Tratamiento		Campaña: Las								
	Total Block	Facial:		historias tienen un	Día del			Bloqueador:		Bloqueador:		Campaña: En
		Sentiva		inicio	padre			Total Block		Total Block		Navidad todo
						Tratamiento						cambia
Natura		Campaña			Campaña							
		branding:		Natura Ekos	branding:		Natura Ekos		Campaña: Vive tu	Maquillaje:	Fragancias	
		Manifiesto			Manifiesto				belleza	Natura Una	Natura	

Canales de venta. El canal de venta directa, como se indicó en la Tabla 2, tiene el 51.5% del peso del mercado de tratamiento corporal, principalmente impulsado por las marcas Unique, Natura y Ésika. De acuerdo a la definición de la Asociación Colombiana de Venta Directa (ACOVEDI), la venta directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios realizado de forma directa a los consumidores, por lo general en sus hogares, en el de otros o en su lugar de trabajo, siempre fuera de lugares comerciales establecidos. Debido a la naturaleza del canal de venta directa, el contacto personal de la fuerza de ventas con el consumidor es de vital importancia, ya que fungen de nexo entre la marca y el cliente, y deben guiarlo a través del proceso de compra.

Precios del sector. Si bien en la Tabla 10 se detallan los precios de los productos de los tipos humectantes-nutritivos y manos de las principales marcas de venta directa, se debe considerar para el análisis el precio por mililitro, ya que existen diversos formatos para cada una de las líneas. De esta manera, en la Tabla 12, se muestra que los precios por mililitro más elevados de las lociones corporales son los de la línea de Iluminadores de Ésika y Bodyspa de Unique, mientras los precios más bajos (S/ 0.06) pertenecen a la línea Natural Care y Multicare de Ésika, pero hasta la mitad del precio por mililitro es de Biomilk de Unique (S/ 0.12). Por su lado, en el tipo manos, el menor precio es el de la crema manos y uñas de la línea Multicare, y el precio más elevado es el de Bodyspa con la crema de manos, de uña de gato.

3.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas

Para realizar este sub capítulo se empleará el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter ya que, como se indicó en D'Alessio (2015b), es imprescindible para determinar la estructura y atractividad de la industria del mercado cosmético de venta directa en el Perú. El objetivo será conocer el poder de negociación de cada uno de sus componentes. Se mostrará el esquema en la Figura 5.

Tabla 12

Precio promedio por mililitros de los productos del tipo humectantes-nutritivos y manos

Zona	Marca	Línea	Precio por mililitro			
Total Cuerpo	Natura	Ekos	S/	0.14		
		Tododia	S/	0.13		
	Unique	Bodyspa	S/	0.16		
		Biomilk	S/	0.12		
	Ésika	Vive	S/	0.12		
		Natural Care	S/	0.06		
		Iluminadores	S/	0.19		
		Multicare	S/	0.06		
		Manos	Natura	Ekos	S/	0.47
				Tododia	S/	0.38
Unique	Bodyspa		S/	0.50		
	Biomilk		S/	0.40		
Ésika	Multicare	S/	0.19			

Nota. Adaptado de “Revista Digital Campaña 02 Natura Perú”, Natura, 2017, p. 91-105. Recuperado de <http://www.natura.com.pe/revista-natura>. “Catálogo en Línea Campaña 03 Unique Perú”, Yanbal, 2017, p. 125-140. Recuperado de: http://www.yanbal.com/peru/catalog?gclid=CMW58K7J_tECFU0HkQodd-UA3w#p=125.

Entrada de nuevos competidores. Las barreras de entrada que existen son el reclutamiento de personal para componer nuevas empresas, ya que el personal interno podría ser más caro al intentar reclutar personal con experiencia y conseguir la fidelización de consultoras demanda de una alta inversión en incentivos. Para que ingrese un nuevo competidor al mercado, necesitaría contar con un plan de inversión y recuperación a largo plazo, y su ingreso sería anunciado con anticipación, por lo que las empresas participantes tendrían tiempo de preparación ante un posible nuevo competidor. La posibilidad de ingreso de nuevos competidores extranjeros es alta, ya que son quienes pueden soportar la inversión necesaria para irrumpir en un mercado que valora las marcas extranjeras.

Poder de negociación con proveedores. Belcorp, a través de una exigente elección de proveedores y manteniendo una buena relación con ellos, se asegura de que los productos que se lancen al mercado manejen una excelente calidad que cumpla con los estándares de la compañía. Los proveedores tienen una amplia experiencia en el rubro de los cosméticos, como por ejemplo, la casa perfumista Symrise, la cual trabaja hace más de diez años con

Belcorp produciendo los diferentes aromas que se desarrollan para las fragancias o proporcionarles materia prima y una gran variedad de componentes químicos para la elaboración de los cosméticos. Con los proveedores se manejan acuerdos de confidencialidad a largo plazo sobre las formulaciones de cada uno de los productos que ellos fabrican.

Un factor importante que les ofrece a los proveedores un alto poder de negociación es el desarrollo de moldes para los nuevos productos que se van a lanzar al mercado o variaciones en las presentaciones de los productos. Belcorp realiza grandes inversiones de dinero para el desarrollo de cada uno de estos moldes y llega incluso un solo proveedor a abastecer con el mismo diseño y presentación a todos los países en los que la marca tiene presencia, por lo que cambiar de proveedor es muy costoso, sin considerar todo el tiempo que se ha invertido en el desarrollo de dicho molde.

Costos cambiantes. Al ser Belcorp una empresa transnacional con presencia en 15 países, maneja sus estados financieros en dólares, por lo que cualquier variación en el tipo de cambio afecta directamente a los resultados de la compañía. Al variar los precios, los proveedores alteran los costos de las materias primas, por lo que en este aspecto también tienen un alto poder de negociación. No siempre se pueden trasladar las variaciones de los precios al producto final, ya que los clientes son muy sensibles al precio.

Certificaciones. Belcorp, al elaborar productos que están en contacto directo con la piel de los consumidores, necesita que los proveedores de los insumos que forman parte de los productos que fabrica posean las certificaciones necesarias y cumplan con las normas regulatorias que exige el Estado para su fabricación. Por lo tanto, los proveedores tienen en claro que su cliente difícilmente cambiará de proveedor, por lo que en este aspecto su poder de negociación es alto. Hay productos que son elaborados por pocos proveedores y, aunque en el mercado puedan existir sustitutos, el proceso de certificación y pruebas por el que deben pasar es lento y costoso.

En el Perú, Belcorp emplea a Ecocert para la certificación de las cremas corporales como productos naturales y ecológicos. Ecocert es un organismo especializado en la certificación de productos que utilicen ingredientes de recursos renovables y transformados por medio de procedimientos respetuosos con el medio ambiente. Con esta certificación, se logra garantizar un producto cosmético respetuoso del medio ambiente.

Desarrollo de productos sustitutos. El desarrollo de productos sustitutos en el mercado de cosméticos y, en específico, de cremas corporales es fácil, pero no relevante para la industria, ya que el producto sustituto estaría conformado por todas aquellas cremas preparadas de forma artesanal, las cuales, a pesar de ser bien consideradas, no son relevantes para el mercado.

Poder de negociación de compradores.

Sensibilidad al precio. En la categoría de tratamiento corporal, existe una amplia oferta de productos tanto en el canal directo como en el canal *retail*, por lo cual el consumidor está en la capacidad de comparar y escoger; el precio es uno de los principales factores que impactan en la decisión final de compra. Teniendo en cuenta dicha sensibilidad al precio, el consumidor ejerce un alto poder de negociación.

Integración hacia atrás. Debido al alto nivel de inversión en tecnología que se requiere para poder competir en el negocio de los cosméticos, es muy difícil que los compradores logren realizar una integración hacia atrás, por lo que su poder de negociación en este aspecto es muy bajo.

Los productos sustitutos son de fácil acceso para los consumidores, por lo que el poder de negociación es alto, como en el caso del aceite de coco, que tiene múltiples aplicaciones en la cosmética. Sus beneficios incluyen el cuidado del cabello, de la piel, además de ser un desmaquillante natural, un bálsamo labial, un jabón limpiador para rostro, un exfoliante facial, una crema facial de noche, etc. Actúa como un humectante eficaz para

todo tipo de piel, que no produce efectos secundarios sobre la piel, a diferencia del aceite mineral. Por ello, el aceite de coco es una alternativa para prevenir la sequedad y descamación de la piel (Aceite de coco, 2016).

Tecnología. Para el 2018, se proyecta que las compras por internet en el Perú avancen a una tasa compuesta anual de 8.2%, lo cual equivale a un gasto proyectado de 2.500 millones de dólares (El Comercio, 2015). Así también, el crecimiento de las ventas *online* en el Perú se debe a diversos factores, como (a) el nivel de penetración de internet en los hogares, ya que pasó de 13% a 26% entre 2010 y 2015; y (b) el 51% de los celulares accedió a internet en el 2015 (16% más que en el 2014). Además, las tarjetas de crédito activadas crecieron un 24% del 2010 al 2015. Las iniciativas como los *cyberdays*, que organiza la CCL y que han pasado de uno a tres por año desde el 2012, también impulsan el *e-commerce* (Semana Económica, 2016). Los datos antes mencionados dan como resultado que el consumidor tenga a la mano mayores canales de compra, pero también un acceso a información sobre cada uno de los productos que tiene a disposición y, por lo tanto, mayor poder de negociación.

Incentivos. En la industria de los artículos relacionados al cuidado personal y belleza, la mayoría de las empresas suelen trabajar con promociones o regalos vinculados a determinados productos que los consumidores suelen valorar como incentivos; a este tipo de productos se les denomina bienes conexos. Un ejemplo de lo antes mencionado se da cuando las empresas importan productos que no están relacionados a los cosméticos. La mayoría de estos productos son fabricados en China y su precio es inferior al del mercado local, por lo que resulta llamativa su adquisición, como es el caso de los cepillos para el cabello que vienen como regalo por la compra de cualquier tipo de champú. Este tipo de iniciativas es usado como gancho para impulsar la venta de los productos que comercializan determinadas empresas.

Identidad de marca. Las grandes industrias que se dedican a la venta directa, como es el caso de Belcorp, Unique y Natura, entre las más grandes, requieren realizar un arduo trabajo de fidelización a largo plazo para que su público objetivo desarrolle identidad con la marca. Por un lado, se enfocan en las consultoras de belleza que por lo general es un público infiel, ya que suelen moverse según el mejor precio que aparezca en el mercado, porque son multimarca y multinegocio al mismo tiempo, ya que pueden vender a la vez productos de Ésika, Natura y Unique a la vez y, al mismo tiempo, se dedican a vender otro tipo de productos, por ejemplo de Leonisa, que es una empresa global que se especializa en la fabricación y comercialización de ropa interior femenina (Leonisa, 2017), o Herbalife, que es una empresa dedicada a la producción y comercialización de suplementos nutricionales (Herbalife, 2017).

Rivalidad entre empresas. Actualmente, los principales competidores de venta directa en la industria de tratamiento corporal son Unique, Natura y Ésika. Estas tres empresas manejan el 41% del mercado de tratamiento corporal, por lo que la rivalidad entre estos competidores es alta.

Crecimiento del mercado. La industria actual de tratamiento corporal es de libre entrada para nuevos participantes, pero la participación del mercado de las marcas existentes dificulta que nuevas empresas puedan ingresar en este segmento tan competitivo y que tengan éxito. Estas empresas suelen competir a través de una estrategia de disminución de precios, de un aumento de promociones y de una mayor inversión en publicidad, lo cual trae como consecuencia un incremento en sus costos y una disminución en los márgenes de utilidad. Como se puede observar en la tabla 7, el tamaño de mercado de venta directa de tratamiento corporal en Perú ha crecido sólo un 2% si comparamos el 2015 con el 2016, debido a que se venía arrastrando una retracción en el crecimiento de dicho mercado de -9% en el 2015 en comparación con el 2014.

Por otro lado, el enfoque también se centraliza en la consumidora final a la cual se llega a través de una importante herramienta de comunicación y en este caso hacemos referencia a los catálogos, los cuales se lanzan a lo largo del año en cada una de las campañas previamente diseñadas y establecidas; además, los catálogos son la carta de presentación de las empresas, ya que no cuentan con puntos de venta físicos para poder mostrar sus productos. Más adelante, en el capítulo V, se profundizará con respecto a la importancia y al contenido de los catálogos.

Tamaño de los envases. Como se mostró en la Tabla 10, existen diferentes tamaños o capacidades de los productos de tratamiento corporal de las principales marcas de venta directa. Ésika destaca por sus productos en capacidades de 1 litro, que cuentan con los precios más bajos por mililitro del mercado; mientras Natura, que suele manejar precios más elevados que Ésika o Unique, desarrolla presentaciones de menor capacidad para ser más competitiva al disminuir los desembolsos de los productos y poder impulsar su ingreso en el mercado. Otra estrategia comercial que emplea Natura es el uso de repuestos para sus productos en categorías de tratamiento corporal y cuidado personal, no solamente para facilitar la accesibilidad, sino para honrar su posicionamiento de cuidado del medioambiente.

Productos diferenciados. En el canal de venta directa del mercado cosmético, el pilar de innovación representa un factor diferencial muy importante para lograr la preferencia del consumidor. Esto se puede llevar a cabo gracias a la facilidad de renovación de la vitrina principal, al catálogo y a la campaña. Con respecto al tamaño de portafolio de las marcas más importantes para la categoría de tratamiento corporal, Natura cuenta con la mayor amplitud, seguida por Ésika y finalmente por Unique. Para el desarrollo de nuevos productos, las marcas líderes de la industria toman como base a un competidor clave, el cual representa la fuente de negocio a la cual se ha planteado quitarle participación de mercado. Además, buscan desarrollar dichos productos adicionándoles atributos diferenciadores. Las pruebas de

los nuevos lanzamientos las realizan con los clientes finales y las consultoras para, de esta manera, involucrarlos y asegurar una mayor intención de compra.

Nuevas tecnologías. Dentro del canal de venta directa de la categoría de tratamiento corporal, Natura es la marca que destina mayores recursos al desarrollo de nuevas tecnologías, que le permitan desarrollar productos para necesidades específicas, tales como pulpas hidratantes para codos, rodillas, entre otros.

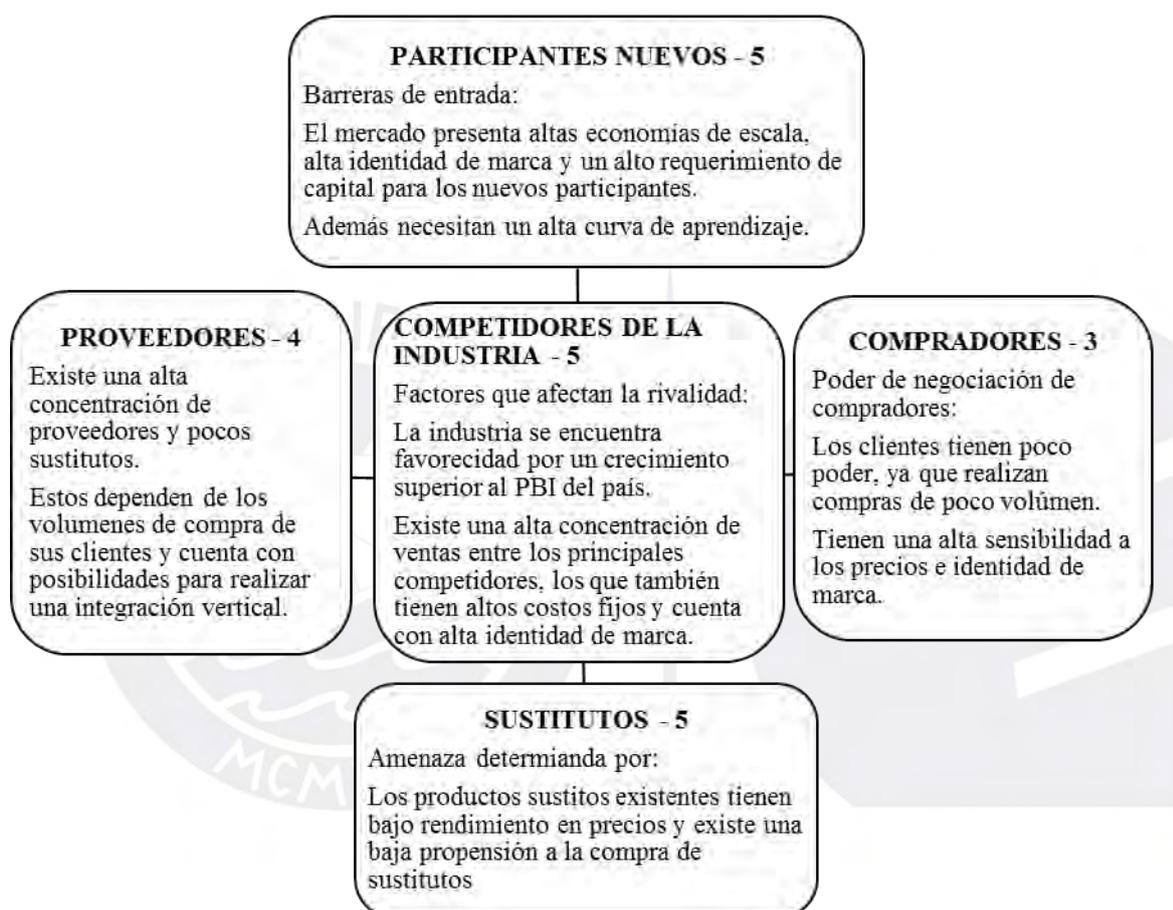


Figura 5. Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter de la categoría de tratamiento corporal
Nota. Las escalas utilizadas indican la rentabilidad de la industria debido a las fuerzas participantes. 1 es menor rentabilidad y 5 alta rentabilidad.

Como resultado de la evaluación, se concluye que la industria presenta una alta rentabilidad, ya que se obtiene un factor de 4.4. Luego de realizar la evaluación de la industria y analizar las capacidades de la empresa para satisfacer a los clientes, podemos

concluir que ingresar o aumentar las líneas de producto sigue resultando atractivo para cualquier empresa, incluida Ésika.

3.1.5. Análisis de la competencia

Competencia directa. Se considera como competencia directa a las marcas con mayor participación en el mercado de humectantes-nutritivas y manos; estas marcas son Natura, Unique y Avon.

Tabla 13

Participación de mercado por marca en los tipos humectantes-nutritivas y manos

Humectantes – Nutritivas	Canal	% Participación	Crecimiento vs 2015
Natura	Venta Directa	18.9%	1.9%
Unique	Venta Directa	15.0%	1.0%
Victoria's Secret	Venta Retail	12.7%	1.9%
Ésika	Venta Directa	8.0%	-2.7%
Avon	Venta Directa	6.5%	0.3%
B.D.F.	Venta Retail	5.6%	-0.6%
Bath & Body Works	Venta Retail	5.2%	-1.2%

Nota. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20-21.

En el tipo humectantes-nutritivas, a nivel de productos, la empresa líder es Natura con sus hidratantes corporales de la línea Tododía en su presentación de 400 mililitros. Esta línea se enfoca en el beneficio de hidratación y resalta por sus ingredientes naturales y aromas. En segundo lugar, se encuentran las lociones de 1 litro de Ésika, las cuales han perdido 1.2% de participación de mercado entre el 2015 y el 2016. Entre estas lociones, las más vendidas son: (a) Triple Acción Max de 1 litro, que humecta, revitaliza, suaviza, devuelve la firmeza de la piel y ayuda a proteger del medio ambiente; y (b) Multicrem Nutrients de 1 litro, que resalta en su comunicación y sus ingredientes, tales como la miel, el germen de trigo y la avena. Finalmente, Unique cuenta con dos líneas en el *top* de mercado. La primera es Bio Milk en su formato de 400 mililitros que brinda seis beneficios, tales como hidratación, nutrición, protección, fortaleza, vitalidad y suavidad, todo ello gracias al diferencial de las proteínas de yogurt probiótico que usa en su fórmula. La segunda es la línea

Brillos de seda que tiene dos lociones: (a) loción de seda, que deja un efecto perlado en la piel, y (b) loción de seda diamantes, que deja un efecto escarchado.

Tabla 14

Participación por líneas del tipo humectantes-nutritivas dentro del mercado de tratamiento corporal

Líneas	Marca	% Participación	Variación vs 2015
Línea Tododía 400 ml	Natura	4.2	0.3
Lociones de 1 litro	Ésika	2.7	-1.2
Línea Bio milk 400 ml	Unique	2.4	0.8
Línea Brillos de seda 210 ml	Unique	1.8	1.1

Nota. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20-21.

En el tipo manos, el liderazgo también es de Natura con la línea Ekos que ofrece productos especializados fabricados con insumos naturales de la amazonía; el más vendido está hecho sobre la base de castañas. A continuación, se ubica la línea Body Spa de Unique, en la cual se encuentra la crema reparadora para manos de uña de gato de 80 gramos, que es el producto más vendido.

Tabla 15

Participación por líneas del tipo manos dentro del mercado de tratamiento corporal

Líneas	Marca	% Participación	Variación vs 2015
Ekos	Natura	2.9	0.2
Body Spa	Unique	1.8	-0.6
Manos y uñas perfectas	Ésika	1.3	-0.4
Encanto	Avon	0.5	-0.3

Nota. Adaptado de “Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016”, Invera, 2016, p. 20-21.

Competencia indirecta. Dentro de competencia indirecta se considera a empresas del canal *retail* que se encuentran en el *top* de participación de mercado, como Victoria’s Secret, Beiersdorf (B.D.F.) y Bath & Body Works.

Victoria’s Secret es una conocida marca norteamericana que cuenta con un amplio portafolio de productos en las categorías de cosméticos, accesorios y ropa interior. A pesar de no haber contado con tiendas físicas en Perú durante el 2016, ha logrado una participación de 12.7% en el mercado de humectantes-nutritivas y manos lograda a través del consumo

generado por la importación directa de algunas personas dedicadas a la venta a través de redes sociales. La primera tienda oficial de Victoria's Secret (V. S.) en Perú se inauguró en febrero de 2017 en el Centro Comercial Jockey Plaza en Lima. Según Gerardo Marcano, director *retail* de la firma panameña Grupo David que maneja la marca V.S. en el Perú, se planea incrementar el número de tiendas en Lima y posteriormente ingresar de manera progresiva a las provincias de más alta densidad poblacional. (G. Marcano, comunicación personal para El Comercio, 11 de febrero de 2017).

B.D.F. es una compañía internacional enfocada en el cuidado de la piel que cuenta con diferentes marcas, como Nivea, una de las más importantes a nivel mundial y con la que construye la mayor parte de su participación de mercado en el Perú; además, incluye marcas como Eucerin, La Prairie, Liposán/Labello, 8x4 y Hansaplast/Elastoplast. Cuenta con más de 125 años de experiencia en el mercado y resalta entre sus pilares la innovación y la calidad de sus productos. (Nivea, 2016)

Claves de éxito en el sector. De acuerdo con Boada y Mayorca (2011) y con el estudio de "Equity Scan" trabajado por Invera (2016b), se pueden determinar algunos factores claves de éxito para la venta directa:

- *Vendedores capacitados.* Los vendedores, también llamados representantes o consejeros, entre otros, están debidamente capacitados y se encarguen de captar nuevos clientes y de ofrecer al consumidor los productos que mejor se adapten a sus necesidades. Para cerrar la compra, los vendedores deben contar con las herramientas adecuadas, como catálogos o folletos para lograr penetrar el mercado. Los vendedores emprenden negocios de venta por catálogo incentivados por la ganancia que puede brindarles en función al logro de sus metas de forma independiente, además de los incentivos adicionales que puedan recibir. El servicio en venta directa está asociado a la capacidad del distribuidor de atender de forma permanente cualquier incidencia,

reclamo, devolución o consulta de los vendedores, que son quienes reciben los productos de la empresa.

- *Catálogo.* En la venta directa, el catálogo funge como la principal vitrina hacia el consumidor final; por ello, la exposición de los productos, la comunicación y el *styleguide* son elementos clave para incentivar el *pull*.
- *Conexión de marca.* El *Equity Scan* mide algunos atributos asociados a la confianza que siente el consumidor por las diferentes marcas y el nivel de identificación que siente el consumidor con las mismas.
- *Calidad de producto.* La calidad es, sin duda, uno de los atributos que garantiza la experiencia positiva del producto e incentiva la recompra.
- *Precio.* A través del *Equity Scan* se determina el *Price Rating* (PR) basado en la percepción del consumidor respecto de las diferentes marcas; para determinarlo se trabaja sobre la pregunta: ¿cómo calificaría usted el precio de la marca comparándolo con el de otras marcas que estén disponibles donde usted hace sus compras?. Las opciones de respuesta son las siguientes: (a) bastante más cara, (b) un poco más cara, (c) igual que las otras marcas, (d) un poco más barata, y (e) bastante más barata. Tener un precio elevado no necesariamente es algo negativo, por el contrario, en la industria cosmética puede estar asociado a productos de mayor valor.
- *Tecnología y naturaleza.* De acuerdo al *Equity Scan*, tener productos que combinen lo mejor de la ciencia y la naturaleza para el cuidado de la piel es uno de los atributos que impacta en mayor medida la intención de compra de parte del consumidor.

3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la realización de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se tomará en cuenta los factores claves de éxito del sector. Gracias a esta matriz, se logrará, como indica D'Alessio (2015c), entender la posición competitiva de la marca *Ésika* frente a sus principales

competidores directos, Unique y Natura, e inferir estrategias que brinden ventajas competitivas.

Como se puede apreciar, Ésika tiene la oportunidad de mejorar su competitividad frente a Unique y a Natura trabajando no solamente estrategias de canal que, a través de capacitación, información constante y un profundo conocimiento del consumidor, ayuden a mejorar el *expertise* de la consultora; sino también definiendo estrategias de portafolio que a través de la correcta exhibición de los productos, permitan elevar la percepción de calidad, el valor asociado al precio y una línea de productos con un enfoque en la eficacia gracias al uso de la tecnología y de ingredientes naturales.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo de la marca Ésika y sus competidores directos

Marca	Ésika			Natura		Unique	
	Peso	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor
Vendedores capacitados	0.10	3	0.30	4	0.40	5	0.50
Herramientas de venta eficaces	0.05	3	0.15	4	0.20	5	0.25
Ganancia e incentivos	0.15	5	0.75	4	0.60	4	0.60
Servicio de garantía	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Catálogo	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30
Conexión de marca	0.10	4	0.40	5	0.50	5	0.50
Calidad de producto	0.15	4	0.60	4	0.60	5	0.75
Precio	0.15	3	0.45	4	0.60	5	0.75
Tecnología y naturaleza	0.10	3	0.30	5	0.50	4	0.40
Total	1.0		3.7		3.9		4.3

3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Según lo indicado por D'Alessio (2015d), la información del análisis PESTE permite identificar los factores externos más relevantes que influirían en el desarrollo de la nueva línea de tratamiento corporal *Origen*. Con esta matriz, desarrollada en la Tabla 17, se llevará a cabo la evaluación de la capacidad de reacción de la empresa frente a las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado.

Los resultados del análisis MEFE indicaron que la calificación obtenida es de 3.56; por lo tanto, la respuesta ante los cambios del entorno de la empresa para la línea es de un nivel medio-alto.

Tabla 17

Análisis MEFE de Línea de Tratamiento Corporal con Insumos del VRAEM

Factores determinantes del éxito		%Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
O1	Crecimiento de categoría de cremas corporales	15	4	0.6
O2	Aumento de empleo de mujeres y su poder adquisitivo	12	4	0.48
O3	Crecimiento de uso de publicidad digital	7	3	0.21
O4	Crecimiento de canal directo mayor a canal retail	12	4	0.48
O5	Tendencia de consumo hacia lo natural y eco-amigable.	12	4	0.48
Amenazas				
A1	Riesgo de gobernabilidad	3	4	0.12
A2	Riesgo geopolítico en el VRAEM	3	4	0.12
A3	Aumento de inflación prom 2%	3	2	0.06
A4	Crecimiento de venta por internet, por cambio de forma de compra en el consumidor	6	2	0.12
A5	Ocurrencia de fenómenos naturales	3	4	0.12
A6	Mayor penetración de ventas en cremas corporales por parte de la competencia.	8	4	0.32
A7	Alta inversión en muestras gratuitas por los competidores	7	3	0.21
A8	Ingreso de nuevos competidores extranjeros	6	2	0.12
A9	Cierre de caminos o escasez de insumos	3	4	0.12
Total		100		3.56

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4=la respuesta superior, 3=arriba del promedio, 2=en el promedio, y 1=respuesta pobre.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia (A). La definición de D'Alessio (2015e) describe como objetivo de la administración el incremento de la productividad para la competitividad exitosa en los diferentes mercados globales y de la gerencia el control del ciclo operativo de la empresa en su conjunto. Belcorp es una corporación multinacional con presencia en 14 países

de Latinoamérica y Estados Unidos. Su estructura empresarial comprende una Presidencia, tres Direcciones (DR), 6 Vicepresidencias (VP) y el Departamento de Gestión Humana (GH). Las Direcciones son Auditoría Interna, Contraloría, y Asuntos Corporativos y Legales; las Vicepresidencias abarcan las áreas Comercial, la Cadena de Abastecimiento, Tecnología, Estrategia y Finanzas, Planeamiento Comercial, y Marcas e Innovación, todas ellas situadas en la principal sede corporativa ubicada en Lima, a excepción de la VP de Planeamiento Comercial, cuya jerarquía se remite a Perú y Colombia. El resto de países de la corporación centraliza su VP de Planeamiento Comercial en la sede de Panamá, salvo Venezuela, Brasil y Estados Unidos, que por temas de naturaleza socioeconómica interna requieren manejo comercial individual.

Eduardo Belmont preside el Comité Ejecutivo y, junto al equipo ejecutivo mencionado anteriormente, define y estructura las estrategias corporativas alineando cada una a la visión de Belcorp. La organización promueve activamente la comunicación horizontal hacia los 7164 colaboradores a través de organismos, como la Asamblea General y Asamblea de Vicepresidencias, en los que de manera oficial se transmite una o dos veces al año la información relevante sobre las estrategias y los objetivos de la empresa y, de forma permanente, a través del site, Belcorp es parte integrante del Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH), asociación que agrupa al 99% de las empresas de este sector y que depende de la Cámara de Comercio de Lima, lo cual le permite interactuar con entidades similares a nivel latinoamericano y mundial. Esta membresía fortalece a la empresa a nivel económico, comercial y regulatorio, y mejora su competitividad global; esto, sumado a los 50 años de trayectoria empresarial de Belcorp, brinda a la corporación la experiencia necesaria para el desarrollo de productos de alta calidad en un mercado sumamente exigente como el cosmético.

Marketing (M). De acuerdo a D'alessio (2015e), este ámbito describe el manejo del mercado, el plano comercial y cómo este afecta al consumidor final, a su nivel de satisfacción y a la adecuación del servicio a sus necesidades. La Corporación Belcorp organiza su área de Marketing a través de la VP de Marcas e Innovación de quien a su vez depende la Dirección Corporativa (DC) de Innovación y Desarrollo, la DC de la Marca Ésika, DC de L'Bel, DC de Cyzone, y la DC de Diseño, Tendencias y Comunicaciones, igualmente la DG de Veravox SAC, bajo cuya razón social opera la empresa de investigación interna de Belcorp (Invera). El contar con Invera como aliado estratégico interno de la compañía representa una enorme fortaleza a nivel de recursos de información, oportuna para el desarrollo de planes comerciales de alto impacto.

La marca Ésika se posiciona actualmente como la segunda en participación del mercado cosmético en el canal de venta directa, gracias al trabajo de capitalización de la belleza interna y externa de la mujer latina para lograr su empoderamiento, que contrarresta la percepción de marca de bajo precio que ostentaba anteriormente en la mente del consumidor.

En el caso de la categoría de tratamiento corporal, Ésika pertenece al top 5 en participación de mercado, e incrementa así la solidez en la mente del consumidor peruano; a pesar de esto, por decisiones estratégicas de marca, en el el 2016, la asignación de recursos comerciales de Ésika, dirigidos a innovación y publicidad, no priorizó a la categoría, lo cual devino en una pérdida de 2.6% en participación de mercado.

En el Perú, las tres marcas que maneja la corporación son Ésika, L'bel y Cyzone, cada una dirigida a un segmento diferenciado de la población, y cuentan, por lo tanto, con Direcciones o Gerencias independientes, como ya se ha descrito. Las estrategias están dirigidas a comunicar mensajes claves de marca y a capacitar constantemente sobre productos y lanzamientos al principal canal de ventas y a la distribución, representada por las más de

180 mil consultoras a nivel nacional, así como a la accesibilidad del consumidor final. Estas estrategias las canalizan a través de sus 18 campañas/catálogos anuales, cuya edición impresa cuenta con un tiraje de cerca de 200 mil ejemplares. En los catálogos, se transmiten los mensajes clave y la imagen de cada marca y producto, y se genera una renovación de la vitrina de exhibición cada tres semanas. La alta inversión en impresión de los catálogos los convierte en una vitrina atractiva para cualquier lanzamiento de productos.

Operaciones, Logística e Infraestructura (O). La principal planta productora de Belcorp se encuentra en Tocancipá, Colombia, y cuenta con una capacidad de fabricación de cerca de 600 mil productos por día, con los cuales abastece a distintos países y casi al 70% de los productos que la corporación comercializa en Perú. El resto de la producción es encargado a la empresa Yobel Supply Chain Management que, además, distribuye los productos cosméticos y accesorios de las tres marcas de Belcorp. Esto le permite a la empresa tener una amplia red de distribución gracias a los tres Centros de Distribución de Yobel y a su flota de más de 1400 vehículos con alcance a más de 700 mil destinos a nivel nacional.

Sin embargo, la estimación de la demanda, debido a su alta variabilidad causada por la naturaleza de los canales de distribución a cargo de consultoras, genera un desbalance entre la oferta producida y la demanda real. Esto se traduce en productos faltantes o roturas eventuales del *stock*, que generan un problema en la cadena de suministro que deviene en la pérdida de ventas y en un consecuente malestar de las consultoras y de los clientes. Esta situación se ha intentado paliar implementado el pedido digital a través del cual las consultoras pueden verificar en línea los faltantes para evitar el rebote de pedidos.

Finanzas y Contabilidad (F). Al interior de la Corporación Belcorp, como ya se ha detallado, se cuenta con tres marcas, cuya contribución en ventas para la empresa se divide de la siguiente manera: (a) Ésika con un 50% y una rentabilidad de cerca del 67%, (b) Cyzone con 29% y rentabilidad de 18%, y L'bel con el 21% de participación y una rentabilidad de

15% a nivel nacional. A pesar de este panorama, los recursos financieros dirigidos a Investigación y Desarrollo e Innovación se deben distribuir entre las tres marcas, no necesariamente priorizan más lanzamientos de la marca Ésika, que es claramente la más rentable de la compañía.

En el tema específico de las líneas de tratamiento corporal, la venta, desde hace muchos años, está centrada en ofrecer mayores capacidades que disminuyen el precio por mililitro a fin de que el producto sea más competitivo. Esto genera un menor margen y una menor rentabilidad en esta categoría. Intentamos revertir este aspecto en la estrategia de lanzamiento de la línea que se trabajará en el presente proyecto.

Recursos Humanos (H). El capital humano de Belcorp, a nivel nacional, suma cerca de 1300 colaboradores, seleccionados y evaluados exhaustiva y constantemente, lo cual asegura a Belcorp contar dentro de su organigrama con el mejor talento humano. A nivel externo, a la planilla corporativa, la red de consultoras de Belcorp genera en promedio 160 mil pedidos por campaña; precisamente, por ser una empresa multimarca, la fuerza de ventas tiene una mayor amplitud que la de la competencia, y ayuda así a potenciar la visibilidad y el crecimiento de cada marca. Sin embargo, se debe acotar que se produce una alta rotación del equipo de ventas, debido a la ausencia de estrategias específicas dirigidas a la fidelización de las consultoras.

No obstante, otros aspectos trascienden el ámbito comercial y reflejan el compromiso social de la corporación. El ejemplo más importante de ello es la presencia de la Fundación Belcorp desde el 2004, que vela por el desarrollo personal y profesional tanto de su fuerza de ventas como de su familia, que se extiende también al resto de la comunidad. Los programas que la Fundación promueve representan un gran incentivo para muchas consultoras, sobre todo de bajos recursos, para incrementar su rendimiento para lograr un desarrollo conjunto con la marca.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I) A nivel de sistemas de información interna, el soporte técnico informático se recibe de IBM, que cuenta con una línea de ayuda, cuya central telefónica se encuentra en Bogotá y atiende las 24 horas del día a los empleados de todos los países de la corporación para soluciones de *software*, *hardware* y sistemas en general. A nivel corporativo, igualmente se maneja el alquiler de equipos de cómputo con la compañía Lenovo, en los cuales se trabaja con la herramienta SAP Business Objects como sistema de procesamiento de datos e información. En cuanto al uso de medios de comunicación, Belcorp brinda un teléfono celular como incentivo de uso de medios digitales a todas sus consultoras, ya que hoy en día un promedio del 40% de los pedidos se realizan a través de la aplicación o de la web somosbelcorp.com. Del incremento de la digitalización de las consultoras depende la simplificación del envío de información y, por lo tanto, la mejora de la calidad de las herramientas de venta. Actualmente, se utiliza el *WhatsApp* como principal vía para compartir catálogos virtuales, videos y ofertas personalizadas de último minuto.

Tecnología, Investigación y Desarrollo (T). Las inversiones en tecnología a nivel de la corporación están dedicadas a la implementación continua de la calidad para el cumplimiento de la política de enfoque en el consumidor. Se realizan análisis exhaustivos de cada uno de los productos, que incluyen pruebas químicas, de eficacia, sensoriales, microbiológicas, de seguridad in vitro y de estabilidad, y son realizadas por Labosphere Francia, laboratorio de certificación cosmética que trabaja con marcas reconocidas a nivel mundial. Igualmente, la Corporación Belcorp cuenta con una cultura de innovación apalancada en su visión estratégica de marcar la pauta en el negocio y no seguir a ninguna otra empresa. Esto lo consigue a través de la investigación constante del consumidor que los lleva a desarrollar productos novedosos, cuya gestación en promedio es de dos años desde la concepción hasta el lanzamiento. Estos factores hicieron a la empresa ganadora del premio

otorgado por la revista G de Gestión y PwC a las Empresas más Admiradas del Perú (Gestión, 2015). Al 2016, el crecimiento de la marca Ésika está sustentado por los lanzamientos periódicos producto de sus inversiones en innovación. Esto asegura un crecimiento saludable y sostenido.

3.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2015e), el análisis AMOFHIT permitirá conocer el funcionamiento y la gestión internos de la empresa para poder discernir sus fortalezas y debilidades, y elaborar en consecuencia la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) como se aprecia en la Tabla 18.

Los resultados del análisis MEFI indicaron que la calificación obtenida es de 2.81; por lo tanto, la respuesta interna de la empresa evidencia un escenario moderado.

3.3 Conclusiones

El análisis interno de la empresa identifica la oportunidad de capitalización de la experiencia de Belcorp en el mercado cosmético, la consistente posición de la marca Ésika en la categoría de tratamiento corporal y a la larga data de exitosos lanzamientos innovadores como las fortalezas de las cuales apalancarse para el desarrollo de la línea corporal de la que se trata en el presente plan de marketing.

Si bien es cierto que a nivel externo existe cierto riesgo asociado al potencial incremento de la inflación frente al lanzamiento de la línea de tratamiento corporal, este puede verse contrarrestado con la tendencia creciente del nivel de empleabilidad femenina y su consecuente aumento de poder adquisitivo. Igualmente, se debe tomar en consideración un elemento muy consistente presente en la investigación externa, la tendencia presente y evolutiva de una conciencia ecológica y de responsabilidad social en el *target* de la nueva línea, lo cual ayudaría a compensar la posible percepción negativa que se tenga de la zona del

VRAEM (lugar de procedencia de los insumos utilizados) como escenario de acontecimientos de violencia y narcotráfico.

En cuanto al tema comercial, es imprescindible tomar en consideración los cambios de hábitos del consumidor hacia una compra simplificada, inmediata y tecnológica en general, por lo cual es preciso generar motivaciones para la continuidad de la venta directa que recreen experiencias y servicios conexos que no puedan encontrarse en el plano *retail* ni en el digital, sin descuidar, claro está, el ingreso a estos canales como estrategia de penetración de mercado.

Tabla 18

Análisis MEFI de la Marca Esika

Factores determinantes del éxito		%Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
F1	50 años de experiencia de Esika en lanzamiento de productos exitosos.	8	4	0.32
F2	Marca top 5 dentro del mercado de tratamientos corporales.	11	4	0.44
F3	Tratamientos Corporales con fórmulas seguras certificados por Labosphere – Francia.	7	3	0.21
F4	Alto tiraje de catálogos por campaña, optimizando la vitrina de exhibición para cada producto	7	4	0.28
F5	Extensa red de FFVV dentro de la marca.	8	4	0.32
F6	Digitalización de la comunicación e información a consultoras	6	3	0.18
F7	Crecimiento del último año sustentado en innovación	10	4	0.4
Debilidades				
D1	Pérdida de 2.6 pp de participación en tratamiento corporal en relación a 2015	7	1	0.08
D2	Baja rentabilidad, debida a venta de la categoría concentrada en presentaciones de 1 litro.	6	2	0.14
D3	Ocurrencias ocasionales de quiebres de stock en lanzamientos	4	2	0.1
D4	Foco de inversión en fragancias y maquillaje por tener mayor rentabilidad.	7	1	0.08
D5	Baja asociación de la marca Esika con temas de responsabilidad social y eco-amigabilidad. No se comunica.	8	1	0.09
D6	Poca amplitud de portafolio de tratamiento corporal dentro de Esika (Natura 83 SKU - Ésika 26 SKU)	6	2	0.12
D7	Tiempo promedio de entrega al consumidor de 15 días.	5	1	0.05
Total		100		2.81

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4=la respuesta superior, 3=arriba del promedio, 2=en el promedio, y 1=respuesta pobre.

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Márketing

El propósito del presente capítulo es exponer las cinco fases del proceso estratégico: (a) análisis estratégico, expresadas en las matrices MFODA y MIE; (b) objetivos de largo plazo de márketing (OLPM); (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de márketing (OCPM); y (e) estrategias operacionales. Se detectarán así los principales obstáculos a los cuales se enfrenta y aquellos panoramas positivos en los cuales apalancarse.

4.1. Análisis Estratégico de Márketing

Las matrices MEFI, MEFE y el perfil competitivo elaborados en el Capítulo III permitirán trabajar el análisis estratégico de márketing que se complementará con otras matrices esenciales: FODA, BCG y MIE. Estas permitirán la elaboración de las estrategias sobre las que se basará la propuesta de lanzamiento de una nueva línea de tratamiento corporal con insumos del VRAEM para la marca Ésika.

4.1.1 Matriz FODA (MFODA)

Según D'Alessio (2015f), la matriz FODA, que se aprecia en la Tabla 19, permite realizar un análisis serio y exhaustivo de la competencia y del entorno económico, social, político y empresarial con el cual posteriormente plantear estrategias que favorezcan al lanzamiento de la línea de tratamiento corporal Origen dentro de la marca Esika que se propone en el presente plan de marketing y su sostenibilidad en el mercado.

4.1.2. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a D'Alessio (2015g), la matriz BCG o Boston Consulting Group permite realizar un análisis estratégico del portafolio de la empresa, que en este caso se ha utilizado para analizar el sector de tratamiento corporal. Esta herramienta metodológica permite realizar un análisis matricial sobre la base de dos factores, el primero se trata de la tasa de crecimiento de las ventas del sector de tratamiento corporal, posicionado en el eje Y, y el segundo se trata de la participación de mercado de cada subsector en el sector de tratamiento corporal, posicionado en el eje X.

Tabla 19

Matriz FODA de la nueva línea Origen

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	<p>F1- 50 años de experiencia de Esika en lanzamiento de productos exitosos.</p> <p>F2 - Marca top 5 dentro del mercado de tratamientos corporales.</p> <p>F3 - Tratamientos Corporales con fórmulas seguras certificados por Labosphere – Francia.</p> <p>F4 - Alto tiraje de catálogos por campaña, optimizando la vitrina de exhibición para cada producto</p> <p>F5 - Extensa red de FFVV dentro de la marca.</p> <p>F6 - Digitalización de la comunicación e información a consultoras</p>	<p>D1 - Pérdida de 2.6 pp de participación</p> <p>D2 - Baja rentabilidad, debida a ventas por presentaciones de 1 litro.</p> <p>D3 - Ocurrencias ocasionales de quiebras</p> <p>D4 - Foco de inversión en fragancias</p> <p>D5 - Baja asociación de la marca Esika con la amigabilidad. No se comunica.</p> <p>D6 - Poca amplitud de portafolio de productos (83 SKU - Ésika 26 SKU)</p> <p>D7 - Tiempo promedio de entrega a clientes</p>
OPORTUNIDADES – O	FO – EXPLOTE	DEBILIDADES – D
<p>O1-Crecimiento de categoría de cremas corporales</p> <p>O2-Aumento de empleo de mujeres y su poder adquisitivo</p> <p>O3-Crecimiento de uso de publicidad digital</p> <p>O4-Crecimiento de canal directo mayor a canal retail</p> <p>O5-Tendencia de consumo hacia lo natural y eco-amigable.</p>	<p>O1, O2, O5, F1, F3, F5 , F7 – Atender la demanda creciente con tendencia hacia lo natural y eco-amigable, valiéndose de la alta capacidad de innovación de Ésika.</p> <p>O1, O3, F2, F4 – Concientizar a las mujeres sobre las características de la nueva línea de tratamiento corporal.</p> <p>O3, F6, F7 – Desarrollar comunicaciones alineadas a los nuevos puntos de contacto con los clientes.</p>	<p>O1, O4, D5 – Desarrollar una línea de productos con alta rentabilidad a la categoría.</p> <p>O5, D1, D3 – Desarrollar diseños de productos para los segmentos objetivo y bajo las tendencias de mercado.</p> <p>O4, D4 – Desarrollar una campaña publicitaria para atraer una gran cantidad de usuarios a través de canales digitales.</p> <p>O5 – Posicionar Origen como la 1ra marca en el mercado por su responsabilidad social y eco – amigable.</p>
AMENAZAS – A	FA – CONFRONTE	DEBILIDADES – D
<p>A1-Riesgo de gobernabilidad</p> <p>A2-Riesgo geopolítico en el VRAEM</p> <p>A3 Aumento de inflación prom 2%</p> <p>A4-Crecimiento de venta por internet, por cambio de forma de compra en el consumidor</p> <p>A5-Ocurrencia de fenómenos naturales</p>	<p>A1, A2, A3, F7 – Asegurar las compras a través de contratos con las comunidades involucradas.</p> <p>A1, A2, A9, F7 – Involucrar al gobierno regional y organizaciones cercanas para asegurar el fluido transporte de los insumos.</p>	<p>A5, A6, A8, D7 – Desarrollar nuevos canales de venta y compra de los consumidores como e-commerce</p> <p>A7, D4 – Implementar una campaña publicitaria para atraer una gran cantidad de usuarios a través de canales digitales.</p>

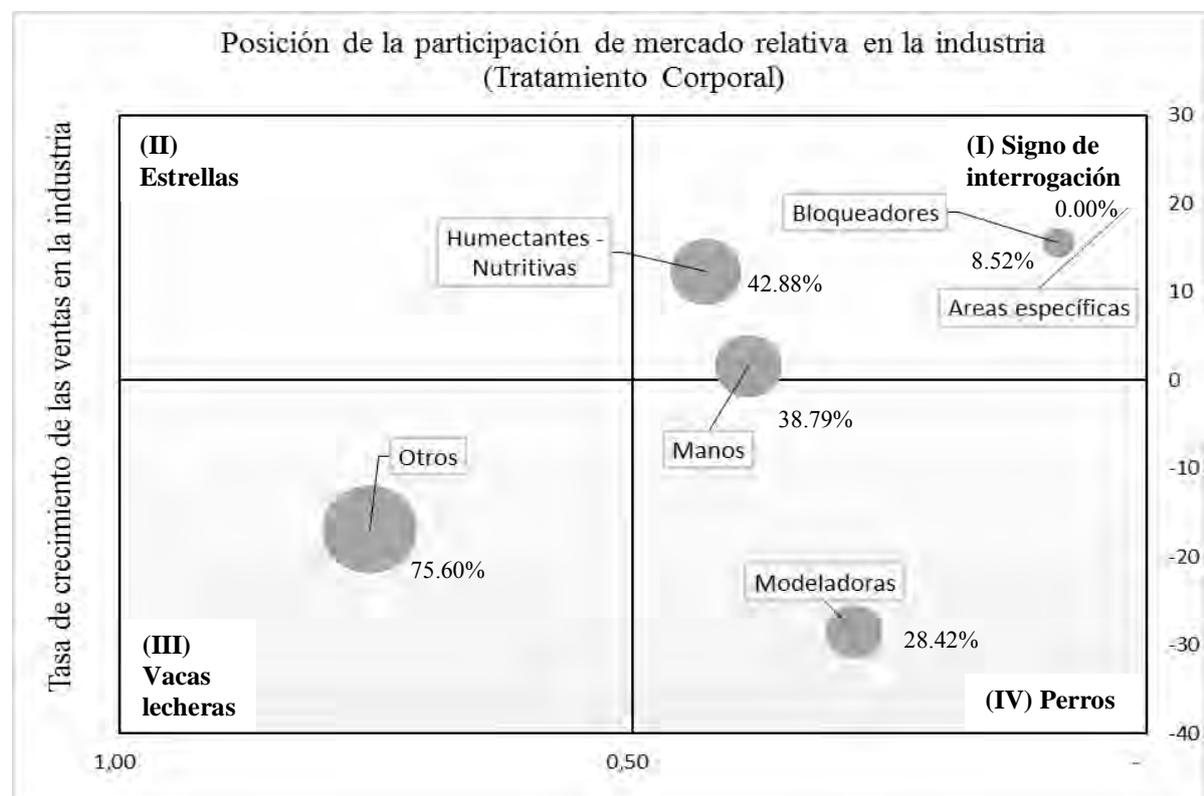
En la matriz BCG, se desarrollan cuatro cuadrantes: (a) Signos de interrogación, los cuales están relacionados a una alta tasa de crecimiento en ventas, pero con baja participación de mercado; (b) Estrellas, las cuales están relacionadas con una alta tasa de crecimiento en ventas y con una alta participación de mercado; (c) Vacas lecheras, las cuales están relacionadas a una alta participación de mercado, pero con ventas en decrecimiento; y (d) Perros, los cuales están relacionados a una baja participación de mercado y a las ventas en decrecimiento.

Además, cada uno de los cuadrantes que conforman la matriz se pueden vincular con las etapas del ciclo de vida del producto, y es así que los productos inician su actividad como signos de interrogación en la etapa de introducción, requieren inversión de dinero y no generan muchas ventas; luego, se convierten en estrellas durante la etapa de crecimiento, durante la cual generan mayores ingresos; luego, evolucionan como vacas lecheras durante la etapa de madurez, durante la cual generan muchos ingresos; y, por último, llegan a convertirse, durante la etapa de declive, en perros, cuando ya no generan ingresos, no se les asigna presupuesto y presentan decrecimiento en el mercado.

Para poder desarrollar una mejor estrategia de negocio, es necesario analizar el comportamiento de cada uno de los subsectores en los que se divide la industria del tratamiento corporal. Como se puede observar en la Figura 6, los subsectores se concentran en dos cuadrantes.

Por un lado, tenemos al subsector manos que se encuentra ubicada entre el cuadrante Perro y el Signo de Interrogación; teniendo en cuenta que se va a lanzar como una categoría de productos complementarios a la línea principal de humectantes – nutritivas, se sugiere trabajar en estrategias para reposicionar la marca e impulsar la venta, así como también buscar un nicho de mercado en el cual el producto pueda desarrollarse y empiece a alcanzar participación a través de una marcada diferenciación sobre los componentes que se van a

emplear, ya sea implementando un diseño exclusivo, apoyándose en una marca prestigiosa y reconocida en el mercado, como es el caso de Ésika, marca de alta calidad y con valor agregado.



Subsector	Ingresos (en millones US\$)	Participación de Mercado (%)	Crecimiento de la Industria (%)	Participación Relativa Ésika (%)
1. Humectantes y Nutritivas	96.82	16 (Natura)	12.3	42.86
2. Bloqueadores	61.86	33 (Unique)	15.5	8.52
3. Manos	20.56	34 (Natura)	1.6	38.79
4. Modeladoras	10.42	31 (Unique)	-28.5	28.42
5. Areas específicas	7.88	37 (Natura)	20.4	0
6. Otras	8.39	4	-16.9	75.59
Total	205.93			

Nota. Adaptado de "Panel de Consumidores Consolidado Diciembre 2016", Invera, 2016, p. 21.

Figura 6. Matriz Boston Consulting Group

Para este plan de marketing, se desarrollará una línea de tratamiento corporal utilizando como insumo productos naturales provenientes del VRAEM como son el cacao, la quinua, el camu camu, el café, la castaña, la kiwicha y el tarwi; teniendo en cuenta que en esta categoría es la empresa Natura quien tiene la mayor participación de mercado.

Lo más adecuado es que los productos ubicados en el cuadrante del perro lleguen a generar la mayor cantidad de ingresos posibles para la compañía. Por otro lado, se puede dar el caso de que algunas empresas mantengan productos en este cuadrante, debido a que representan la imagen de la empresa o de una marca en especial; incluso, debido a que si no tienen productos en este cuadrante no tendrían los recursos suficientes para competir en los segmentos en los que quieren estar presentes para no perder posicionamiento.

Por otro lado, los subsectores bloqueadores, áreas específicas y humectantes-nutritivas se encuentran ubicados en el cuadrante signo de interrogación. El tipo humectantes, en el que nos vamos a enfocar, se encuentra ubicado en un mercado de alto crecimiento y con una participación relativa de 42.88% (Invera, 2016a), lo cual se encuentra en un rango cercano a la media. Al ubicarse en este cuadrante, las humectantes requieren de una gestión adecuada en estrategias de precios, promoción y distribución, por lo que se va a necesitar inversión en recursos para satisfacer dichas necesidades y desarrollar políticas agresivas de reducción y control de costos.

Estos productos son grandes candidatos para convertirse en productos estrella, por lo que es muy importante mantener las cuotas de participación de mercado y seguir invirtiendo en su crecimiento para obtener mejores beneficios a través de estrategias agresivas de publicidad y márketing.

4.1.3. Matriz Interna y Externa (MIE)

La Matriz Interna y Externa permite conocer la intersección de los porcentajes ponderados de las matrices MEFÉ y MEFI. Cada cuadrante refleja la capacidad de la empresa para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. Como se puede ver en la Figura 7 el ponderado de la MEFÉ (3.56) y la MEFI (2.81) arroja como resultado la ubicación II, por lo que se propone que Ésika trabaje en una estrategia de inversión intensiva para el desarrollo de una nueva línea de tratamiento corporal, según D'Alessio (2015h).

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

1.0

Figura 7. Matriz Interna y Externa (MIE)

4.2. Objetivos de Largo Plazo de Márketing (OLPM)

Los objetivos de largo plazo al 2022 del lanzamiento de la línea corporal *Origen*, estarán en una misma línea con la visión antes detallada y representarán la ejecución de las estrategias expuestas.

Para conseguirlos se deberán primero alcanzar los objetivos de corto plazo bajo las mismas premisas, basándose en las ventajas competitivas y la propuesta de valor para tomar las decisiones estratégicas.

OLPM 1. Lograr una participación de mercado de 3% en el tipo humectantes nutritivas y de 8.8% en el tipo manos.

Uno de los principales objetivos es ganar una posición importante dentro de un mercado liderado actualmente por grandes y reconocidos competidores tanto comercialmente como a nivel de concepto. Para esto se busca la conversión a ventas de estrategias promocionales como la de *sampling* y el desarrollo y perfeccionamiento de nuevos canales de ventas como el *online* que permitirá penetrar mucho más dentro del target.

OLPM 2. Lograr una venta de S/ 7.0 MM.

La intención del proyecto es lograr participación de la nueva línea de tratamiento corporal *Origen* sin provocar la canibalización de sus otras líneas, es por esto que las

estrategias y la comunicación estarán dirigidas a captar un público marginal que busca una diferenciación del producto y que está dispuesto a pagar un precio adicional por ello, esto adicionalmente conseguirá en la consultora el incremento del ticket promedio en la categoría.

OLPM 3. Conseguir un *awareness* de al menos 35% dentro del segmento objetivo.

La consecución de los objetivos dirigidos a generar conciencia del producto, sus elementos distintivos y las características de su propósito está sustentada en la estrategia de comunicación íntegramente digital; esto permitirá no sólo la especificidad de los contenidos sino un mayor alcance al público objetivo, generando además interacción.

OLPM 4. Lograr un porcentaje de asociación de la marca *Origen* con valores de responsabilidad social de 60% según el estudio Equity Scan de Invera en el 2022.

Tomando en consideración que las consumidoras de Esika no asocian a la marca a conceptos como naturaleza, ecología o responsabilidad social; el trabajo de comunicación se dirigirá integralmente a transmitir la importancia del uso de insumos naturales, de procesos ecoamigables y del propósito social de fondo que define la esencia de este producto y que gradualmente buscará generar asociación de estos valores con la marca Esika en conjunto.

OLPM 5. Mejorar la rentabilidad de la categoría llegando a 23%.

Como ya se ha explicado la categoría de tratamiento corporal dentro de Esika, no resulta particularmente rentable básicamente por temas del manejo actual de las estrategias de precios y capacidades de producto. El ingreso a un mercado de precios más altos capitalizando conceptos que actualmente son tendencia en un público objetivo que, precisamente está dispuesto a pagarlos será la base para generar una línea históricamente más rentable que el promedio.

OLPM 6. Financiar el proyecto educativo del CANBJS entregando un monto final de aproximadamente S/ 2 millones hasta 2022 para la activación de sus líneas de negocio.

El propósito social contenido en el proyecto Origen tiene nombre propio ya que busca beneficiar a una comunidad a través de una entidad educativa que genera no sólo espacios seguros para quienes pueden considerarse el futuro de dicha comunidad (niños y jóvenes), sino que ayuda a la activación de la economía de su entorno brindando trabajo a los miembros de poblaciones aledañas. De esta manera la subvención de las líneas de negocio de CANBJS generará valor que trascenderá a la institución.

4.3. Decisiones Estratégicas de Márketing

Toda decisión estratégica para lograr el éxito del lanzamiento de la nueva línea de tratamiento corporal, que buscará enfrentar el crecimiento de Natura en el mercado con sus líneas Tododía y Ekos, estará orientada a garantizar una experiencia sensorial distinta de producto, que resalte el uso de insumos exóticos traídos desde el VRAEM, sus procesos eco-amigables de producción y que señale el carácter social de esta innovación que apoyará al desarrollo de una comunidad.

4.3.1. Ventaja competitiva

La línea del presente proyecto cuenta con cuatro cremas corporales y cuatro cremas de manos directamente traídas desde el VRAEM, elaboradas sobre la base de insumos 100% naturales, que incentivarán la revalorización de los cultivos ancestrales y, además, apoyarán de manera sostenible el desarrollo de una comunidad afectada por el narcoterrorismo. Las cuatro versiones son de (a) cacao y quinua, de (b) camu camu y cañihua, de (c) castañas y kiwicha, y de (d) café y tarwi.

4.3.2. Estrategias genéricas

Estrategia de desarrollo de producto

Se trata del desarrollo de una nueva línea de tratamiento corporal con un concepto diferenciado elaborada sobre la base de insumos exóticos 100% naturales y milenarios de la zona del VRAEM. Además, contará con los atributos funcionales más valorados por el

público objetivo, tales como hidratación, revitalización, nutrición y suavidad. Los aromas y la textura del producto garantizarán una sensorialidad superior y lograrán posicionarse como una de las líneas líderes del mercado.

Estrategia de penetración de mercado

Esta nueva línea estará orientada a penetrar en un segmento creciente de mujeres que muestran preocupación por el uso de productos naturales y por la responsabilidad social que, en este caso en particular, se refiere a la promoción del desarrollo de comunidades afectadas por distintos problemas sociales. Así mismo, será una propuesta de mayor rotación basada en la duración y el precio, en comparación con las capacidades de 1 litro ofrecidas por Ésika. En el caso de la línea *Origen* las capacidades serán de 400 ml para las cremas corporales y de 75 gramos para las cremas de manos, asegurando menor desembolso y por lo tanto, una mayor frecuencia de compra.

4.3.3. Propuesta estratégica de valor

La propuesta estratégica de valor es brindar una experiencia sensorial única y beneficios funcionales diferenciados que combinen los siguientes factores:

- El factor natural, que consiste en la elaboración de los productos utilizando insumos 100% naturales provenientes del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro.
- El factor místico, que es el uso de activos vegetales sobre la base de insumos ancestrales del Perú.
- El factor bienestar, que consiste en brindar y garantizar más de 48 horas de duración de hidratación, suavidad, nutrición y revitalización de la piel de las usuarias de la línea.
- Los factores social y ecológico, que son el desarrollo sostenible para las comunidades del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro; y la eco-

amigabilidad que consiste en realizar la producción de la línea minimizando el impacto ambiental.

4.3.4. Matriz estratégica OLPM

Esta matriz será relevante para identificar si las decisiones estratégicas permiten la consecución de los objetivos de largo plazo, el resultado de este contraste se presenta en la Tabla 20 evidenciando congruencia entre ambas variables.



Tabla 20

Matriz estratégica OLPM de Línea de tratamiento corporal Origen

Misión	Impulsar la venta de una nueva línea de tratamiento corporal elaborada con insumos del VRAEM es promover el desarrollo sostenible del CANBJS y la conciencia ecoamigable entre sus <i>stakeholders</i> .						
Visión	Ubicarse en el <i>top 5</i> del mercado de líneas corporales al 2022 y ser reconocida como la primera línea peruana con un propósito social y ecológico.						
Objetivo general	Al 2022, tener una línea de tratamiento corporal que impulse la venta de Ésika en la categoría logrando un aporte de más de S/ 7.0 millones anuales.						
	OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5	OLPM 6	
Objetivos de largo plazo	Lograr una participación de mercado de 3% en el tipo humectantes nutritivos y de 8.8% en el tipo manos.	Lograr una venta de S/ 7.0 MM.	OLPM 3. Conseguir un awareness de 35% dentro del segmento objetivo.	Lograr un nivel de 60% de asociación de la marca Origen con valores de responsabilidad social según el estudio Equity Scan de Invera en el 2022.	Mejorar la rentabilidad de la categoría llegando a 23%.	Financiar el proyecto educativo del CANBJS entregando un monto final de aproximadamente S/ 2 millones hasta 2022 para la activación de sus líneas de negocio.	
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja competitiva	Desarrollo sostenible VRAEM Insumos ancestrales 100% naturales			X		X
	Estrategias genéricas	Desarrollo de Producto	X	X	X	X	
		Penetración de mercado	X	X	X	X	X
	Propuesta estratégica de valor	Factor natural, místico, bienestar y social	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de: “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.

4.4. Objetivos a Corto Plazo de Márketing (OCPM)

Los Objetivos a Corto Plazo de Márketing se han desarrollado de manera clara y verificable a partir de cada uno de los seis objetivos a largo plazo que se definieron para la línea de tratamiento corporal Origen, de tal manera que, a través de la ejecución de las estrategias genéricas de marketing se logre alcanzar estos objetivos de corto plazo y por consecuencia se alcancen totalmente los de largo plazo.

OLPM 1. Lograr una participación de mercado de 3% en el tipo humectantes nutritivas y de 8.8% en el tipo manos.

OCPM 1.1 Generar demanda anticipada a través de la conversión en ventas de 20% de la estrategia masiva de muestreo (dirigida al 60% de las consultoras) durante el primer año.

OCPM 1.2. Lograr un 2% de penetración de mercado durante el primer año gracias a la diversificación de los canales de venta (fortalecimiento del *e-commerce*)

OLPM 2. Lograr una venta de S/ 7.0 MM.

OCPM 2.1. Alcanzar una venta de S/. 3.4 MM en el primer año de lanzamiento mediante captación de nuevas consumidoras a través de la comunicación intensiva en medios digitales.

OCPM 2.2. Incrementar el ticket promedio de la consultora en el tipo Humectantes-Nutritivas y Manos de S/5.5 a S/6.5 durante el primer año de lanzamiento.

OLPM 3. Conseguir un *awareness* de 35% dentro del segmento objetivo.

OCPM 3.1. Impactar en al menos 60% del público objetivo a través de la estrategia digital luego de los primeros dos años de lanzamiento, además del impacto del catálogo.

OCPM 3.2. Engagement de 25% en redes sociales a fines del 2018 y de 35% al 2022, trabajando contenidos de interés para el público objetivo.

OLPM 4. Lograr un nivel de 60% de asociación de la marca *Origen* con valores de responsabilidad social según el estudio Equity Scan de Invera en el 2022.

OCPM 4.1. Lograr una base de datos de mil usuarias finales dentro de la Comunidad *Origen* para el envío de e mails con información detallada del CANBJS y las formas de colaborar directamente.

OCPM 4.2. Lograr un 50% de reciclaje de los frascos vendidos en el primer año de lanzamiento para apoyar la campaña del MINAM "Reciclar para abrigar".

OLPM 5. Mejorar la rentabilidad de la categoría llegando a 23%.

OCPM 5.1. Ganar participación de mercado en niveles de precio altos (P2/P3) de la mano de una gestión de costos eficiente que asegure rentabilidad.

OCPM 5.2. Generar Utilidad Operativa de 18.6% en el primer año de lanzamiento gracias a la comunicación digital y consultoras.

OLPM 6. Financiar el proyecto educativo del CANBJS entregando un monto final de aproximadamente S/ 2 millones hasta 2022 para la activación de sus líneas de negocio.

OCPM 6.1. Reactivar la producción de la línea de negocios de muebles de madera del CANBJS a través de la subvención de S/211,000 en el primer año de lanzamiento.

OCPM 6.2. Lograr la reactivación de una línea de negocio distinta cada año en el CANBJS gracias al financio de *Origen*.

4.5. Estrategias Operacionales de Márketing

Las estrategias operacionales de márketing serán esenciales para guiar el proceso operativo del plan gracias al desarrollo de una segmentación y al posicionamiento en línea con los objetivos a largo y a corto plazo, usando para ello las decisiones estratégicas planteadas anteriormente. A continuación, se plantearán las estrategias generales de márketing a partir de las cuales se estructurará el proceso operativo de márketing.

4.5.1. Estrategia de segmentación

En el capítulo 3, a propósito del análisis del comportamiento del consumidor, se presentó una segmentación realizada por la empresa Invera (2016b) para la marca Ésika. En

ella, se detalló que el grupo objetivo de la marca a nivel latinoamericano se concentró en mujeres de determinados perfiles de personalidad, cuyas definiciones daban respuestas acerca de sus maneras de ser y actuar, reaccionar y sentir, caracterizadas por los colores (a) amarillo (armonía), (b) naranja (celebrar la vida), (c) rojo (inspiración), y (d) morado (respeto). En el caso peruano, como ya se especificó en el capítulo anterior, el grupo objetivo se centra en los colores amarillo y naranja, que definen a mujeres cuyas mayores preocupaciones son sus familias, los logros que celebran son los de sus hijos o conjuntos, y que anhelan independencia económica y empoderamiento para tomar sus propias decisiones.

Partiendo de esta segmentación general de la potencial consumidora de Ésika en el mercado peruano, según el Informe del Análisis de Target elaborada para Ésika por Invera (2016), el 37.4% de las mujeres que pertenecen en conjunto a los segmentos amarillo y naranja consume productos cosméticos; partiendo del mismo universo, el 33.7% de mujeres son actuales compradoras exclusivas denominadas *heavy users* de la marca. Esto denota que los criterios de segmentación de la marca son realmente óptimos, considerando el alto nivel de conversión de consumidoras de productos cosméticos a consumidoras de Ésika.

En seguida, en la Tabla 21, se expondrán las variables de segmentación que se considerarán para la comunicación de la nueva línea de tratamiento corporal *Origen*, tomando en cuenta diferentes criterios del Perfil del Consumidor Peruano (Arellano Marketing, 2015), el Estudio Generaciones realizado para Ésika (Invera, 2016d), el Análisis de Empowerment y Logro (Invera, 2016g), el Panel de Consumidores (Invera, 2016a) y a los reportes del INEI (2015).

Tomando en consideración los criterios demográficos que incluyen a las mujeres entre 18 y 45 años, la micro-segmentación se dirigirá a aquel 68.8% que participa en el mercado laboral, según el informe de Cepal citado por Perú 21 (2015), y que por lo mismo percibe un salario o algún tipo de remuneración. En este sub-segmento, la comunicación tomará en

cuenta a los consumidores que, como indicó el Estudio Global: Premiumización de Nielsen (2017), en un 39% están dispuestos a pagar por productos considerados de alta gama, de naturaleza eco-amigable o fabricados con materiales sustentables, y un 31% que afirma estar dispuesto a pagar por productos socialmente responsables.

Tabla 21

Perfil del segmento objetivo de tratamientos corporales de la Marca Ésika.

Características Demográficas	Sexo	Mujeres
	Edad	18 a 45 años
Características Psicográficas	Ocupación	Estudiantes, Amas de casa y Trabajadoras permanentes y eventuales.
	NSE	B,C,.D
	Ingresos	Mayor a US\$ 250 mensuales
Características Psicográficas	Estilo de Vida	<ul style="list-style-type: none"> • Busca empoderamiento tratando de lograr balance y estabilidad emocional. Desea autoempoderarse. • Consume productos que la ayuden a extender por mayor cantidad de tiempo la sensación de bienestar. • Se preocupan por migrar hacia hábitos cada más saludable, en alimentación, actividad física y consumo en general de productos. • Consideran lo más natural, como lo más saludable. • Optan por productos con menos químicos para sí mismas, su familia y y el medio ambiente. • Prefieren prevenir que solucionar. • Cada vez se interesan más por la ecología y el medio ambiente • Tienden a ser socialmente responsables
	Beneficios Buscados	<p>Funcionales: Hidratación, suavidad de la piel, aspecto terso.</p> <p>Hedonísticos: Relajación, aromas que seduzcan</p> <p>Emocionales: Bienestar integral, percepción de belleza sostenible en el tiempo, empoderamiento al decidir la forma como se quiere y se puede ver.</p> <p>Ecológicos - sociales: Cuidar el medio ambiente a través de sus consumos, ayudar a otras personas y al entorno.</p>
Características Conductuales	Ocasión de compra	Fines de mes (remuneración)
	Decisión de compra	Ocasiones especiales (feriados de fin de año)
	Frecuencia de compra	Lanzamiento de nuevos productos (prueba de producto)
	Frecuencia de uso	Trimestral Diario

4.5.2. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento rescatará las principales tendencias del mercado de tratamiento corporal asociadas al consumo de productos naturales y eco-amigables. Así mismo, también apelará al misticismo de los insumos ancestrales peruanos cultivados en el VRAEM de la mano con la contribución al desarrollo social de las comunidades productoras de los insumos principales de cada uno de los productos.

Cabe resaltar que entre los insumos seleccionados para el desarrollo de la nueva línea corporal se encuentran la quinua y la cañihua, ambos cultivos andinos que, tal como indicó Tapia (1979), formaron parte importante de la alimentación de los pueblos prehispánicos en las tierras altas de los Andes. Estos granos no son solamente de origen milenario, sino que destacan por su alto valor nutricional y los beneficios socio-económicos que aportan a las comunidades. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) reconoce a la quinua no solo por sus propiedades nutritivas y dietéticas, sino también por “su diversidad genética y capacidad de adaptación a diferentes condiciones agro-ambientales”. Y, además, resalta los “beneficios culturales y socioeconómicos que tiene sobre el medioambiente local” (FAO, 2016).

Otro aspecto que cabe mencionar es el carácter social del proyecto que formará parte del mensaje de la nueva línea de tratamiento corporal. El cultivo de los insumos principales se realizará en la zona del VRAEM que, como ya se ha señalado, es una zona afectada por una serie de conflictos sociales que han comprometido su desarrollo durante muchos años. El lanzamiento de esta nueva línea busca contribuir con el comercio de los insumos de las comunidades del VRAEM y convertirlos en proveedores de la marca Ésika. Esto va en línea con lo señalado por la FAO en su página web acerca de la producción de cultivos andinos como la quinua:

La producción sostenible de cultivos infrautilizados puede ayudar en los desafíos a los que se enfrenta el mundo moderno, aprovechando el conocimiento acumulado por nuestros antepasados y los pequeños agricultores familiares que actualmente son los principales productores de quinua (FAO, 2016).

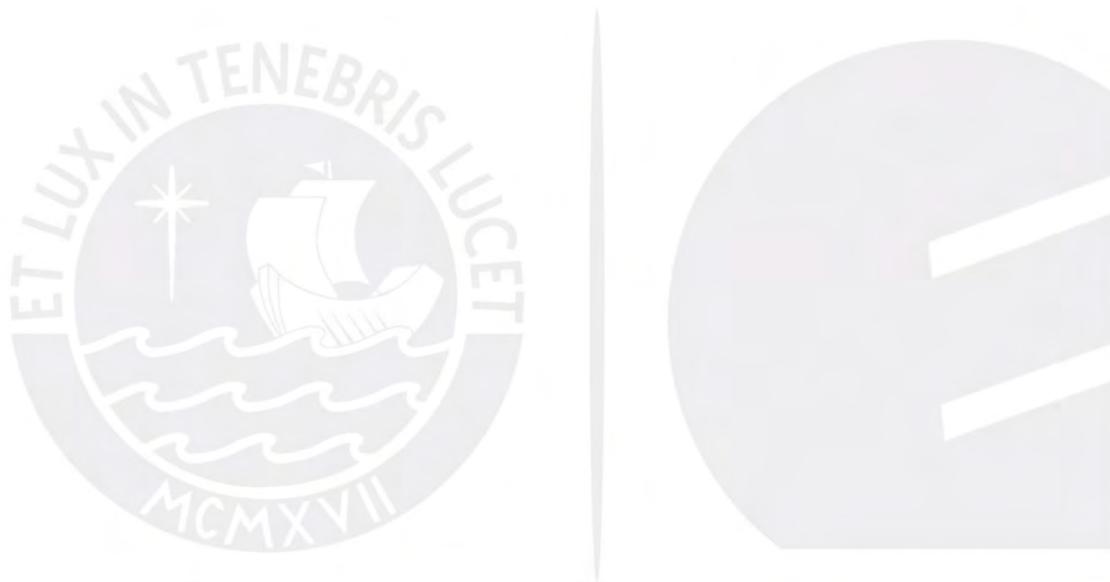
Finalmente, el posicionamiento buscará capitalizar una gran oportunidad de mercado lanzando esta línea de tratamiento corporal con una creciente tendencia en torno a la compra de productos naturales y con conciencia respecto del medio ambiente y la sociedad. Sin embargo, el carácter natural y eco-amigable de la línea no debe comprometer los beneficios funcionales relevantes de la categoría, que también deberán formar parte del discurso y la comunicación.

De esta manera, se busca aprovechar los atributos señalados y trasladarlos a la estrategia de posicionamiento detallada en la Figura 8, desarrollada sobre la base del modelo Brand Key propuesto por el European Institute for Brand Management (2016). Se toma como factor diferencial o discriminador el origen de los insumos y su aporte al desarrollo social de las comunidades del VRAEM. Así mismo, se consideraron algunos *insights* relevantes recogidos para Ésika en el Estudio de Insights de Tratamiento Corporal 2016, en el que se señala lo siguiente: (a) “Quiero un momento de disfrute para cuidarme la piel y mantenerla hidratada el mayor tiempo posible sin comprometer el bienestar medioambiental”, y (b) “Me encanta sentir mi piel suave e hidratada, pero me preocupa la cantidad de químicos presentes en las cremas que uso”.

Todo lo señalado va acorde con las crecientes tendencias antes descritas y contribuye a la construcción del posicionamiento propuesto: “Lo mejor de la naturaleza milenaria peruana en tu piel bajo una experiencia diferente que despertará todos tus sentidos. Origen, la nueva línea natural de máxima hidratación corporal de Ésika”. Las palabras claves que

comunicarán la esencia del posicionamiento son: naturaleza, milenario, eco-amigable y máxima hidratación.

Para el desarrollo de la identidad de marca de *Origen*, se trabajó sobre la inspiración conceptual de la Figura 9, en la cual se resalta los cultivos utilizados para la elaboración de las nuevas cremas corporales. Se busca, además, resaltar la zona geográfica de cultivo y el cuidado para obtenerlos con la mejor calidad gracias al trabajo de sus agricultores en la comunicación.



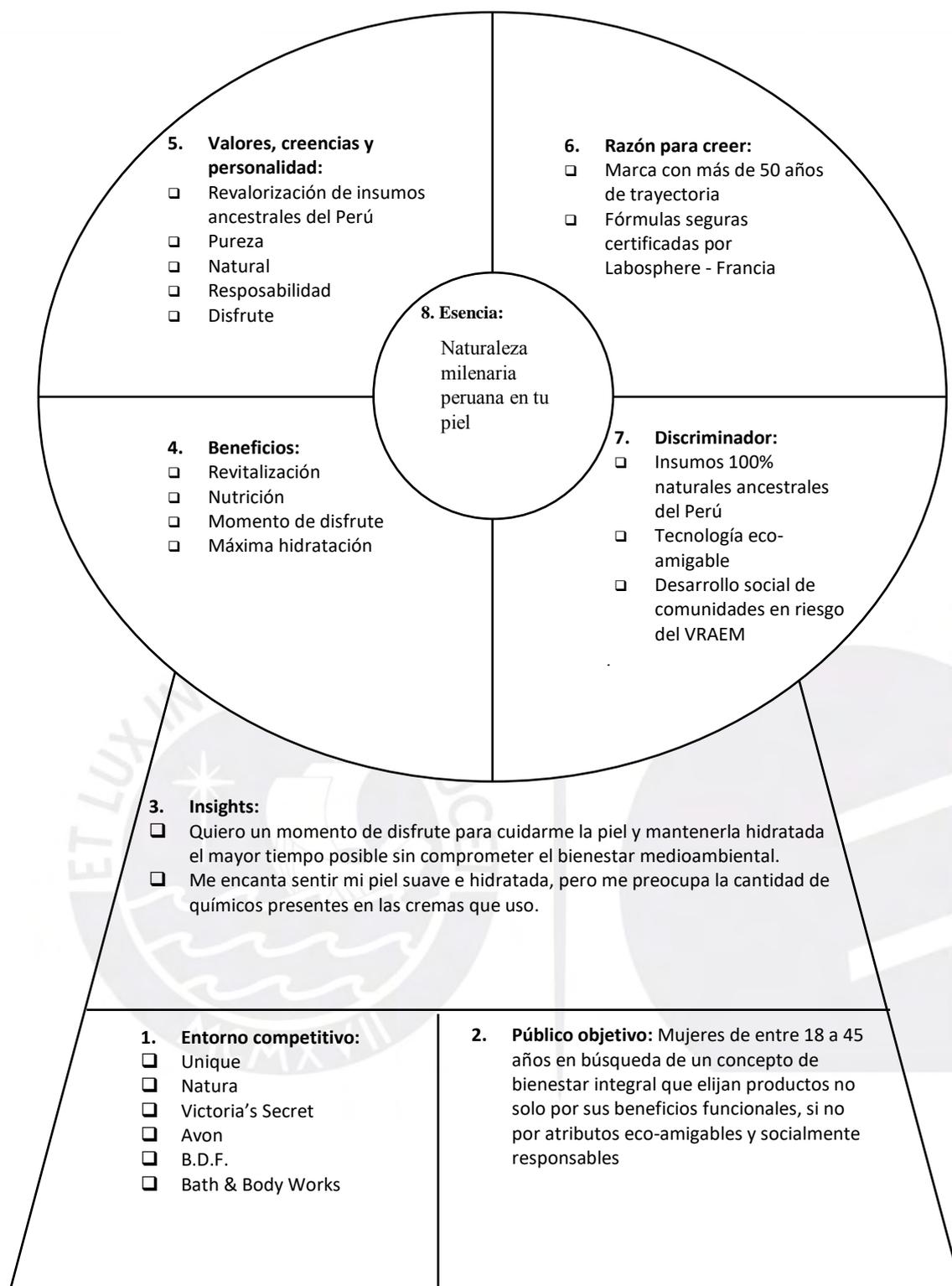


Figura 8. Modelo Brand Key del posicionamiento de la nueva línea natural de tratamiento corporal de Ésika Adaptado de “Brand Key”, por European Institute for Brand Management, 2016. Recuperado de http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/r_-_Brand_Key__EN_.pdf



Figura 9. Board conceptual de la nueva línea corporal *Origen*.

La estructura gráfica escogida debe convivir con el *styleguide* del catálogo de la marca *Ésika* y a la vez comunicar los principales valores naturales de la nueva línea. Se busca plantear una estructura gráfica que sirva para la comunicación, tanto en el catálogo, con el consumidor final, como en la revista y con la consultora. Se considera una tipografía sencilla, propia de las líneas corporales de *Ésika*, y el uso de elementos gráficos que evoquen a la naturaleza.

O
ORIGEN

Figura 10. Logotipo de la nueva línea corporal *Origen*.

Para la elaboración del *tagline*, como se muestra en la Tabla 22, se han considerado los siguientes criterios: (a) los beneficios buscados por el segmento elegido, (b) la ventaja competitiva de la línea *Origen*, (c) la estrategia competitiva, (d) la propuesta de valor del proyecto, y (e) el posicionamiento de *Origen*. Como resultado, se elaboró el *tagline*: “naturaleza milenaria peruana en tu piel”. De esta manera, se logra comunicar la importancia del origen de los insumos y su carácter natural, además del aval tecnológico que genera confianza sobre los beneficios funcionales del producto.

Tabla 22

Elaboración del posicionamiento de Origen

Beneficio buscado por segmento	Ventaja competitiva	Estrategia competitiva	Propuesta de valor	Posicionamiento
Bienestar corporal, hidratación profunda, reparación, revitalización, suavidad y nutrición.	1. Insumos 100% naturales.	Diferenciación.	Natural, místico, bienestar, social.	Lo mejor de la naturaleza milenaria peruana en tu piel bajo una experiencia diferente que despertará todos tus sentidos. Origen, la nueva línea natural de máxima hidratación corporal de Ésika.
Disfrutar de una experiencia altamente sensorial con aromas exóticos.	2. Insumos ancestrales cultivados en el Perú.			
	3. Máximo bienestar corporal garantizando hidratación y reparación.			
	4. Propósito social y ecológico			

Tagline: “Naturaleza milenaria peruana en tu piel”

Para resaltar la eco-amigabilidad de esta nueva línea y su propósito social, se considera el desarrollo de un logotipo distintivo que se encuentre en todas las comunicaciones relevantes, desde la etiqueta del producto hasta la comunicación en los diferentes medios. Se busca identificar de forma clara los atributos diferenciales del producto asociados a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y comunicar la preocupación por generar procesos sostenibles que minimicen el impacto sobre el medioambiente y el desarrollo de las comunidades proveedoras de insumos situadas en el VRAEM.



Figura 11. Logotipo de Responsabilidad Social Empresarial de Origen.

A nivel de identidad gráfica, como se mencionó, se busca mantener la sinergia entre la diagramación utilizada para la marca Ésika y la de la nueva línea corporal Origen, pero resaltando los recursos gráficos necesarios que permitan que la línea destaque por sus

atributos diferenciales. A continuación, se muestra el concepto visual desarrollado que marcará el estilo de comunicación de la línea *Origen*.



Naturaleza milenaria peruana en tu piel

Figura 12. Key Visual de la nueva línea *Origen*

El mensaje de la propuesta planteada, detallado en la Tabla 23, deberá transmitir los beneficios funcionales y los atributos diferenciales de la línea. Se diferenciará cada uno de los aromas comunicando de forma sensorial y con un mensaje muy claro los atributos del insumo principal utilizado.

Tabla 23

Ejemplo de mensajes fuerza de los aromas de Origen

Nombre	Mensaje de <i>Origen</i>	Slogan para el logotipo
Cacao y Quinua	El cacao, oriundo de la amazonia peruana, y la quinua, grano ancestral de los incas, ofrecen una alta concentración de minerales y vitaminas a la piel, manteniéndola revitalizada e hidratada. Gluten Free.	Naturaleza milenaria peruana en tu piel.
Camu Camu y Kañiwa	El camu camu, la planta más rica en vitamina C, y la cañihua, oriunda de los andes peruanos, mantienen la piel joven y reluciente gracias a sus propiedades antioxidantes.	
Castañas y Kiwicha	La kiwicha, grano utilizado desde épocas pre incas, y la castaña, ofrecen una nutrición completa para una piel siempre joven.	
Café y Tarwi	El Tarwi y el café son la combinación perfecta de nutrientes y cafeína para mantener una piel firme y tersa.	

Con la finalidad de conocer la aceptación del concepto *Origen*, se realizó una encuesta a un grupo de usuarios de cremas corporales para determinar qué tan atractiva era la

propuesta y su intención de compra. Se obtuvo un porcentaje de 71.3% de aceptación. Los resultados de la encuesta se encuentran en el Apéndice B.

4.5.3. Matriz estratégica OCPM

La Tabla 24 desarrolla la matriz OCPM, que permitirá identificar las relaciones entre las estrategias operacionales de marketing (desarrollo de producto, penetración de mercado, segmentación y posicionamiento) con los objetivos de marketing a corto plazo.

4.6. Conclusiones

Sobre la base del análisis de la Matriz Interna y Externa (MIE), podemos concluir que se deben implementar tanto las estrategias del producto, las cuales deben incluir los atributos funcionales y emocionales de las cremas corporales que se desarrollarán en el siguiente capítulo, como las estrategias de penetración en el mercado, entre las cuales se desarrolla una preocupación por los productos naturales socialmente responsables.

El objetivo principal del presente plan de marketing es desarrollar una nueva línea de tratamiento corporal con insumos del VRAEM que impulse las ventas de Ésika y que logre un aporte de S/ 3.4 MM en el primer año. En el entorno actual del mercado, la industria del tratamiento corporal se encuentra en crecimiento.

Se ha identificado como segmento objetivo a mujeres entre 18 y 45 años de edad, que se encuentren en búsqueda de un concepto de bienestar integral y que elijan productos no solo por sus beneficios funcionales, sino por atributos del entorno ecológico, social y que sean saludables.

Por último, de acuerdo a las ventajas competitivas identificadas, se ha determinado posicionar a las nuevas cremas corporales como cremas con insumos 100% naturales, eco-amigables y socialmente responsables.

Tabla 24

Matriz estratégica OCPM de Origen

		OCPM 1.1	OCPM 1.2	OCPM 2.1	OCPM 2.2	OCPM 3.1	OCPM 3.2	OCPM 4.1	OCPM 4.2
Objetivos de corto plazo		Generar demanda anticipada a través de la conversión en ventas de 20% de la estrategia masiva de muestreo (dirigida al 60% de las consultoras) durante el primer año.	Lograr un 2% de penetración de mercado durante el primer año gracias a la diversificación de los canales de venta (fortalecimiento del e-commerce)	Alcanzar una venta de S/. 3.4 MM en el primer año de lanzamiento mediante captación de nuevas consumidoras a través de la comunicación intensiva en medios digitales.	Incrementar el ticket promedio de la consultora en el tipo Humectantes-Nutritivas y Manos de S/.5.5 a S/.6.5 durante el primer año de lanzamiento.	Impactar en al menos 60% del público objetivo a través de la estrategia digital luego de los primeros dos años de lanzamiento, además del impacto del catálogo.	Engagement de 25% en redes sociales a fines de 2018 y de 35% a 2022, trabajando contenidos de interés para el público objetivo.	Lograr una base de datos de mil usuarias finales dentro de la Comunidad Origen para el envío de e-mails con información detallada del CANBJS y las formas de colaborar directamente.	Lograr un 5% de reciclaje de los frascos vendidos en el primer año de lanzamiento para apoyar la campaña de MINAM "Reciclar para abrigar"
Estrategias operacionales de marketing	Nueva línea de producto a base de insumos peruanos ancestrales 100% naturales	X	X	X	X	X	X	X	X
	Línea eco-amigable desarrollada bajo proceso eco-eficiente que disminuya impacto ambiental	X	X	X	X	X	X	X	X
	Atributos funcionales que brinden máxima hidratación y reparación corporal con aromas místicos y exóticos	X	X	X	X	X	X	X	X
	Penetrar el mercado de tratamiento corporal quitando participación de mercado a Natura y Unique	X	X	X	X	X	X	X	X

Capítulo V: Proceso Estratégico de Marketing

El presente plan de marketing está dirigido al desarrollo de una nueva línea de tratamiento corporal que complementará el portafolio de productos de la marca Ésika con una propuesta diferenciada, de mayor valor percibido que se evidenciará en un precio superior en comparación a las líneas actuales. Además, *Origen* tendrá un propósito social que fomente la autosostenibilidad del Colegio Aldea Niño Beato Junípero Serra (CANBJS) ubicado en la zona del VRAEM.

Dentro de las acciones desarrolladas para la variable producto se sustentará la elección del nombre, envase, capacidad, diseño del logo y etiqueta, aromas y atributos funcionales que diferenciarán este lanzamiento. En cuanto al precio, se aplicará la metodología de valor percibido para determinar el precio adecuado versus la competencia considerando los atributos claves que influyen en la decisión de compra del consumidor. Respecto a plaza, se usará el proceso de distribución actual de venta directa que se encuentra tercerizado a través de Yobel. Por otro lado, la promoción se enfocará en capitalizar las tendencias del mundo digital bajo el desarrollo de una campaña masiva que involucre redes sociales y otras herramientas digitales para lograr el mayor alcance y *awareness* en el *target*. Por último, se desarrollará la variable propósito, cuyos objetivos se centrarán en la responsabilidad social a través de la generación de un impacto positivo dentro del CANBJS y las comunidades aledañas.

5.1. Producto

La definición del producto se hará en función de la necesidad de los consumidores de querer mantener una piel hidratada, nutrida, más suave y protegida, una especie de escudo protector que ayuda a regenerar los tejidos superficiales de la piel. Las cremas pueden ser empleadas para todo tipo de piel, ya sea seca, mixta, grasa o normal. Tal como lo menciona Martínez (2016), el uso de cremas corporales se debe convertir en un hábito para restablecer

el deterioro natural de la piel, tonificarla, alisarla y reforzarla. Debido a su alto contenido de ácidos lácticos y esencias frutales, mejoran la elasticidad y firmeza de la piel, así como su flexibilidad y tonicidad.

5.1.1. Estrategias de la variable producto

Asignación de marca.

Nombre.

Origen, tal como lo define la Real Academia Española (2017), significa lugar de donde procede una cosa. Para el presente trabajo, lo que se busca es transmitir y resaltar la esencia de los cultivos naturales originarios de la Amazonía y los Andes peruanos, procesados de una manera amigable con el medio ambiente. El nombre *Origen* le agrega valor a la marca ya que además remite a un regreso a lo natural, básico y saludable, buscando que las usuarias desarrollen relaciones a largo plazo con la nueva línea de tratamiento corporal. Se busca de igual forma que las potenciales usuarias asocien estos productos con conceptos como calidad y garantía en cada compra, por lo cual es muy importante la asociación del nombre a la marca *Ésika*. Tal como lo menciona Kotler & Armstrong (2014), el nombre de marca se convierte en la base sobre la cual se debe construir toda la historia respecto a las cualidades especiales del producto. La marca registrada y el nombre de marca brindan protección legal a las características únicas del producto que podrían copiar los competidores.

Marca.

La línea de cremas corporales *Origen* será lanzada bajo la marca corporativa *Ésika*. Con esta nueva línea, se pretende hacer referencia a la procedencia e historia de los productos provenientes del VRAEM y que formarán parte de los insumos para la elaboración de las cremas corporales. También se busca elaborar todo el concepto de imagen visual y que será incluido en el logotipo y el sello de responsabilidad social.

Jerarquía de marca.

- Como marca corporativa y global, Ésika posee 205 productos dentro de su portafolio. Y cuenta con 5 categorías cosméticas que son: fragancias, maquillaje, tratamiento corporal, tratamiento facial y cuidado personal.
- Dentro de la categoría de tratamiento corporal, Ésika posee 3 submarcas que son Vive, Natural Care y Multicare, en las que se ha logrado un 5.8% de participación de mercado durante el 2016, como se indicó en la Tabla 3. Con el nuevo lanzamiento de *Origen* se busca posicionar dicha submarca en el ranking 4 de humectantes nutritivas y en el ranking 3 del tipo manos durante el primer año de lanzamiento. Y, además, tener una propuesta competitiva contra las principales marcas de venta directa como son Unique y Natura.
- Respecto al producto, la nueva línea desarrollada bajo el nombre *Origen* representa el primer lanzamiento de Ésika que sigue las tendencias del mercado referentes a productos naturales, con conciencia social y ecológica.

Logotipo de línea

El logo desarrollado para la nueva línea de cremas corporales de Ésika sustenta los beneficios que se quieren posicionar dentro de la categoría, los cuales son belleza natural, el uso de insumos 100% naturales y ancestrales, y procesos amigables con el medio ambiente durante su producción. La imagen del logotipo se mostró en la Figura 10.

Sello de responsabilidad social

Se trabajará en el diseño de un sello que ratifique el compromiso con la sociedad y el medio ambiente, el cual se incluirá en la etiqueta de los productos y tendrá como objetivo comunicar de forma concisa cuáles son los diferenciales de la nueva línea de cremas corporales asociadas a la eco-amigabilidad y responsabilidad social del proyecto. El resultado final se aprecia en la Figura 11.

5.1.2. Plan de acción (PDA) de la variable producto

Línea de productos.

Como ya se ha mencionado, los productos de la línea de tratamiento corporal están elaborados en base a insumos 100% naturales cultivados en el VRAEM – Perú y que están enfocados a brindar una hidratación máxima y duradera para la piel del cuerpo y manos. Según la investigación de mercado realizada y que se muestra en el Apéndice A, dos factores relevantes al momento de seleccionar una crema corporal son los atributos funcionales y emocionales que les brinda a las usuarias el usar este tipo de cremas; así como también, los insumos que forman parte de su composición, representando todos estos factores sus principales diferenciadores.

De acuerdo al análisis de las encuestas realizadas se pudo concluir que los atributos funcionales más valorados por las potenciales usuarias son la hidratación, para obtener una piel más suave, y la vitalidad, para una piel renovada y llena de vida. Y, respecto al atributo emocional más valorado, se pudo concluir que es el aroma. Además, de la misma encuesta se puede concluir que los insumos más reconocidos o valorados por sus propiedades antioxidantes, nutritivas, regenerativas e hidratantes, son cacao, quinua, camu camu, tarwi, cañihua, castañas, kiwicha y café.

Atributos principales.

Los atributos principales asociados al desarrollo y producción del producto son los siguientes:

- Fórmulas seguras: uso de insumos 100% naturales, libre de parabenos y dermatológicamente probados. Las fórmulas estarán respaldadas por Laboratorios Labosphere, laboratorio francés que trabaja actualmente con la marca L'bel respaldando el desarrollo de sus fórmulas y garantizando la mejor calidad de las mismas.

- Diseño de empaque eco-amigable: hecho a base de materiales 100% reciclables y minimiza el impacto ambiental.
- Producción eco-eficiente: producción que garantice la minimización del impacto ambiental por el uso de los recursos naturales como el agua, energía, materiales y generación de residuos.

Combinaciones.

Origen, como se señaló anteriormente, consta de ocho productos con cuatro combinaciones de aromas distintos. La selección de dichas combinaciones se realizó en base a los resultados de la encuesta mostrada en el Apéndice A donde se validó que éstas fueran las preferidas por el consumidor. Además, como se observa en la Tabla 25, se estimó un peso sobre las ventas de cada una de ellas en base a la participación de mercado actual de la línea Ekos de la marca Natura, quienes también manejan diferentes insumos exóticos dentro de su portafolio.

Tabla 25

Peso sobre las ventas de cada una de las combinaciones de Origen

Combinación	% de ventas
Cacao y quinua	40
Camu camu y cañihua	25
Castañas y kiwicha	20
Café y tarwi	15
Total	100

Como se detalla a continuación la venta de Ekos en la categoría de tratamiento corporal se concentra en un 79% en tres combinaciones: (a) cacao, (b) maracuyá, y (c) castaña. Tanto cacao como castañas son insumos en común con *Origen* y se puede considerar que el camu camu y el maracuyá son frutos con características en común ya que ambos son cítricos. Teniendo ello en cuenta se logró la estimación del peso de la venta de las combinaciones de *Origen*.

Tabla 26

Peso sobre las ventas de cada una de las combinaciones de Ekos en tratamiento corporal

Combinaciones	Venta (S/)	% Peso
Ekos cacao	6,037,885	39
Ekos maracuyá	3,866,325	25
Ekos castaña	2,487,290	16
Ekos acai	1,320,486	8
Ekos buriti	1,029,850	7
Ekos capitiu	545,984	4
Ekos maracuyá rojo	185,069	1
Ekos pitanga	84,022	1
Ekos andiroba	33,697	0
Ekos maracuyá rosa	7,938	0
Total Ekos	15'598,544	100

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Presentaciones.

Por la función que desempeñan y la forma de aplicación, las cremas corporales están destinadas a ser usadas en el hogar. Por otro lado, las cremas para manos deben considerar un formato portátil ya que las mujeres suelen incluirlas en sus artículos cotidianos de cartera; esto supone, por tanto, un diseño ad hoc del envase y el hermetismo de cierre. Bajo este contexto es que se plantea desarrollar 4 tipos de lociones corporales en presentaciones de 400 ml y 4 tipos de cremas de manos de 75 gramos cada una.

La selección de las capacidades de cada uno de los productos fue escogida en base a información de mercado. Se analizó para cada uno de los tipos (humectantes-nutritivas y manos) las capacidades con mayor peso sobre el tamaño de mercado. Como se detalla en las siguientes tablas, para el tipo de humectantes nutritivas el 44% del mercado se concentra en 3 capacidades: (a) 400 mililitros con 20% del peso del mercado, (b) 1,000 mililitros con 12% del peso del mercado, y (c) 200 mililitros con 12% del mercado. Para el lanzamiento de *Origen* se seleccionó la capacidad con mayor relevancia en el mercado; sin embargo, a futuro se puede trabajar en el desarrollo de más capacidades. Por su parte, en el tipo manos el 74% del mercado está concentrado en las capacidades de: (a) 75 gramos con 39% del peso del

mercado, (b) 80 gramos con 21% del peso del mercado, y (c) 180 gramos con 14% del peso del mercado. En este caso, también, se ha optado por la capacidad con mayor relevancia para el desarrollo de las cremas de manos de *Origen*.

Tabla 27

Tamaño de mercado de tratamiento corporal en el tipo humectantes-nutritivas por capacidad

Capacidad (ml)	Venta	Peso %
400	S/ 22'956,408	20
1000	S/ 13'474,709	12
200	S/ 13'464,778	12
Total	S/ 49'895,895	44

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Tabla 28

Tamaño de mercado de tratamiento corporal en el tipo manos por capacidad

Capacidad (g)	Venta	Peso %
75	S/ 9'445,356	39
80	S/ 5'156,010	21
180	S/ 3'378,048	14
Total	S/. 17,979,415	74%

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Envase y/o empaque.

El principal objetivo de los envases consiste en proteger y conservar las propiedades organolépticas del producto, permitir su adecuada distribución y almacenamiento, y servir de canal de información al consumidor. En cuanto al diseño impreso en el envase, este buscará transmitir la imagen de la marca, comunicar con rapidez la naturaleza del producto, cuáles son sus beneficios y encontrarse correctamente impreso. Tanto la percepción visual como la emocional del diseño del envase deberán integrar la promesa de marca y ayudar a que se destaque en la comunicación.

Tal como lo menciona Imaginity (2016), se debe contar con creatividad y pensamiento estratégico para crear soluciones de diseño que marquen la diferencia, diseños memorables que inspiren y conecten emocionalmente al consumidor con la marca. Es por ello

que para el diseño de los envases y/o empaques de debe tener en cuenta al consumidor, a la marca y al producto.

Según los lineamientos empleados por Belcorp para el desarrollo de envases para su línea de tratamiento corporal, estos deben seguir ciertas características que se mencionan a continuación:

- Comodidad: elaboración de los envases con menor peso, son fáciles de usar, ideales para todo tipo de viajes y al usarlos permiten una dosificación controlada.
- Estética: presentan una excelente apariencia durante toda la vida útil del producto, firme adherencia de la tinta para evitar desprendimiento y/o decoloración.
- Acabados: en diferentes tonalidades como mate, transparente o brillante. Diferentes presentaciones en diámetros y largos, diferentes tapas y aplicadores.
- Higiene y conservación: envases herméticos, a prueba de luz, sellado firme, a prueba de roturas, mantiene las propiedades organolépticas y evita la contaminación.
- Mejor barrera: están hechos contra la pérdida o invasión de oxígeno, humedad y aromas, que puedan dañar al producto. La barrera está presente durante toda la vida útil del producto a pesar de su uso constante.

Los envases también cumplen un objetivo comercial, además de los objetivos funcionales antes mencionados. Tal como lo menciona Cervera (2003), el envase tiene que destacar frente a la competencia y captar la atención del consumidor para persuadirlo en la compra, proporcionarle información necesaria respecto a lo que está adquiriendo y otorgarle garantía de ser un producto de calidad, con lo que se logrará que el producto sea recordado y recomendado. El envase protege la identidad de la marca, evitando manipulaciones indebidas y falsificaciones; por otro lado, al igual que la publicidad, a través de los envases se deben generar o crear estilos y comportamientos que identifiquen el producto con el consumidor, para de esta manera asegurar fidelidad a la marca y recompra del producto. En resumen, el

empaque deberá comunicar y hacer evidentes las cualidades y valores positivos de las cremas corporales, como son calidad, seguridad, tradición, naturaleza, ecología y responsabilidad social.

Teniendo en cuenta que se está desarrollando una nueva línea de tratamiento corporal con enfoque de responsabilidad social, el envase será amigable con el medio ambiente, se podrá reciclar y en general la producción girará en torno a una política eco-amigable. También contará con fórmulas seguras certificadas por Labosphere de Francia, a base de extractos e insumos 100% naturales.

Los envases tendrán cierre hermético, podrán abrirse y cerrarse sin dificultad en el momento de su uso y contarán además con sello de garantía lo cual asegura la no manipulación previa a su llegada a las consumidoras. Para el caso de las cremas de manos en presentación de 75 gramos se usarán tapas *flip top* como se puede observar en la Figura 13. Finalmente, las cremas corporales con capacidad de 400 gramos utilizarán tapas tipo bomba dosificadora como se puede observar en la Figura 14, que le brindará un adecuado mecanismo de dispensación garantizando una experiencia agradable en la aplicación. Como ya se ha mencionado, el envase mantendrá en perfectas condiciones las propiedades organolépticas del producto.



Figura 13. Tapa modelo *Flip Top*



Figura 14. Tapa modelo Bomba Dosificadora

Etiquetado

Es una parte fundamental del producto ya que sirve para identificarlo, describirlo, diferenciarlo; y también, para mantener al consumidor informado sobre las leyes, normativas o regulaciones establecidas. Tal como Quatro Etiquetas (2012) menciona, las etiquetas presentan cuatro funciones principales: (a) persuadir al comprador para que adquiera los productos. En sí, toda etiqueta es una herramienta más de comunicación que debe reforzar la imagen de marca y el posicionamiento; (b) informar al consumidor, incluyendo una descripción de lo que contiene el empaque; como peso, volumen, lista de ingredientes, entre otros; (c) apoyar al minorista, las etiquetas bien diseñadas sirven de ayuda al canal para mejorar la venta; y, (d) suministrar instrucciones sobre el uso del producto, para de esta manera obtener los mejores resultados al ser aplicados.

Existen varios tipos de etiquetas y cada una tiene un propósito distinto, dependiendo de las necesidades del mercado. Según lo indicado por Megalabel (2017), existen etiquetas descriptivas, de seguridad, promocionales o persuasivas, de marca y de precio. Las etiquetas descriptivas, que son las que usaremos para el desarrollo de la nueva línea de cremas corporales, son aquellas que contienen información del producto, descripción detallada de características como materiales, ingredientes, nombre, marca, indicaciones de uso, nutrientes,

país de Origen, fecha de vencimiento, precauciones, formas de uso, entre otros. Con toda la información brindada, el usuario puede decidir, comparando, entre todas estas características, con los demás productos de la competencia, si los compra o no.

Nombre ingredientes beneficios

Según el tipo de etiquetas descriptivas que se van a emplear para la nueva línea, estas van a seguir un orden preestablecido en el que el nombre va a jugar el papel más importante y será el que más va a resaltar, seguido de los ingredientes con los que estarán compuestas las cremas y por último los beneficios que se han identificado según la encuesta y se van a comunicar. También se tendrá en cuenta que las etiquetas deben ser adaptables a los envases, van a ser elaboradas de material resistente tipo polietileno para evitar desprendimiento o que la tinta se corra con el uso o el calor, incluirán las normas, leyes y regulaciones del sector, y datos de contacto para una comunicación fluida con las usuarias finales.

Atributos del producto

Niveles de producto.

Según lo indicado por Kotler & Armstrong (2014), los productos presentan tres niveles específicos: (a) valor fundamental para el cliente, es el nivel más básico del producto, en donde se debe preguntar ¿qué es lo que realmente está adquiriendo el comprador?, en el presente proyecto, el bien básico son las cremas corporales hidratantes; (b) producto real, en donde se debe convertir el beneficio principal en un producto verdadero y existente, en este caso una crema corporal con insumos 100% naturales que hidratan y reparan la piel; y (c) producto aumentado, en el que se ofrecen servicios y atributos adicionales al cliente en base al beneficio principal y producto real, que en este caso será cremas corporales con insumos 100% naturales procedentes del VRAEM, con propiedades nutritivas para la piel, amigables con el medio ambiente y socialmente responsables. En la Figura 15 se muestran los niveles de producto para la nueva línea de tratamiento corporal.

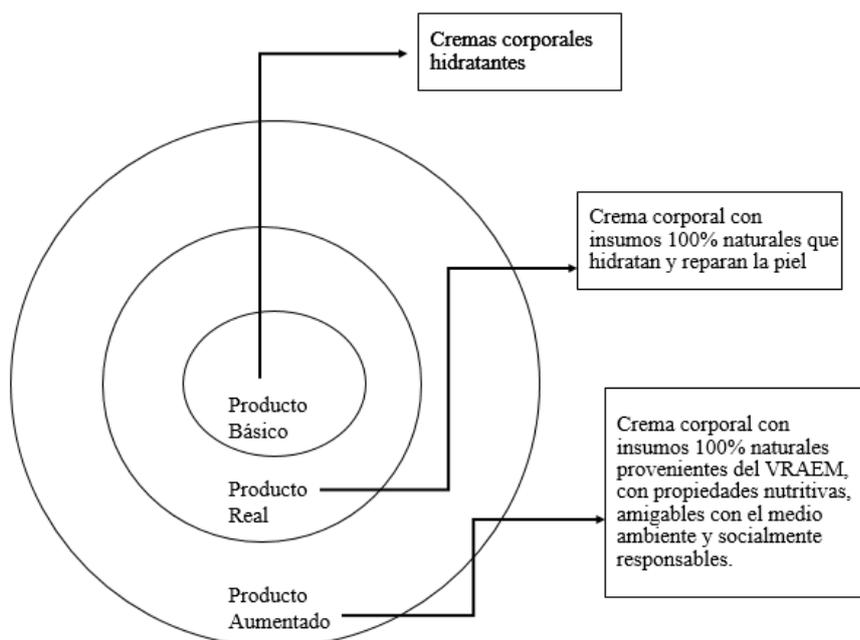


Figura 15. Niveles de producto

Beneficios funcionales.

Las cremas corporales son un excelente recurso para cuidar la salud de la piel y del organismo, aportan elementos que permiten suavizarla, contribuyen a la regeneración de células, humectan e hidratan y proporcionan vitaminas (Salud Medicina, 2016). Además, dentro de los beneficios funcionales más relevantes que se han podido identificar según la encuestas para la nueva línea de cremas corporales tenemos los siguientes:

- Hidratación: para mejorar la elasticidad de la piel.
- Nutrición: para una piel más suave
- Protección: mayor resistencia ante daños
- Fortaleza: refuerza el sistema de defensa
- Vitalidad: piel renovada, reforzada y llena de vida
- Suavidad: deliciosa sensación ultra sedosa

Las cremas corporales, como se muestra en la Tabla 6, cuentan con una composición elevada de nutrientes, antioxidantes, vitaminas, entre otros; a través de las cuales se logran transmitir los beneficios funcionales antes mencionados.

- Cacao (antioxidantes que ayudan a combatir el envejecimiento) y quinua (alto contenido de calcio, magnesio, vitamina E y B que pueden ser absorbidas por la piel)
- Camu camu (alto contenido en vitamina C lo que propicia la formación de colágeno lo que fomenta la regeneración de la piel, también tiene un efecto antioxidante) y cañihua (posee un tipo de aminoácido que es la lisina y sirve para fortalecer el sistema inmunológico)
- Castañas (fuente de minerales como magnesio, hierro y fosforo, y propiedades vasculares reconstituyentes) y kiwicha (alto contenido proteico y beneficios cardiovasculares)
- Café (rico en antioxidantes que reducen la degeneración de las células, también funciona como exfoliante de la piel para suavizarla, tonificarla y darle firmeza) y tarwi (alto contenido proteínico)

Beneficios emocionales.

Tal como lo menciona Moura (2016), uno de los principales beneficios emocionales de las cremas corporales es el aroma, por medio del cual se estimula el sentido del olfato, ayudando a recuperar, en muchos casos, los estados de ánimo; con lo que se genera una conexión con las personas que las usan. También mejoran el sentido del humor, brindan una sensación de bienestar, calman, relajan y equilibran los sentidos; en casos de estrés, contribuyen a relajar los estados de ánimo con los diferentes tipos de aroma que poseen las cremas a través de los insumos con los que han sido elaboradas. Son productos que hacen sentir mejor a las personas por estar cuidando su piel y generan una percepción de satisfacción corporal. Por lo que, según lo antes mencionado, y los resultados obtenidos de la encuesta, el beneficio emocional que se va a explotar para el presente proyecto es el aroma, resaltando los ingredientes que brindan este beneficio en la etiqueta y a través de envases que evoquen al aroma.

Además, según la encuesta realizada, las consumidoras evidencian una preferencia por productos socialmente responsables, los cuales no generen impactos negativos en el medio ambiente. Por lo que al incluir dentro del producto los temas de responsabilidad social, este despierta en las personas el sentimiento de ayuda y apoyo a la sociedad, la empresa se vuelve eficiente y sostenible a lo largo del tiempo, mejorando su imagen institucional, lo cual podría traducirse en un mayor valor económico y mejor relación con los clientes a través de un incremento en su lealtad con la marca. Institucionalmente, se mejora la credibilidad e imagen de la empresa.

Es importante precisar que el olfato es el más sensible de todos los sentidos, por lo que los aromas que se van a emplear para el desarrollo de la nueva línea de cremas corporales van a ser los mismos tanto para las cremas de mano como para las cremas de cuerpo. El objetivo es transmitir el mismo beneficio emocional pero separados en dos momentos de uso diferentes.

En la Figura 16 se muestra el diseño final de las humectantes-nutritivas de Origen y en la Figura 17 la correspondiente a las cremas de manos de la línea.



Figura 16. Diseño de las cremas humectantes-nutritivas de Origen.



Figura 17. Diseño de las cremas del tipo manos de *Origen*.

5.2. Precio

La estrategia de precios garantizará competitividad en el mercado en comparación con líneas de marcas como Unique y Natura que cuentan con una valoración superior por parte del consumidor, tal como se mostró en el MPC, y gracias a las ventajas competitivas y la propuesta estratégica de valor planteada permitirá manejar un precio superior al del portafolio actual de la marca mejorando rentabilidad y valor. A nivel de objetivos de marketing, la estrategia responderá al incremento del gasto promedio y la mejora de la rentabilidad de la categoría.

5.2.1. Estrategia de la variable precio

La propuesta diferenciada presentada en este proyecto de creación de la nueva línea de tratamiento corporal incrementará el valor percibido del producto permitiendo competir con una línea de precios superiores a los actualmente manejados por la marca que, como se evidenció en la Tabla 12, cuenta con los precios más bajos por mililitro de las marcas top del mercado de venta directa. Así mismo, se garantizará el objetivo de penetración asegurando un precio competitivo con capacidades pequeñas que disminuyan el desembolso final por el producto.

5.2.2. Determinación de precios

Para la estrategia de determinación de precios, inicialmente se analizará en qué niveles de precio existe una mayor oportunidad de mercado para Ésika, teniendo en cuenta que su participación de mercado actual se concentra en su línea Multicare con capacidades de 1 litro, como ya se ha mencionado. Para dicho análisis, se dividirá el mercado en 5 segmentos, tal como lo trabaja Ésika de manera interna, en función a las escalas de precio existentes para cada uno de los tipos escogidos: hidratantes-nutritivas y manos. A continuación, en las Tablas 29 y 30 se detallan los límites inferiores y superiores de cada una de las escalas por tipo.

Tabla 29

Escalas de precio del tipo humectantes-nutritivas

Nivel de Precio	Límite Inferior (S/)	Límite superior (S/)
P1	55.31	1,000,000,000.00
P2	36.66	55.31
P3	28.61	36.66
P4	18.25	28.61
P5	0.00	18.25

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Tabla 30

Escalas de precio del tipo manos

Nivel de Precio	Límite Inferior (S/)	Límite superior (S/)
P1	33.70	1,000,000,000.00
P2	27.50	33.70
P3	21.00	27.50
P4	15.10	21.00
P5	0.00	15.10

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Entendiendo los límites de cada uno de los segmentos en base a las escalas de precio, se analizará el mercado para entender, por cada tipo, en cuáles de estos segmentos de niveles de precio existen oportunidades para Ésika y, por consiguiente, para línea del presente proyecto. Como se detalla en la Tabla 31, en el tipo humectantes-nutritivas Ésika tiene la

oportunidad de competir en los niveles de precio P2 y P1 que representan el 35% del mercado total del tipo y donde Natura concentra el 61% de su participación.

Tabla 31

Peso de la participación de mercado por marca y nivel de precio en humectantes-nutritivas

Niveles de precio	% del mercado	% Natura	% Victoria's Secret	% Unique	% Ésika
P1	14	20	3	2	0
P2	22	41	67	7	0
P3	27	24	24	61	59
P4	25	13	6	29	37
P5	13	3	0	1	4
Total	100	100	100	100	100

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

En el tipo manos, la oportunidad está en competir en los niveles P3 a P1 que representan el 53% del mercado de este tipo y donde Natura concentra el 82% de su participación y Unique el 61%.

Tabla 32

Peso de la participación de mercado por marca y nivel de precio en el tipo manos

Niveles de precio	% del mercado	% Natura	% Unique	% Ésika	% Avon
P1	24	57	0	0	0
P2	13	19	21	0	0
P3	16	6	40	0	1
P4	35	9	39	100	58
P5	12	9	0	0	42
Total	100	100	100	100	100

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Como se detalla en la Tabla 33 y en la Tabla 34, para determinar el precio que deberá tener la línea se deberá tomar como referencia el precio de los productos o líneas líderes del mercado de los tipos hidratantes-nutritivas y manos dentro de los niveles de precio P2 para el tipo humectantes-nutritivas y P2 y P3 para el tipo manos. No se considera P1 para el presente proyecto, ya que la estrategia de la marca Ésika no considera competir en P1 en los próximos

años; si no, ganar participación de mercado en P3, liderando este nivel de precio, y competir en P2.

Tabla 33

Precios de referencia actuales de los principales competidores de humectantes-nutritivas en P2

	Natura - Tododía	VS - Formatos 236 ml	Unique - Body Spa
Aromas	11	24	2
% Participación P2	23.1%	22.3%	4.4%
Capacidad (ml)	400	236	400
Precio Normal	S/ 46.50	S/ 75.00	S/ 62.00
Precio Mercado	S/ 44.20	S/ 49.40	S/ 43.00
Precio por mililitro	S/ 0.11	S/ 0.21	S/ 0.11

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Tabla 34

Precios de referencia actuales de los principales competidores del tipo manos en P2 y P3

	Unique - Body Spa	Natura - Ekos	Delice - L'bel
Aromas	2	6	3
% Participación P2 y P3	45.2%	21.6%	11.8%
Capacidad (g)	80	75	75
Precio Normal	S/ 40.00	S/ 37.50	S/ 40.00
Precio Mercado	S/ 25.40	S/ 29.20	S/ 24.90
Precio por mililitro	S/ 0.32	S/ 0.39	S/ 0.33

Nota. Adaptado de "Oportunómetro Perú 2016", Invera, 2016.

Por último, para definir el precio final se utilizará una adaptación de la metodología de valor percibido propuesta por Diez, Rondán y Rosa (2013), la cual ajusta el precio en función a la percepción de calidad de atributos claves para la decisión de compra.

El detalle metodológico es el siguiente: (a) se identifican los productos en comparación (Origen versus propuesta de Natura y Unique), (b) se establece los atributos con un peso determinado en función a su relevancia para el cliente, (c) se califica la percepción de cada producto de acuerdo a cada atributo, (d) se obtiene el índice de calidad global por producto, (e) por último, se asigna una ponderación a cada uno de los productos. La Tabla 35

muestra los resultados de esta metodología en base a los cuales se podrá determinar el precio idóneo para la línea *Origen*. Para la elaboración se tomó la calificación a juicio experto del Jefe de Go to Market de la marca *Ésika*.

Tabla 35

Metodología de valor percibido para Origen

Atributos claves	Peso	Origen		Natura		Unique	
		Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor
Marca (MPC)	0.50	3	1.5	4	2	5	2.5
Diversidad de aromas	0.10	2	0.2	5	0.5	2	0.2
Beneficios funcionales (hidratación, reparación, otros)	0.15	5	0.75	5	0.75	3	0.45
Empaque	0.10	5	0.5	5	0.5	4	0.4
Concepto	0.10	5	0.5	4	0.4	3	0.3
Capacidad	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25
Total	1.00		3.70		4.4		4.1

Nota. Niveles de calificación de atributo: (1= nada atractivo y 5= muy atractivo). Índice de Calidad Global= sumatoria de la multiplicación del peso del atributo por la calificación otorgada. Tomado de “Gestión de Precios”, de E. Díez, F. Rondán e I. Rosa, 2013. Madrid: ESIC Editorial.

El índice de calidad global obtenido para Origen es de 3.70, es decir, 16% por debajo de Natura y 10% por debajo de Unique. Para la determinación del precio se usará la misma relación aproximadamente, teniendo en cuenta también la elección de precios psicológicos adecuados que estimulen la demanda. En la Tabla 36 y 37 se indica el precio de cada campaña durante el primer año para los dos tipos de productos de la línea.

5.3. Promoción

La promoción perfilará las estrategias dirigidas al público objetivo para lograr la visibilidad y preferencia de la marca Origen y la consecuente penetración y crecimiento en el mercado. Tomando en cuenta el formato particular del canal de venta directa, la promoción deberá direccionarse a los dos ejes centrales de la cadena comercial para la concreción de la venta: la consultora y la consumidora final. Se explicarán de manera diferenciada las estrategias que se seguirán para cada uno de los ejes y se tomarán en cuenta los criterios expuestos en capítulos anteriores sobre tendencias actuales del mercado cosmético.

Tabla 36

Táctica comercial campaña a campaña para las cremas humectantes-nutritivas de Origen

Campaña	Estrategia	Canal	Precio de Oferta unitario (S/)	% Descuento	Unidades	Venta (S/)	% Peso
C01	Pre Venta	Consultora	21.90	-64	4,650	101,835	5
C01	Lanzamiento	Cliente final	39.90	-34	1,860	74,214	4
C01	Lanzamiento	Consultora	24.90	-59	16,740	416,826	20
C02	1er repeat	Cliente final	39.90	-34	1,395	55,661	3
C03	Opción de regalo San Valentin	Cliente final	39.90	-34	1,860	74,214	4
C04	Bloque conceptual	Cliente final	34.90	-42	3,255	113,600	6
C05	Super Especial	Cliente final	39.90	-34	930	37,107	2
C06	Especial	Cliente final	44.90	-25	465	20,879	1
C07	Opción de regalo Día de la madre	Cliente final	39.90	-34	372	14,843	1
C07	Opción de regalo Día de la madre	Consultora	24.90	-59	6,045	150,521	7
C08	Especial	Cliente final	44.90	-25	465	20,879	1
C09	Bloque conceptual	Cliente final	34.90	-42	2,790	97,371	5
C10	Especial	Cliente final	44.90	-25	465	20,879	1
C11							
C12	1x	Cliente final	44.90	-25	140	6,264	0
C12	2x	Cliente final	30.00	-50	6,975	209,250	10
C13	Especial	Cliente final	44.90	-25	465	20,879	1
C14	Bloque conceptual	Cliente final	34.90	-42	3,255	113,600	6
C15							
C16	Oferta Estrella	Cliente final	29.90	-50	9,300	278,070	14
C17	Especial	Cliente final	44.90	-25	465	20,879	1
C18	Opción de regalo Navidad	Cliente final	39.90	-34	372	14,843	1
C18	Opción de regalo Navidad	Consultora	24.90	-59	7,440	185,256	9
Total			36.67	-39	69,704	2'047,865	100

Tabla 37

Táctica comercial campaña a campaña para las cremas de manos de Origen

Campaña	Estrategia	Canal	Precio de Oferta unitario (S/)	% Descuento	Unidades	Venta (S/)	% Peso
C01	Pre Venta	Consultora	12.90	-63	5,600	72,240	5
C01	Lanzamiento	Cliente final	22.90	-35	1,610	36,869	3
C01	Lanzamiento	Consultora	14.90	-57	16,800	250,320	18
C02	1er repeat	Cliente final	22.90	-35	1,190	27,251	2
C03	Opción de regalo San Valentin	Cliente final	22.90	-35	2,240	51,296	4
C04	Bloque conceptual	Cliente final	19.90	-43	4,550	90,545	7
C05	Super Especial	Cliente final	22.90	-35	1,960	44,884	3
C06	Especial	Cliente final	25.90	-26	630	16,317	1
C07	Opción de regalo Día de la madre	Cliente final	22.90	-35	420	9,618	1
C07	Opción de regalo Día de la madre	Consultora	14.90	-57	7,000	104,300	8
C08	Especial	Cliente final	25.90	-26	630	16,317	1
C09	Bloque conceptual	Cliente final	19.90	-43	4,130	82,187	6
C10	Especial	Cliente final	25.90	-26	630	16,317	1
C11							
C12	1x	Cliente final	22.90	-35	140	3,206	0
C12	2x	Cliente final	17.50	-50	8,260	144,550	11
C13	Especial	Cliente final	25.90	-26	630	16,317	1
C14	Bloque conceptual	Cliente final	19.90	-43	4,130	82,187	6
C15							
C16	Oferta Estrella	Cliente final	16.90	-52	10,150	171,535	13
C17	Especial	Cliente final	25.90	-26	630	16,317	1
C18	Opción de regalo Navidad	Cliente final	22.90	-35	420	9,618	1
C18	Opción de regalo Navidad	Consultora	14.90	-57	6,300	93,870	7
Total			21.02	-45	78,050	1'356,061	100

Desde el frente del consumidor, se trabajará una campaña digital disruptiva que genere el máximo impacto en el público objetivo, convirtiéndose en la primera campaña que invierta sólo en medios digitales en la categoría de tratamiento corporal. Esta campaña representará un precedente para acciones futuras teniendo en cuenta la visión de la marca que considera la priorización de recursos de publicidad en medios digitales.

Así mismo, la comunicación transmitirá el interés de la línea de tratamiento corporal por la eco-amigabilidad y responsabilidad social exponiendo conciencia, enfoque y acción al respecto. Por otro lado, en el frente de consultora, las estrategias harán uso de medios habituales de comunicación entre la compañía y ella, sin embargo, el enfoque y contenido será novedoso.

5.3.1 Objetivos, Estrategia y PDA de la Comunicación de *Origen*

Objetivos de la Comunicación

- Obtener un *awareness* de 15% luego de los 6 meses posteriores al lanzamiento y de un 35% luego de los primeros 5 años.
- Lograr una alta asociación de la nueva línea de tratamiento corporal *Origen* a valores como la naturaleza, la ecología, y la responsabilidad social en el estudio *Equity Scan* realizado por Invera para la marca *Ésika* de forma anual.
- Impactar en al menos un 60% del público objetivo a través de la estrategia digital, además de la comunicación tradicional por el catálogo para fines del 2022.
- Lograr una tasa de *engagement* no menor de 25% en redes sociales al final de 2018 y de 35% luego de los primeros 5 años.

Estrategia de la Comunicación

Definición del público objetivo.

En la estrategia de segmentación, se ha definido detalladamente el target al cual se dirige la comunicación de *Ésika* desde cada una de sus diferentes líneas, incluida la de

tratamiento corporal. El perfil es de mujeres adultas, de 18 a 45 años cuyas personalidades responden a los criterios expuestos en los segmentos Amarillo y Naranja de la demarcación del mercado femenino en el Perú realizado de manera interna para Ésika. En general, este perfil describe a aquellas mujeres cuyas familias representan la principal motivación de sus deseos de logro y de consecución del éxito, sin embargo, ellas mantienen vigentes sus aspiraciones de empoderamiento y autonomía a nivel económico, en la toma de decisiones de todo ámbito, también en el manejo y control de su propio bienestar y de todos quienes la rodean; y que buscan transmitir esta condición a través de su apariencia, sintiéndose y viéndose bellas.

Tal como se ha mencionado, las estrategias de comunicación para la nueva línea de tratamiento corporal consideran dos ejes fundamentales y cruciales de direccionalidad. En primer lugar, lograr una huella en el grupo de consultoras con mensajes tan motivadores como contundentes ya que ellas representan la vía principal de llegada al consumidor final y quienes, en conclusión, lograrán en gran medida la conversión de la compra. Las estrategias de promoción dirigidas a ellas estarán enfocadas a impactarlas de manera que interioricen los conceptos y valores asociados a la nueva línea de tratamiento corporal *Origen* y los puedan transmitir, incluso como aspiraciones propias, a las potenciales consumidoras generando así la demanda.

En segundo lugar, se buscará desarrollar en la consumidora habitual y potencial de las líneas de tratamiento corporal de Ésika una asociación de la nueva marca *Origen* con valores hedonísticos y funcionales tales como obtener una piel hidratada y reparada en profundidad, y también aquellos más emocionales como los referidos a vivir una experiencia sensorial diferente con fragancias exóticas otorgadas por el uso de cultivos naturales milenarios del Perú y además, asociados al consumo eco-amigable y que apoya la sostenibilidad de una región en riesgo.

Desarrollo del Mensaje

Se busca asociar la elección de la línea *Origen* a los atributos descritos en la estrategia de posicionamiento y que responden, como ya se ha mencionado, a las tendencias del mercado cosmético peruano. El mensaje buscará posicionar a *Origen* como aquella mezcla entre disfrute y belleza que brindará a la consumidora final una experiencia sensorial diferente y mística en base a frutos y cereales milenarios y 100% naturales logrando, además, máxima hidratación corporal. Las cuatro combinaciones de frutos y cereales aportan diferentes beneficios a la piel que se comunicarán de manera diferenciada y oportuna transmitiendo además atributos como la eco-amigabilidad en los procesos de extracción de insumos y producción de las cremas resaltando también el valor de responsabilidad social asociado al consumo, dando a conocer que la compra de la línea *Origen* contribuye con la sostenibilidad económica de los pueblos del VRAEM.

Según la jerarquía de la siguiente pirámide comunicacional, como se muestra en la Figura 18, se desarrollarán los mensajes en el siguiente orden de prioridad:

1. *Tagline* o lema: en él se busca compendiar la esencia de la línea *Origen* transmitiendo así lo más resaltante de su conformación y de los beneficios brindados.
2. Composición e insumos de la línea de productos, resaltando algunas de sus principales ventajas.
3. Beneficios emocionales: apelando al bienestar brindado a través de los sentidos gracias de la intensidad de sus exóticos aromas.
4. Beneficios funcionales: resaltando aquí la hidratación y nutrición obtenida con el uso de *Origen*.
5. Autorealización: donde se expone que lograr la belleza integral es compatible con el bienestar conjunto del planeta.



Figura 18. Pirámide comunicacional

Cada uno de los mensajes de la pirámide comunicacional se van complementando y dando forma a la comunicación brindando, en conjunto, el concepto referido al logro de una belleza holística y a un bienestar integral que involucra a uno mismo y al entorno. Para tangibilizar el concepto de equilibrio y armonía entre belleza y respeto por las personas y el planeta se usará el logo de RSE creado, que se incluirá dentro de los materiales gráficos desarrollados.

El soporte gráfico o *key visual* de la comunicación que muestra el contenido que estará presente en cada una de las piezas comunicacionales que se trabajarán, ha sido exhibido anteriormente en la Figura 12 y se utilizará de acuerdo al formato de cada pieza, adaptándose tanto literal como gráficamente.

Elección de canales de comunicación.

Canales de comunicación a la consumidora. Teniendo en consideración la naturaleza del modelo de negocio de venta directa de productos cosméticos, el principal soporte comunicacional será el catálogo promocional que se emite cada tres semanas en el caso de Ésika, y es distribuido por las consultoras a nivel nacional alcanzando un tiraje de más de 210

mil ejemplares por campaña en el caso de la versión impresa, pero que contará además con una versión digital disponible a través de <http://www.Ésika.com/pe/catalogo-virtual> lo que permitirá una mayor llegada al público objetivo. Se ha planteado, además, como estrategia adicional de comunicación de la nueva línea *Origen*, el uso exclusivo de herramientas digitales considerando que actualmente el 61.4% de las mujeres peruanas hacen uso al menos una vez por día de internet (INEI, 2016) y esto ayudará a crear un mayor impacto que genere demanda de los productos. No se considerará el uso de medios masivos de formato *Above the Line* (ATL) por ser costosos e irrelevantes para generar huella en el público objetivo; en la campaña digital, el medio más usado será Facebook a través de la creación de una *FanPage*, un perfil de Instagram y contenidos en YouTube valiéndose del canal de Ésika, ya que se desprende de los resultados del último Informe *Connected Life* elaborado por Kantar TNS que, el 87% de mujeres peruanas prefiere navegar en redes sociales desde un smartphone antes que ver televisión (El Comercio, 2017).

La comunicación dirigida a la consumidora buscará, además de la consecución de los objetivos comerciales, una asociación de esta nueva línea de tratamiento corporal con valores como responsabilidad social y respeto al medio ambiente. Estos son valores que la marca Ésika ya practica desde hace mucho tiempo pero que no había comunicado de forma explícita. Los mensajes incluirán historias acerca del *Origen* de los insumos y beneficios asociados a los mismos, así como imágenes de las comunidades de las cuales proceden (VRAEM – Perú) y cómo, a través del consumo de la línea se aportará al desarrollo sostenible de sus pobladores.

Desde el catálogo. La comunicación en el catálogo será dirigida a la consumidora a través de los medios habituales, es decir, principalmente la consultora de belleza; y en el lanzamiento ocupará dos páginas dobles en la primera de las cuales se expondrá información de concepto, donde se generará un ambiente vivencial de los valores que desea transmitir

Origen como línea de tratamiento corporal. La narrativa de la comunicación en la primera página doble del catálogo (Figura 19) tendrá una carga mucho más emocional, se basará tanto en lo visual como en el mensaje escrito para transmitir el origen milenario de los insumos utilizados y el carácter 100% natural de los mismos. Finalmente, también se mostrará el sello de RSE que comunique el propósito social y ecológico de la línea.



Figura 19. Página de lanzamiento con presentación del concepto de *Origen* en catálogo.

La segunda página doble (Figura 20) expondrá la parte racional de la comunicación detallando las características del producto y los beneficios funcionales asociándolos a experiencias. En esta sección además de las imágenes expresas de la línea de tratamiento *Origen* se incluirán frases como “Nueva línea de tratamiento corporal *Origen*, repara y brinda máxima hidratación en tu piel hasta por 48 horas”, “Aromas exóticos y místicos que invaden tus sentidos”, y finalmente terminar exponiendo en *tagline* de manera muy visual que resume “*Origen*, naturaleza milenaria en tu piel”. Además, se presentará la imagen de una mujer disfrutando sensorialmente del ambiente en el que se encuentra, que representará un bello

paisaje natural de la ceja de selva peruana. La expresión de placidez, la sonrisa y tranquilidad que expresa, evocan la armonía y el placer que transmiten las texturas, aromas, sonidos e imágenes que allí habitan.

Naturaleza milenaria peruana en tu piel

Hasta 48 horas de hidratación y máxima reparación

Loción hidratante corporal
400ml / 13.8 fl.
Valorizado en S/. 60.00
S/. 39.90

Crema hidratante para manos
75 g / 2.71 oz.
Valorizado en S/. 35.00
S/. 22.90

WWW.ESIKA.COM

TRATAMIENTO PIEL

Figura 20. Página de lanzamiento funcional de la nueva línea *Origen* en catálogo.

La inversión en catálogo en el primer año de venta asciende a S/ 143,712.00 y adicional a ello se invertirá en *discovers*, con el olfativo del aroma para influir en la decisión de compra; representarán un desembolso de S/ 113,730.00.

Tabla 38

Inversión Catálogo

	2018	2019	2020	2021	2022
Tiraje Prom campaña	206,391	214,646	214,646	223,232	223,232
Inversión Catálogo	S/ 143,712	S/ 143,712	S/ 149,461	S/ 149,461	S/ 155,439
Inversión Discover	S/ 113,730	S/ 118,279	S/ 118,279	S/ 123,010	S/ 123,010
TOTAL	S/ 257,442	S/ 261,991	S/ 267,739	S/ 272,471	S/ 278,449

A nivel digital. Dentro de las estrategias digitales se destinará un 36% a las búsquedas en *Google Adwords* y *Ads Exchange*, y 64% en redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube). Se tomará en consideración aquellas páginas a las que accede nuestra consumidora objetivo para generar contenidos de su interés.

En cuanto al trabajo con Google, se hará uso del Search Engine Optimization (SEO) para lograr un crecimiento natural y orgánico de la visibilidad de los productos a través de dos acciones: (a) generando contenidos web óptimos para crear impacto en buscadores, y (b) posicionando la web en buscadores mediante el uso de las *key words* dentro de dichos contenidos.

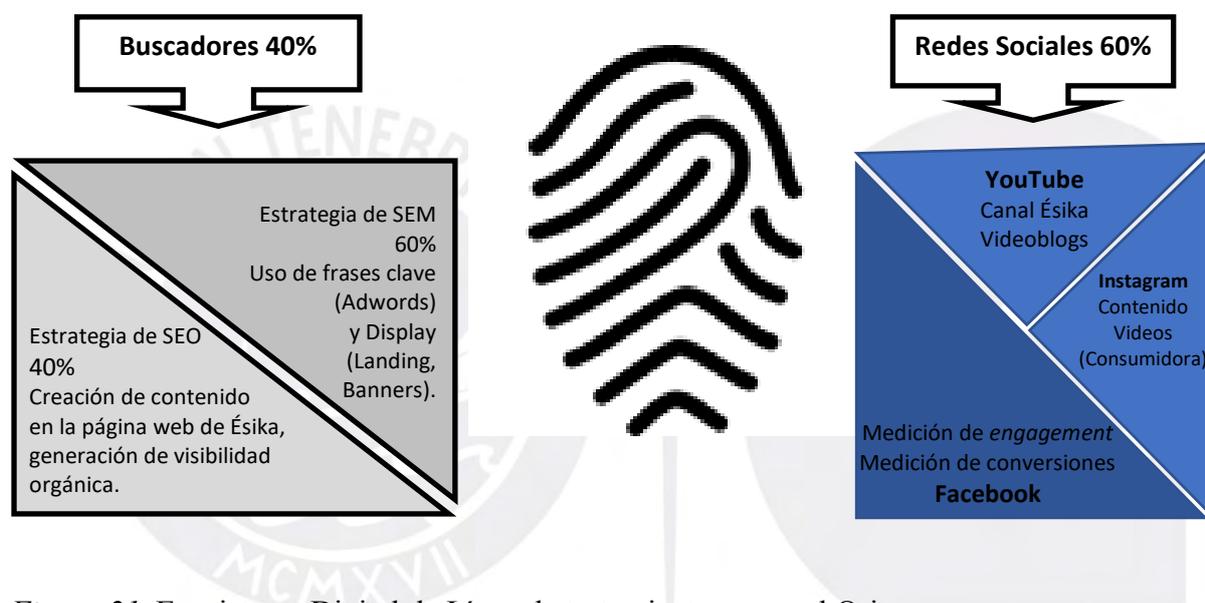


Figura 21. Ecosistema Digital de Línea de tratamiento corporal Origen

La segunda acción dependerá de la estrategia de Search Engine Marketing (SEM) ya que a través de ésta se conocerán aquellas palabras o frases clave que se deberán usar en los contenidos y que generen altas posiciones en los buscadores a fin de obtener mayor cantidad de visitas.

Luego de realizar una evaluación de las redes sociales en base la cantidad de usuarios, frecuencia y uso de los mismos se ha determinado que las idóneas para comunicar el lanzamiento de *Origen* son: Facebook, YouTube e Instagram. En relación a la población total

usuaria de redes sociales en el Perú, Facebook es la que cuenta con mayor número de inscritos (97%), con mayor frecuencia de uso diario [con 6 visitas diarias en promedio] (93%), y el medio digital preferido para recibir publicidad (35%). YouTube es la segunda red social con mayor número de usuarios (60%), la segunda con mayor frecuencia de uso diario [con 3 visitas diarias en promedio] (39%) y el medio digital informarse sobre un producto (39%).

Tabla 39

Frecuencia de Uso de las redes sociales

Red Social	Más de una vez al día	1 vez al día	N° de veces que utiliza al día
Facebook	76%	23%	6
Youtube	46%	19%	3
Instagram	46%	17%	3
Twitter	33%	18%	2
Google +	26%	20%	2
Linkedin	19%	22%	1
Pinterest	13%	16%	1

Nota: Adaptado de: “Comportamiento del Consumidor Peruano 2015, por Arellano Marketing. 2015.

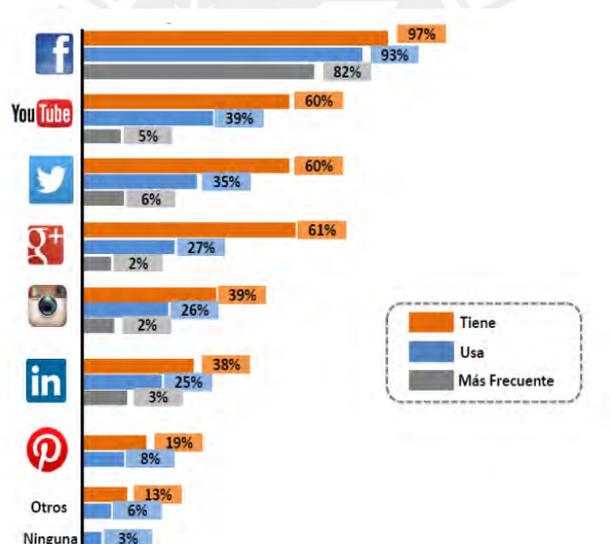


Figura 22. ¿Qué redes sociales tiene y usa?

Adaptado de “Comportamiento del Consumidor Peruano 2015”. Arellano Marketing.

Entre los *insights* hallados para el uso de *YouTube* están: “Encuentro muchos tutoriales, desde maquillaje, coreografías, hasta programas de diseño”, los cuales son intereses afines a la línea de Origen. Instagram tiene el 39% de usuarios, y un 26% lo utiliza

con frecuencia con 3 visitas diarias. El 60% de los usuarios son mujeres y utilizan el medio en mayor medida para pasar el rato y postear o comentar.

Tabla 40

Los motivos de uso de las redes sociales

	Facebook	YouTube	Instagram	Twitter	Google +	Linkedin
Interactuar con personas	64%	1%	31%	13%	26%	0%
Pasar el rato	31%	71%	63%	24%	19%	3%
Informarse sobre noticias	33%	32%	13%	89%	18%	56%
Postear o comentar	21%	8%	61%	41%	16%	18%
Informarse sobre producto	20%	39%	16%	12%	25%	18%
Temas Laborales	15%	19%	0%	4%	49%	89%

Nota: Adaptado de: “Comportamiento del Consumidor Peruano 2015, por Arellano Marketing. 2015.

Canales de comunicación a la consultora.

Las consultoras o expertas de belleza son una pieza fundamental para garantizar el éxito del lanzamiento de la línea, por lo cual se debe trabajar una estrategia de comunicación diferenciada hacia ellas que garantice conocimiento de producto y capacitación acerca de los beneficios diferenciales. Con este fin, se trabajará una estrategia potente que impacte a todos los niveles de la pirámide de ventas que, como se explica en el Apéndice B, está conformada por: Gerentes Regionales, Gerentes de Zona, Líderes y Consultoras. La demostración será uno de los pilares de la estrategia para asegurar prueba de producto; además de capitalizar los puntos de contacto habituales con Consultora como Conferencia de ventas de cada campaña, materiales adicionales de capacitación, medios digitales, entre otros, para capacitar de forma sostenida.

Plan de acción (PDA) de la comunicación a Consumidor Final

El plan de acción de comunicación digital estará dividido de acuerdo al *framework* desarrollado por Avinash Kaushik en el que se definen cuatro etapas (*See, Think, Do y Care*), que buscarán complementar el ciclo comunicacional y comercial, en cada una de ellas se definen las tácticas a utilizar. La etapa *See* está dirigida a captar la atención del público

objetivo, la *Think* se enfoca en generar intención de compra, la *Do* busca cerrar la venta y finalmente, la *Care* se encarga de la fidelización del cliente final para garantizar la recompra.

Etapas See (Awareness o Identificación de la marca). Se aplicarán las estrategias de Buscadores (SEO y SEM) y redes sociales nombradas en el ecosistema digital de la Figura 21 para lograr conocimiento de la línea de productos, igualmente incluye el brandeo de la Web Esika y la estrategia de *Bloggers*.

- *Buscadores*. Ayudarán a generar la visibilidad de las estrategias digitales a través de contenidos relevantes para la consumidora potencial ante los mecanismos de búsqueda en *Google* utilizando las palabras o frases claves que se han seleccionado de acuerdo a sus preferencias al investigar sobre cremas corporales, se definen así las estrategias siguientes:

Estrategias SEO. Durante un espacio de 6 semanas se hará uso del home page de *Esika* como soporte principal del branding de la línea de tratamiento corporal *Origen*, se detallarán las características y beneficios que brinda resaltando aquellos que concuerden con las motivaciones de compra de la consumidora objetivo. Tal como se ha descrito en capítulos anteriores, estas motivaciones se refieren al logro de una belleza integral y duradera, al uso de productos a base de insumos naturales y a ser respetuosas con la ecología mediante su consumo. Se destinará cerca del 40% del presupuesto de buscadores en la estrategia SEO.

Los canales que se desarrollarán son:

- *Página web*. El *home page* de la marca *Esika* (www.esika.com) se *brandeará* con el lanzamiento de *Origen* durante las primeras dos campañas. Así mismo, cabe indicar que se tendrá un *landing page* del producto que será el punto de convergencia de todas las piezas comunicacionales de la estrategia digital, con el fin de asegurar el cierre de la venta a través del *call to action* que tendrá dicho landing. El primer contenido que se podrá apreciar al ingreso al *home page* de *Esika* será la presentación de los ocho

productos que conforman la línea ambientadas en un paisaje natural y sensorial con imágenes de los insumos invitando a conocer más del producto al remitir al usuario al *landing page* de *Origen* a través del *call to action* “Descúbrela”.

Además, desde la página se contará con links hacia Facebook e Instagram para recordar el lanzamiento y a los videos que se encuentran en el canal de YouTube, en cada una de estas redes se hará un llamado a las usuarias que hayan podido hacer prueba del producto a que dejen su testimonio como comentario.

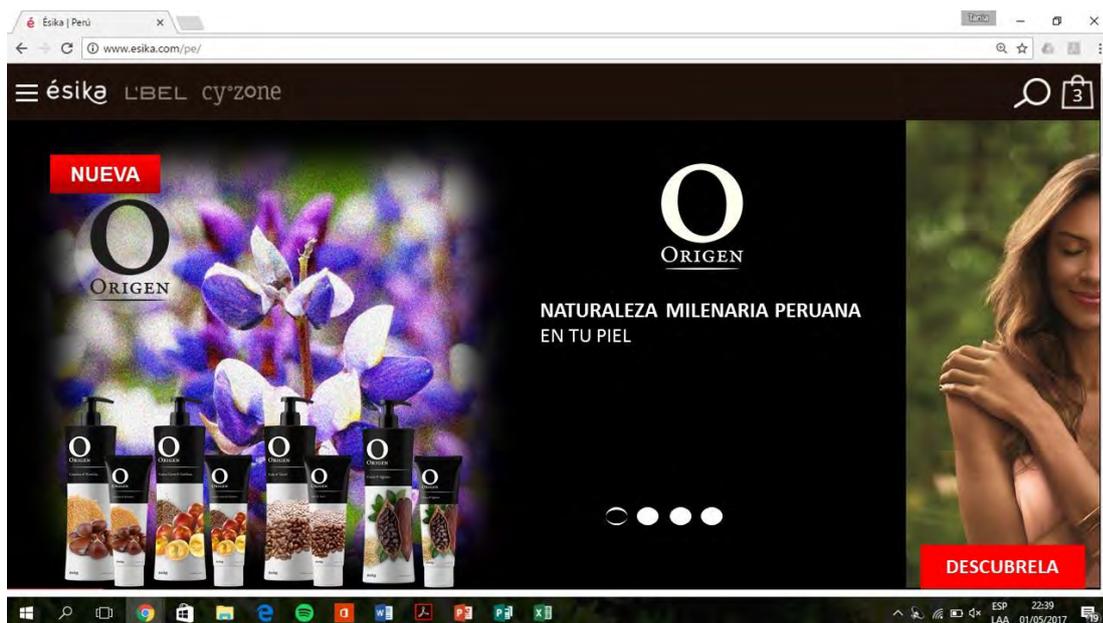


Figura 23. Imagen *branding* de lanzamiento *Origen* en *home page* de *Esika*

Estrategia SEM. Dentro de esta estrategia se definirán los criterios de búsqueda utilizados para lograr el acceso a la información de la línea *Origen*. Según la investigación realizada las *keywords* de mayor popularidad de búsqueda relacionadas a tratamiento y crema corporal son Belcorp, Esika, Catálogo CyZone y Ekos. Se invertirá aproximadamente un 60% del presupuesto de buscadores en estrategias de Google Adwords generando anuncios que aparecerán en las primeras posiciones cuando alguien busque con estas palabras u otras similares en Google (figura 24). Además, se programará *retargetting* a los IP desde los cuales se haya realizado búsquedas específicas de la línea *Origen* y con Ad Exchange, se

seleccionarán intereses afines a la línea para dirigir banners (figura 25) y los videos ya descritos a las personas del segmento objetivo. Todo este contenido digital redirigirá al *landing page* al que también se accede desde la página de Facebook, Instagram y el canal de Youtube (figura 26).

Crema Corporal - Esika
Anuncio www.esika.com

Conoce Origen, La Nueva Línea de Cremas Corporales de Ésika.

Figura 24. Aviso en Google Adwords de Origen.

NUEVA

Línea de tratamiento corporal elaborada con insumos 100% naturales y milenarios del Perú

ORIGEN

Naturaleza milenaria peruana en tu piel

DESCUBRELA

Figura 25. Display de contenido *Origen* presente en recursos digitales

esika

MAMÁ, CON TU EJEMPLO NOS IMPULSAS A LLEGAR MÁS LEJOS

Esika Belcorp

Origen, naturaleza milenaria peruana en tu piel. Insumos 100% naturales y milenarios, seleccionados cuidadosamente para brindarte una nueva experiencia.

Figura 26. Canal YouTube Ésika, video de presentación de *Origen*.

Estrategias de Bloggers. Se generarán relaciones con líderes de opinión llamadas *bloggers* y *video bloggers* de moda quienes acceden a una gran audiencia dentro del público objetivo, buscando menciones de producto en sus páginas o canales de moda y que éstas se den de forma orgánica luego de la prueba que hagan de los productos a través de la entrega de *press kits* personalizados.

- *Press kit*, que se entregará a las 30 principales *bloggers* y *video bloggers* con los ocho productos de la línea de tratamiento corporal *Origen* y constará de una caja *brandeada* con las cuatro cremas de cuerpo y las cuatro de manos, además de un folleto en donde se narra de forma detallada el concepto del producto y sus principales atributos.

Adicionalmente se entregará una carta de presentación con una explicación acerca de por qué ha sido cada una de ellas seleccionada para recibir la línea de productos *Origen*.

La caja será hecha de cartón reciclado en color natural y los logotipos serán colocados en la tapa y en la parte interna, llevará un cd de contenido en la contratapa en el que se brindará toda la información del producto, tanto los videos de concepto y atributo, como toda aquella información que engloba al proyecto. En el folleto se encontrará la inspiración y propósito del producto, así como imágenes de las zonas de las que se extraen los insumos, la comunidad beneficiada con el impacto del proyecto y finalmente la selección y propiedades de los insumos en cada combinación haciendo referencia a los atributos que estos brindan en la piel de la consumidora.

La diagramación del folleto que se entregará dentro de la caja tendrá en la carátula una imagen del paisaje utilizado en las otras piezas de comunicación que representa a un campo de quinua, con el *tagline* “Origen, naturaleza milenaria peruana en tu piel”, se puede apreciar la diagramación completa en el Apéndice E. En la Tabla 41 se muestra la inversión que se realizará en *Press Kits*.



Figura 27. Press kit de entrega a las principales conductoras de blogs y video blogs.

Tabla 41

Inversión en Press Kits

Detalle de Press Kit	Costo Unitario (S/)	Número de Press Kits	Costo Total (S/)
Productos de demostración	18	30	545
Empaque y brochure	15	30	450
Total	33	30	995

Los *bloggers* y/ o *video bloggers* serán seleccionados según los tópicos de interés desarrollados en sus plataformas digitales, los cuales deben ser afines a la marca *Ésika* y la línea *Origen*, y compatibles con los valores de la empresa. También se tomarán en cuenta ciertas métricas como, por ejemplo, el número de seguidores de cada blog o video blog en redes sociales y/o el número de usuarios que visitan su blog o video blog; la notoriedad, entendiéndose ésta como el número de impresiones alcanzadas en cada post o campaña; y la influencia, que se mide por el impacto y la capacidad de movilización real entre sus seguidores. La selección detallada de los *bloggers* o *video bloggers* se encuentra en el Apéndice F.

Así mismo, en la Tabla 42 se muestra las pautas de publicidad en las que se invertirá para el uso de medios digitales en base a la estrategia descrita; adicionalmente en la Tabla 43, se describen las principales acciones *Think Digital* para la nueva línea de tratamiento corporal *Origen*.

Tabla 42

Pauta para publicidad en medios digitales

	2018	2019	2020	2021	2022
	Inversión (S/)				
Google Adwords	40,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Ads Exchange	40,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Facebook	80,000	16,000	16,000	16,000	16,000
YouTube	40,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Instagram	20,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Total	220,000	44,000	44,000	44,000	44,000

Tabla 43

Principales acciones "Think digital" de la Línea de tratamiento corporal Origen

	Acciones	Rol	Timing
Home Page	Branding	Generación de Awareness	Lanzamiento de campaña. Primeras 3 campañas (9 semanas)
	Vivencial	Identificación emocional marca	Lanzamiento de campaña. Primeras 2 campañas (6 semanas)
	Landing Page	Producto y precio	Permanente
Buscadores	SEO	Crecimiento orgánico de la visibilidad	Lanzamiento de campaña. Primeras 3 campañas (9 semanas).
	SEM	Acciones estratégicas de visibilidad, búsqueda con palabras y frases clave.	
Redes Sociales	Facebook	Awareness y <i>engagement</i>	
	Youtube	Awareness Vivencial, ecología y comunidad	Activación en campaña de lanzamiento y mantenimiento
	Instagram	Awareness Promoción y <i>engagement</i>	

Etapa think (Consideración de Compra). En esta etapa se procederá a capitalizar la información obtenida del lanzamiento de la comunicación inicial, tanto el *feedback* de las consultoras, incluyendo el nivel de pedidos de la campaña de lanzamiento, como de las visitas al *home page*, los ingresos al *landing*, las vistas e interacciones en redes para poder proceder a las acciones de refuerzo y transformar la consideración en acción.

Se hará uso básicamente de *e-mailing* que ayudará a ampliar la información respecto al producto y cuya base de datos se obtendrá desde el llenado del formulario presente en el *landing page*. Igualmente, como ya se describió se tendrán disponibles dos videos, los cuales se transmitirán en el canal de Youtube de Ésika.

- *E-mailing.* Esta herramienta será utilizada para lograr que las usuarias potenciales que hayan accedido al *landing page* en cualquiera de los accesos y las que se encuentren en la base de datos de Ésika, obtengan toda la información disponible sobre la línea de tratamiento corporal *Origen*, en él existirá una bienvenida a la comunidad *Origen* en donde se explicará de forma mucho más detallada el propósito, misión y visión de los productos. Se podrá obtener no sólo información en profundidad sobre la situación de las comunidades hacia las que están dirigidas las acciones pro desarrollo, sino que se podrá colaborar de maneras complementarias, si es que así lo decide la usuaria, a través de la Fundación Belcorp o directamente en el CANBJS, institución foco del proyecto. En la Figura 28 se pueden ver las características que presentará esta pieza comunicacional.

Etapa do (Conversión). En esta etapa se corrobora el nivel de demanda y se emplean estrategias que aseguren cautivar a la usuaria y generar la recompra de los productos de manera permanente. Aquí se concentrarán los esfuerzos por generar un impacto duradero de la marca con el apoyo de canales alternativos de ventas al tradicional representado por las consultoras ya que a través del *landing page* se podrá realizar *e-commerce*.



Figura 28. Imagen de e-mailing enviado a la base de datos de usuarias potenciales.

- *Landing Page*, esta página permitirá a la potencial usuaria acceder al producto sin mediación de una consultora y con un tiempo de entrega similar. La importancia de esta herramienta radica en que, como ya se ha mencionado, se accederá a ella desde cada pieza comunicacional incrementando así considerablemente la intención de compra. Se ha mencionado igualmente que aquí la usuaria podrá solicitar información detallada de la nueva línea ingresando previamente algunos datos personales básicos que servirán para generar una base de datos que se contactará vía *mailing*, para ello habrá un link al costado derecho del *landing page* (Figura 29) con el *call to action* “*Forma parte de Origen*”. En el *landing* se encontrarán también el concepto y atributos principales de los productos, a través de los dos videos desarrollados que se explican a continuación:
- *Concepto Origen*. En este video se visualizarán los paisajes existentes en las zonas de las cuales se extraen los insumos y se buscará remitir a la cultura milenaria del Perú a través de imágenes de las técnicas de cultivos por andenes que se utilizaban en la época del incanato. Además, se mencionará el origen natural y el delicado proceso de selección de los insumos utilizados en la elaboración de la línea *Origen*. Finalmente se complementarán las imágenes con la frase: “...elaborada con insumos 100% naturales

milenarios del Perú llega Origen, nueva línea de tratamiento corporal de Ésika.

Descúbrela”. Posterior a esto aparecerán los enlaces habituales al home *page* de Ésika, y la *fanpage* de Facebook e Instagram, permitiendo complementar la información respecto al producto.

- *Atributos Origen*. Este segundo video dejará ver de una forma más explícita los beneficios funcionales y emocionales que obtiene la usuaria con la línea de tratamiento corporal. El video mostrará a una mujer de unos 30 años de edad aplicándose la crema en los hombros con una expresión de disfrute, de fondo se observa un hermoso paisaje natural y una voz en off inicia - “Descubre el equilibrio y la armonía entre belleza y respeto por las personas y el planeta; la nueva línea Origen repara tu piel y te brinda máxima hidratación hasta por 48 horas” - el fondo cambia y se retorna a la habitación de la mujer donde ella huele la piel de sus brazos mientras sonríe - “aromas exóticos y duraderos que invaden tus sentidos” – y luego se da paso a una serie de imágenes que muestran los diferentes insumos en su lugar y estado natural cada uno con su nombre escrito – “frutos e ingredientes milenarios reconocidos en el mundo entero” – finalmente se ve a la usuaria dejando su frasco de crema sobre un tocador con una sonrisa satisfecha, ya vestida y arreglada, se ve bonita, segura, confiada en que todo le irá bien en el día. Se escucha en paralelo: “Origen, naturaleza milenaria peruana en tu piel”. Igualmente se dará paso a los enlaces de acceso a información de la línea de productos, así como al landing para motivar a la compra en línea.

Etapa Care (Fidelización). Se refiere a las estrategias a través de las cuales se asegura la recompra del producto y se busca fidelizar a la consumidora con la línea. Debido a la naturaleza del canal de venta directa, no se hará uso de estrategias digitales en esta etapa; por ello, se debe asegurar que la experiencia de producto sea única y distintiva, ya que es la principal manera de asegurar la recompra.

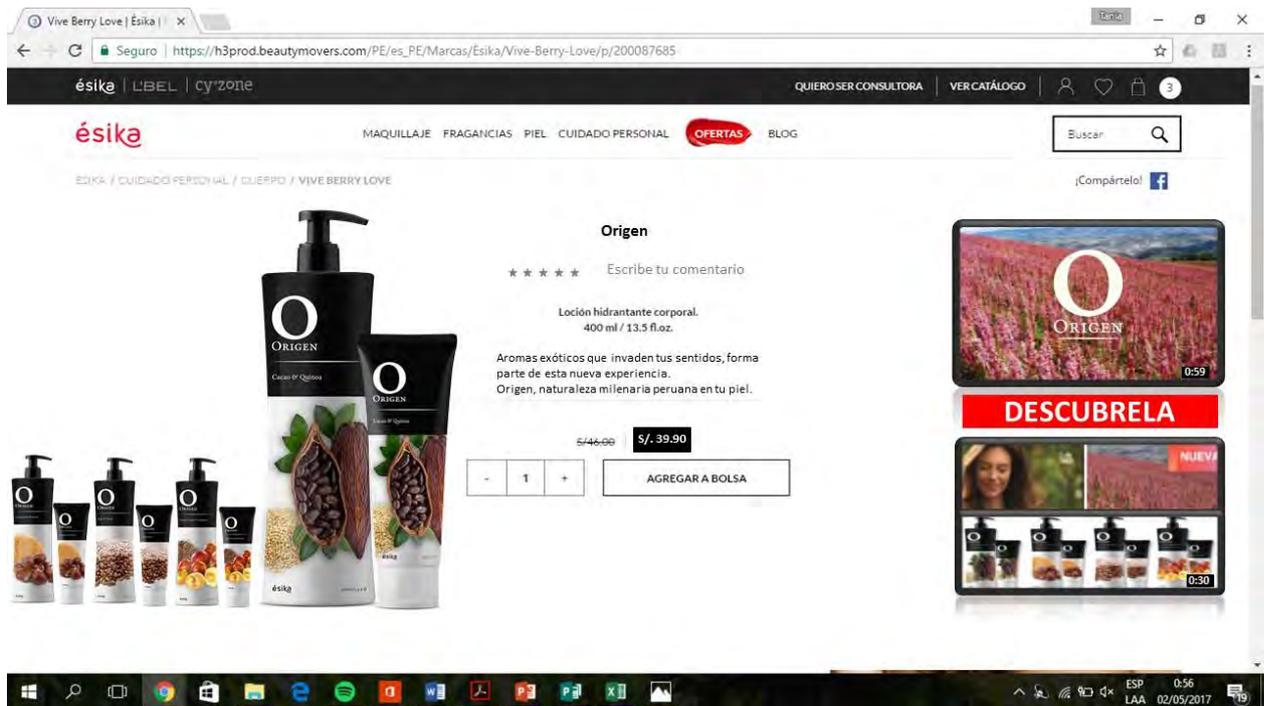


Figura 29. Landing Page Origen

Plan de acción (PDA) de la comunicación a Consultora.

Comunidad Somos Belcorp

La Comunidad Somos Belcorp (Figura 30) es el portal a través del cual las consultoras registran sus pedidos campaña a campaña y, además, sirve como uno de los soportes principales de capacitación y recomendación de producto representando para la consultora el nexo más importante entre ellas y la empresa. Por ello, se explotará esta herramienta *brandeando* la página con el nuevo lanzamiento, como se muestra en la Figura 31 y se incluirá un *call to action* en la sección de “Ofertas para Ti” donde se encontrará una recomendación de productos que con un solo click puede agregar a su pedido de la campaña, como se aprecia en la Figura 32.

Durante el año de lanzamiento, el portal se *brandeará* a lo largo de las primeras dos campañas con la línea *Origen*; los siguientes cuatro años se realizará solo una campaña anual que servirá como refuerzo del concepto. Cabe indicar además que el costo por programar cada campaña asciende a S/ 4,900.00.

Tabla 44

Inversión en brandeo de portal Comunidad Somos Belcorp

	2018	2019	2020	2021	2022
Campañas	2	1	1	1	1
Inversión	S/ 9,840	S/ 4,920	S/ 4,920	S/ 4,920	S/ 4,920

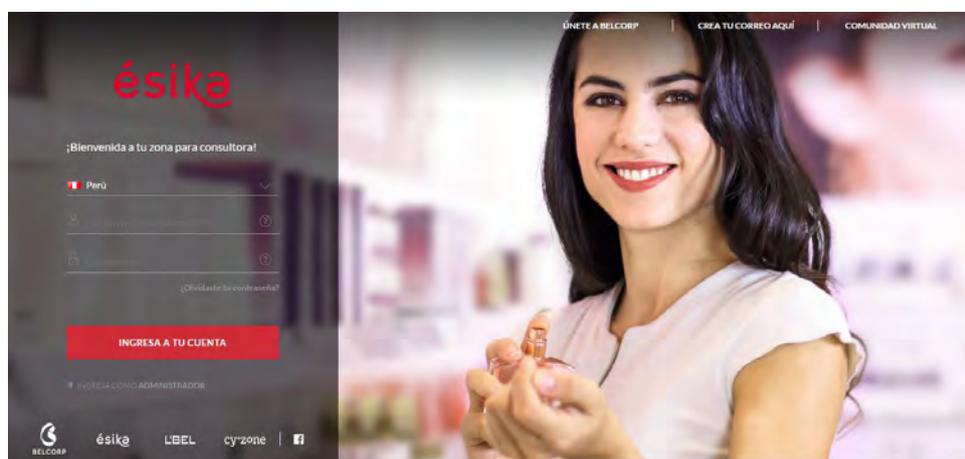


Figura 30. Portal Somos Belcorp

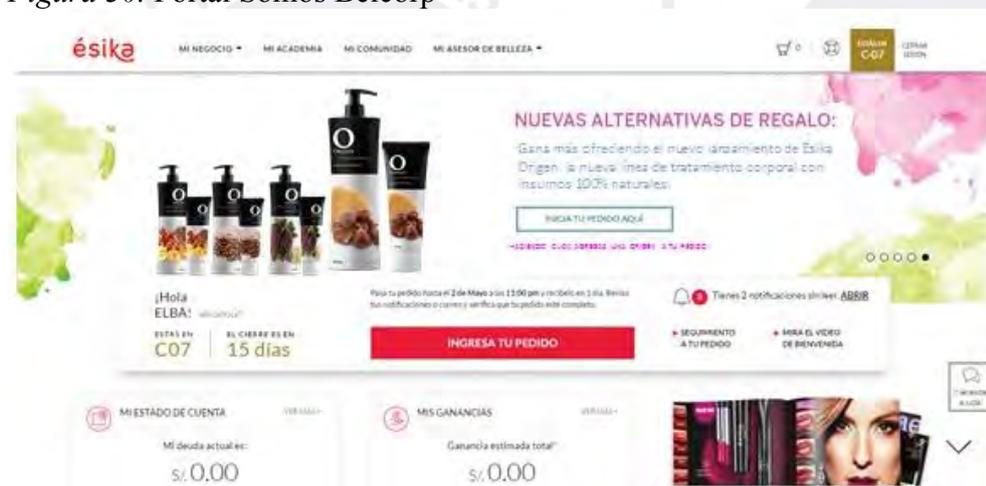


Figura 31. Brandeo en página de comunidad Somos Belcorp

Conferencia de ventas

Las Conferencias de ventas son eventos que se llevan a cabo previo a cada campaña y son dirigidos por las Gerentes de Zona, quienes invitan a las consultoras de su zona a una reunión donde les comunican los mensajes principales de la campaña que impulsarán su negocio. En el caso de la campaña de lanzamiento de *Origen* el mensaje principal será el concepto de esta nueva línea y sus beneficios diferenciales. Así mismo, se capacitará sobre la

línea y se dará a conocer los productos a través de la demostración; para ello, se enviarán los ocho productos que conforman la línea a las Conferencias de ventas y se incluirá una presentación en formato *powerpoint* con los principales atributos y un video de capacitación sobre la técnica de ventas del producto que se compartirá durante la reunión.



Figura 32. Call to action en página de comunidad Somos Belcorp.

Para el relanzamiento anual de *Origen* se aprovechará una de las Conferencias donde se reforzará el concepto y los beneficios del producto enviando cuatro productos de la línea para su demostración.

Tabla 45

Inversión en Conferencias de Ventas

	2018	2019	2020	2021	2022
N° de Conferencias	249	254	259	264	270
Inversión S/	S/ 4,525	S/ 4,615	S/ 4,707	S/ 4,802	S/ 4,898

Estrategia de demostración

Se enviará en la caja de pedido de la campaña previa al lanzamiento cuatro *sachets* troquelados (Figura 33) de la crema humectante de cuerpo, de 5 gramos cada uno, acompañados de un *flyer* de capacitación con la presentación de la nueva línea, los beneficios

diferenciales y la comunicación del sello de RSE. Se comunicará, además, la importancia de la demostración a sus clientes para que puedan cerrar la venta.



Figura 33. Sachet de muestra de crema Origen.

El envío de las muestras se realizará a aquellos segmentos de consultoras que tengan, según un análisis estadístico interno de Belcorp, mayor probabilidad de conversión de venta del producto final. De esta manera se logrará un alcance de cerca del 60% de las consultoras de la campaña, el 40% que no recibirá muestras está formando por el segmento de las denominadas Inconstantes y el 50% de las Constantes 3. Como se muestra en la Tabla 47, se logrará un reparto total de 293,482 muestras a nivel nacional para impulsar el lanzamiento. El costo esperado por la entrega de cada muestra es de S/ 0.0902 Para el primer año la inversión asciende a S/ 26,472.00 y para los siguientes se tendrá incremento del 2% anual.

Cabe resaltar, que además de la entrega de muestras en caja de pedido, se contará con la venta a lo largo de todas las campañas del año a través de la Revista Gana dirigida a consultoras. De acuerdo a un análisis interno de Belcorp, aquellas consultoras que invierten en la compra de muestras son las que alcanzan un mayor porcentaje de conversión de ventas, aproximadamente 45% versus 15% de aquellas que solo reciben muestras de regalo.

Tabla 46

Criterio de reparto de muestras de Origen para el año 2018

Segmento de Consultoras	N° de Consultoras por Segmento	% de entrega de muestras	N° de Consultoras que recibirán muestras	N° de Muestras por Consultora	N° de Muestras por Segmento
Brilla	782	100	782	4	3,128
Tops	554	100	554	4	2,216
C1	2,810	100	2,810	4	11,240
C2	10,436	100	10,436	4	41,744
C3	53,723	50	26,862	4	107,446
Nuevas	31,927	100	31,927	4	127,708
Inconstantes	24,159		-	4	-
TOTAL	124,391		73,371	4	293,482

Tabla 47

Inversión anual en muestras de Origen

	2018	2019	2020	2021	2022
Muestras S/	S/ 26,472	S/ 27,002	S/ 27,542	S/ 28,092	S/ 28,654

Redes sociales

A través de las Gerentes de Zona y las Líderes, se compartirán gifs y fotos con información relevante para las consultoras sobre el nuevo lanzamiento a través de Whatsapp, principal red social utilizada por ellas como herramienta de trabajo y a través de la cual comparten catálogos con sus clientes. Dicho material se compartirá, además, desde el *fanpage* SomosBelcorp dirigido exclusivamente a consultoras.

Videos de lanzamiento

Se desarrollarán dos videos: (a) video de presentación de la línea, y (b) video de la técnica de ventas. En el primero el foco será presentar el concepto de *Origen* resaltando lo natural de sus insumos, su carácter milenario y su propósito social. Dicho video será el mismo utilizado para el consumidor final. El segundo video será más racional y mostrará la técnica de ventas enfocada en la importancia de la demostración al cliente final y los

principales mensajes para el cierre de la venta. Ambos videos serán compartidos en los diferentes puntos de contacto a consultora. El costo del primer y segundo video asciende a S/ 13,120.00 y S/ 3,280.00 respectivamente.

Revista.

La Revista Gana está dirigida exclusivamente a consultoras y exhibe productos estratégicos en cada campaña, los cuales cuentan con una ganancia adicional a la comisión promedio (20%), para incentivar la compra (*push*) de los mismos por parte de la consultora. En el caso de *Origen*, se contará con venta en la revista una campaña previa al lanzamiento, como “Pre Venta”, a un precio especial. En la campaña de lanzamiento, por su parte, se venderá la línea con un porcentaje de oferta atractivo, pero inferior al de la “Pre Venta”. En este medio de venta al canal también se deben mantener los códigos gráficos propios del *styleguide* de Ésika e incluyendo, igualmente, los recursos que destacan el concepto de la nueva línea y el logotipo que comunica el carácter social y eco-amigable. La diagramación se aprecia en la Figura 34.

NUEVA LÍNEA ORIGEN.
OFRECE A TUS CLIENTES
UNA OPCIÓN NATURAL
PARA SU PIEL.

ésika

NUEVA
Línea Origen
Loción hidratante corporal 400ml

1. Castaña & Kiwicha
2. Cacao & Quinoa
3. Calté & Tarwi
4. Camu-camu & Cahihua

Precio Catálogo	S/ 39.90
Precio para ti	S/ 24.90
GANA	S/ 15.00

NUEVA
Línea Origen
Crema Hidratante para manos 75g

1. Castaña & Kiwicha
2. Cacao & Quinoa
3. Calté & Tarwi
4. Camu-camu & Cahihua

Precio Catálogo	S/ 22.90
Precio para ti	S/ 14.90
GANA	S/ 8.00

1. 2. 3. 4.

RSE
Fórmula ligera
Efectiva y no grasa
Preservación natural
Ingredientes de origen

Figura 34. Página de lanzamiento de las hidratantes de manos *Origen* en revista.

En la “Pre Venta” se utilizará una página para la venta de la línea, mientras en el lanzamiento se necesitarán dos páginas del total de 48 con las que cuenta la Revista Gana. Durante el primer año se incluirá, además, una oferta adicional en el segundo y tercer periodo. Finalmente, en los siguientes años de venta de *Origen* se tendrán tres ofertas anuales en revista para impulsar el crecimiento de la penetración. Se calcula una inversión el 2018 de S/ 15,032.03.

Tabla 48

Inversión Revista Gana

	2018	2019	2020	2021	2022
Tiraje	181,155	190,213	199,723	209,710	220,195
Inversión	S/ 15,032.03	S/ 9,470.18	S/ 9,943.69	S/ 10,440.87	S/ 10,962.91

5.3.2. Objetivos y Estrategias de la promoción de Origen***Objetivos de la promoción.***

- Generar un incremento de 10% sobre las ventas de la línea en la campaña siguiente a la entrega de muestras a consultora.
- Generar un nivel de conversión muestreo / venta por encima del 15% histórico en la segunda campaña posterior al lanzamiento.

Estrategia de la promoción de ventas.

La promoción estará dirigida a generar un incremento en la demanda de los productos de la línea de tratamiento corporal, contará como principal soporte la entrega de muestras que incentive a futuras compras del producto en sus diferentes combinaciones.

Demostración o Sampling. La experiencia en las empresas de venta directa que utilizan la estrategia de demostración de producto señala que genera una mayor recordación y puede ayudar a incrementar la intención de compra. En el caso de *Origen* la comunicación apela fuertemente a una placentera experiencia sensorial, lo cual refuerza la necesidad de generar un acercamiento previo con la marca y demostrar que es real. La demostración se realizará a

través de la consultora en la campaña de lanzamiento del producto quien definirá los criterios de distribución de las muestras brindadas o, como ya se explicó, podrá acceder a la compra de muestras adicionales conjuntamente con su pedido.

5.4 Distribución

El proceso de distribución dentro de la compañía se encuentra tercerizado por Yobel, empresa con experiencia dedicada al servicio de la optimización de procesos en la cadena de suministros; realiza sus actividades a través de camionetas y furgonetas que llevan los pedidos directamente a cada una de las zonas donde se encuentren las consultoras de belleza. Belcorp tiene dividido al Perú en 14 regiones, las cuales se dividen en total en un promedio de 239 zonas geográficas. Según esta división, se le puede programar a cada vehículo hasta un máximo de 80 entregas por día, dependiendo de la distribución y las distancias de las zonas.

Cada una de las zonas geográficas antes mencionadas maneja determinadas fechas y tiempos de entrega para la solicitud de los pedidos, dependiendo de cada una de las 18 campañas que se lanzan al año, en donde todas las consultoras de belleza tienen las fechas programadas para realizar y pasar los pedidos, teniendo en cuenta que cada campaña tiene una vigencia de 3 semanas. Por lo que se tiene un tiempo de entrega máximo de 15 días hábiles para las zonas más alejadas y un mínimo de 12 días para las zonas más cercanas.

Belcorp, al tercerizar todo el proceso de distribución, permite que se gestionen mejor sus canales de distribución, ya que Yobel cuenta con una amplia experiencia en el mercado, lo cual los ha llevado a desarrollar una mayor cobertura, amplia capacidad de transporte y mayores puntos de llegada, debido al tipo de cliente que se vaya a atender dependiendo de su ubicación geográfica. Con todo lo antes mencionado es por lo que se cuentan con canales de distribución confiables, de alta calidad y con costos logísticos adecuados al mercado y convenientes para Belcorp. Tal como lo menciona D'Alessio (2014), al ser empleada este

tipo de distribución tercerizada, se adquieren los principales componentes con los que cuenta la empresa que te brinda el soporte, y en el caso de Yobel, lo son los recursos financieros, recursos físicos, humanos y tecnológicos, los cuales van a reforzar las competencias distintivas de Belcorp y llevarán a la empresa al cumplimiento de sus objetivos de ventas anuales.

Por otro lado, el tipo de distribución que emplea Belcorp para llegar a cada una de las consultoras con las que trabaja es a través de los catálogos, los cuales son enviados cada que se lanza una nueva campaña, este material se convierte en una herramienta de venta fundamental y en la carta de presentación de las consultoras hacia las consumidoras. Dichos catálogos les son enviados a través de un paquete llamado *bolsa de campaña*, el cual consta de: (a) un catálogo, el cual representa a la campaña que se está lanzando; (b) una revista; (c) volantes de comunicación, que contienen incentivos por marca con ofertas y estímulos propuestos por cada marca; (d) muestras de productos, que se estén impulsando en determinadas campañas para que sean utilizados como herramienta de ventas; y (e) el catálogo de expo oferta que contiene productos en liquidación. Con todos estos componentes las consultoras están listas para gestionar la venta e iniciar con los pedidos correspondientes a cada campaña según como se detalla a continuación.

El proceso de distribución que se emplea dentro de la compañía para atender los pedidos de las consultoras contiene los siguientes pasos: (a) cliente final luego de revisar el catálogo realiza el pedido a la consultora, (b) la consultora pasa el pedido a través de la web de Belcorp y en caso de que el producto se encuentre agotado aparece un aviso, con lo cual se le comunica oportunamente al cliente para que cambie su pedido y no generarle malestar; (c) la consultora recibe confirmación de todo lo solicitado vía mail e incluye el detalle del pedido con el monto a cancelar, también se le indica cuantos días tiene para realizar el pago antes de que el pedido sea cancelado; y (d) luego de que la consultora ha realizado los pagos

correspondientes se genera la orden de servicio para que sea atendida por Yobel, quien realiza el reparto a cada una de las zonas 5 días después del pase de pedido y entrega la caja con el contenido solicitado.

5.5. Propósito

En el presente subcapítulo se propondrán los objetivos y acciones que se llevarán a cabo para generar un impacto positivo para los principales *stakeholders* seleccionados: (a) Colegio Aldea del Niño Beato Junípero Serra (CANBJS) ubicado en el distrito de Mazamari dentro de la zona del VRAEM, y (b) el medio ambiente. En el caso del primer *stakeholder* se ofrecerá una subvención económica anual que permita financiar diferentes actividades que impacten directamente en la mejora de la calidad educativa de la institución. Por otra parte, con respecto al segundo *stakeholder* se trabajará bajo estándares que minimicen el impacto ambiental desde el desarrollo del producto y el proceso productivo hasta la postventa, incentivando el reciclaje de los envases.

Adicionalmente a estas estrategias, se tendrá como proveedores de los insumos principales a los agricultores ubicados en las zonas periféricas al CANBJS, a quienes, emulando las políticas de comercio justo, se les pagará un sobreprecio por sus cultivos, impulsando así el desarrollo social y económico de las comunidades y promoviendo la biodiversidad.

Todas estas acciones conforman el propósito social del proyecto *Origen*, y a la vez constituyen parte de los atributos diferenciales de la nueva línea, los cuales serán comunicados en los distintos materiales desarrollados a través del sello de RSE que se mostró en la Figura 11.

5.5.1 Grupos de interés

Siendo los recursos del proyecto de carácter limitado y con la intención de generar el mayor impacto posible, se ha decidido seleccionar dos grupos de interés y crear un plan de acción específico para cada uno de ellos.

Colegio Aldea del Niño Beato Junípero Serra (CANBJS).

El CANBJS se encuentra ubicado en el distrito de Mazamari, provincia de Satipo, en la región de Junín, fue fundado en 1996 por el Padre Joaquín Ferrel Beniel y actualmente lo dirige la Hermana Hermila Duarez Montengro, proveniente de la Congregación Franciscana de Copacabana, debido a la muerte del Padre en 2010. Según lo indicado por Vicrequena (2012), el colegio es una obra que se inició bajo el lema “Acogiendo niños indígenas del VRAEM para el Perú y el mundo” debido a la existencia de una gran cantidad de niños huérfanos víctimas de la violencia social y narcoterrorismo que azota la selva central del Perú en los últimos 35 años. Dicha institución busca salvaguardar a los niños nativos de las etnias Ashaninka, Nomastsiangua y colonos huérfanos. Hoy en día, alberga internamente a más de 200 niños/niñas huérfanas y a más de 720 niños/niñas de Mazamari y los alrededores, a los cuales se les proporciona alimento, ropa, educación y salud.

Un factor importante que diferencia a esta institución es que a los niños no solo se les proporciona educación a través de libros, sino que se les da educación para el trabajo a través de diferentes talleres, como lo son: carpintería, mecánica, alimentos, textil, entre otros, debido a las dificultades que existen para acceder a estudios de educación inicial, primaria, secundaria y superior en las ciudades cercanas. El objetivo de estos talleres es permitir a los niños contar con un nivel técnico manual y así ser autosuficientes para que logren insertarse en la sociedad una vez terminado el colegio.

Durante la visita realizada al CANBJS en octubre de 2016, para la elaboración del presente proyecto, se pudo evidenciar que no todos los talleres se encuentran funcionando a

su máxima capacidad o han sido cerrados debido a diversos factores tanto externos como internos. Por ejemplo, la planta de producción de agua embotellada ha sido cerrada por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) debido a que no han logrado obtener el registro sanitario correspondiente, con lo cual la institución ha dejado de percibir ingresos por este concepto, afectando directamente sus flujos de caja para la manutención de la institución. Similar a lo antes mencionado es lo que sucede con el taller de chocolates cuyo consumo se realiza al 100% de manera interna, ya que a la fecha no se ha podido obtener el registro sanitario para proceder con la venta fuera de la institución o incluso para poder exportarlos.

Por otro lado, el taller de carpintería no se encuentra trabajando a su máxima capacidad, ya que sólo cuentan con un personal a cargo de supervisar todas las funciones correspondientes a dicho taller, desde la compra de materiales, pasando por el uso de los equipos y herramientas, hasta el ensamble final de los muebles; esto debido a que en anteriores oportunidades varios de los niños, que participaban del taller, sufrieron accidentes por una mala supervisión de parte de personal encargado, con lo que se prohibió que los niños usen las máquinas o herramientas eléctricas punzo-cortantes y sólo se dediquen a realizar trabajos de acabado final como lijado y barnizado. Lo cual trajo como consecuencia una disminución en la productividad del taller y una baja en los ingresos de la institución. Esto representa una oportunidad que se desarrollará más adelante como parte de los objetivos de la variable propósito.

Medioambiente.

El proyecto buscará impactar, además, en el medioambiente tomando en cuenta que la conservación y cuidado de este *stakeholder* es una de las principales tendencias al momento de tomar decisiones de compra en cualquier rubro de bienes y servicios. El impacto al medioambiente desde el ámbito de interés de una línea de tratamiento corporal, inicia desde

la elección de los insumos, pasando por el proceso productivo y generación de deshechos, hasta el envasado de la misma.

Se tiene en consideración que la huella ambiental que deja la producción de cremas corporales es consecuencia de acciones mucho más complejas que simplemente el uso de envases menos contaminantes o el evitar testear en animales. La dimensión medioambiental considera la conservación de la biodiversidad como una prioridad y es por eso que se tendrá en cuenta en cada etapa del ciclo de vida del producto.

De esta manera, se define a los grupos de interés del proyecto:

1. Comunidad: Colegio Aldea del Niño Beato Junípero Serra (CANBJS).
2. Medio ambiente: El impacto en mares, ríos y rellenos sanitarios, entre otros.

5.5.2 Objetivos, Estrategia y PDA de la variable propósito para el CANBJS

Objetivos

- Reactivar la producción de la línea de negocios de muebles maderera del CANBJS.
- Impulsar la autosostenibilidad del proyecto educativo del CANBJS a mediano plazo evitando de esta manera la dependencia de donativos particulares y estatales.

Estrategia

Con el fin de reactivar la producción de la línea de negocios de muebles de madera del CANBJS y fomentar así la autosostenibilidad de la institución, se destinará la utilidad íntegra de una de las cuatro combinaciones de la línea *Origen* todas las campañas del año. La combinación seleccionada cambiará campaña a campaña y se comunicará a través del catálogo, revista y diferentes medios digitales para promover su compra y generar las mayores utilidades posibles para la consecución de los objetivos antes planteados.

Como se detalla en la Tabla 50 a inicios del 2019 se espera una recaudación de S/ 161,292.00 en base a la proyección de ventas y el aporte de 19% de utilidad operativa esperada durante el primer año de lanzamiento.

Tabla 49

Proyección de ventas y utilidad promedio por combinación

	2018	2019	2020	2021	2022
Venta anual	S/ 3,403,926	S/ 4,084,711	S/ 4,901,653	S/ 5,881,984	S/ 7,058,380
Venta promedio por combinación	S/ 850,981	S/ 1,021,178	S/ 1,225,413	S/ 1,470,496	S/ 1,764,595
Utilidad operativa esperada	19.0%	19.5%	20.0%	20.5%	21.0%
Utilidad anual	S/ 161,292	S/ 198,656	S/ 244,515	S/ 300,770	S/ 369,747

Plan de acción

Los fondos recaudados serán entregados a la dirección de la institución y se solicitará un informe detallado de la ejecución al finalizar el año sobre las inversiones realizadas y el avance de la productividad de la unidad de negocio de madera. En cuanto a las inversiones, como se detalla a continuación, la subvención anual se destinará a diferentes rubros tales como maquinaria, materiales e insumos, capacitación y mano de obra.

Las maquinarias y herramientas a comprar durante el primer año de subvención, 2019, serán las básicas para reactivar el taller de madera del CANBJS tales como: sierras circulares, fresadoras, taladros, lijas, máquinas de torno y cuchillas cepilladoras. Además, se deberá invertir en materiales e insumos, principalmente tablones de cedro, ya que es el tipo de madera más utilizado en el pasado en el taller para garantizar la ligereza y calidad de los muebles elaborados. En cuanto a capacitación y mano de obra, se deberá contratar al inicio del proyecto a personal altamente capacitado que brinde clases iniciales de diferentes técnicas que puedan elaborar los estudiantes durante los talleres, como, por ejemplo: lijado, barnizado, pintado, entre otros. La mano de obra contratada tendrá el fin de realizar actividades más complejas y que requieran mayor experiencia e involucren el uso de maquinaria o herramientas punzocortantes.

Tabla 50

Distribución de la subvención del 2019

Rubro	Inversión (S/)
Maquinaria	S/ 50,000
Materiales e Insumos	S/ 76,106
Capacitación	S/ 11,000
Mano de obra	S/ 24,000
Total	S/ 161,106

5.5.3 Objetivos, Estrategia y PDA de la variable propósito para el medioambiente

Objetivos

- Reducir el uso de recursos naturales tales como agua, energía, materiales y generación de residuos en al menos 5% para el primer año.
- Impulsar el reciclaje de al menos el 50% de los envases de los productos vendidos al año.

Estrategia

Para minimizar el uso de recursos naturales se creará el proyecto denominado Producción Eco-eficiente para la elaboración de *Origen*. Dicho proyecto estará a cargo del área de Innovación y Desarrollo.

En cuanto al objetivo de reciclaje, se creará una campaña denominada Origena Reciclaje que fomentará entre los usuarios de la línea esta práctica de manera consistente.

Plan de acción

El proyecto Producción Eco-eficiente iniciará con la línea *Origen* a manera de piloto, pero busca adoptarse en el total de los procesos productivos de Belcorp. Se caracterizará por buscar oportunidades de mejora en el uso de los recursos naturales, minimizando el consumo

de agua, energía, materiales y la generación de residuos en la elaboración. Innovación y Desarrollo presentará un análisis detallado de los resultados y buscará una reducción inicial del 5% durante el primer año.

La campaña Origina Reciclaje consistirá, por su parte, en la instalación de contenedores en los principales centros comerciales del país. De acuerdo a la revista América Economía (2016) se indicó que existían alrededor de 84 centros comerciales a nivel nacional, 47 de ellos ubicados en Lima Metropolitana y 37 en el interior del país. Se seleccionará la mitad, es decir 42 centros comerciales, en los cuales se contará con dichos contenedores y además se asegurará el transporte mensual de los envases a los puntos de acopio determinados por el Ministerio del Medioambiente (MINAM), que de acuerdo a la iniciativa Reciclar para abrigar, como indica en su página web (<http://www.minam.gob.pe/reeduca/reciclar-para-abrigar/>) busca fomentar hábitos de segregación y reciclaje de botellas PET para reaprovecharlas como materia prima en la elaboración de frazadas y poder abrigar así a poblaciones ubicadas en zonas vulnerables y afectadas por el friaje.

5.5.4. Acciones adicionales

Cabe mencionar que además de las acciones planteadas enfocadas en el CANBJS y el medioambiente, también se trabajarán iniciativas que permitan contribuir con diversos grupos de interés y que forman parte del propósito del proyecto a pesar de contar con impactos menores o poco cuantificables. La primera de ellas es con los agricultores de las zonas aledañas a Mazamari quienes se convertirán en proveedores de los insumos principales de la línea y recibirán, teniendo en cuenta las políticas del comercio justo, un precio bastante superior al del mercado por sus cultivos. Otra iniciativa inicia desde el desarrollo del producto, garantizando el mayor bienestar al consumidor al estar libre de parabenos, dermatológicamente probado y contar con los principales insumos de carácter de 100%

natural. Finalmente, la última iniciativa consiste en garantizar el no testeo en animales para durante el proceso de desarrollo y productivo de *Origen*. Eso busca fomentar la reducción de esta práctica en la industria cosmética.

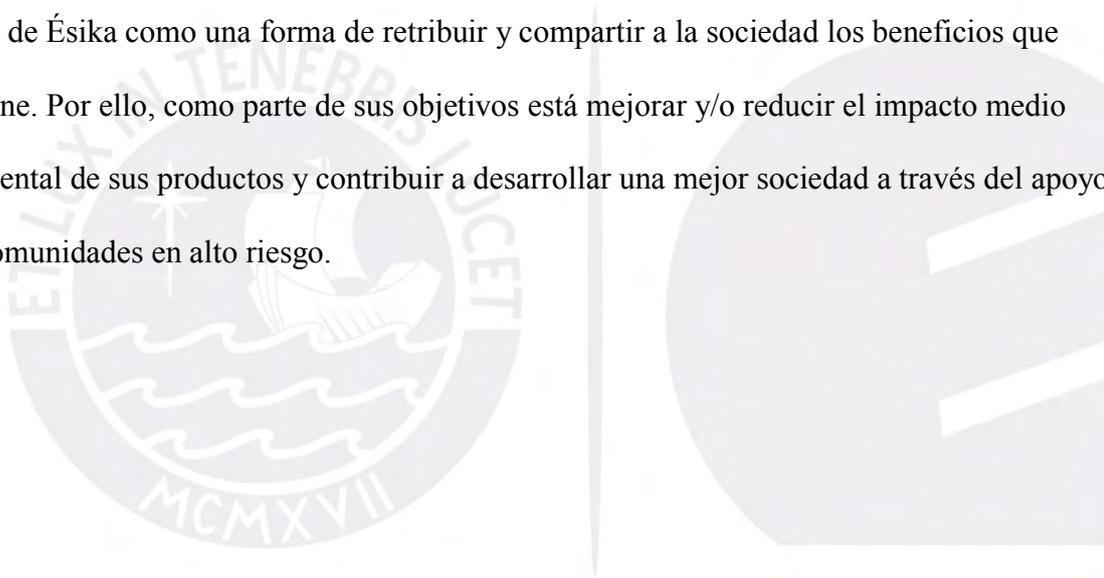
5.6. Conclusiones

En el presente capítulo se detallaron tanto las acciones a realizar para lograr el éxito del lanzamiento de la nueva línea de productos *Origen*, así como su sostenibilidad y su crecimiento en ventas. Debido a que la nueva línea está buscando adaptarse a los requerimientos de los consumidores, cada vez más exigentes en la calidad de los productos, pero especialmente en sus beneficios no solo físicos, sino también holísticos, la empresa decidió innovar en productos que cumplan los requisitos esperados. Por ello, los productos desarrollados no solo otorgan beneficios funcionales, sino que además los consumidores pueden sentirse identificados con los valores de la línea, y no solo que están consumiendo productos con beneficios para su piel. Entre valores agregados que el consumidor puede percibir están la utilización de productos naturales, que a su vez han sido extraídos de forma responsable y justa con el medio ambiente y con los agricultores, se están usando envases reciclables, por lo que el consumidor ante el uso de un producto para beneficio personal no está afectando a su entorno. Además, se ofrecerán los formatos más comprados por los consumidores, para que el modo de uso no se vea afectado y esta línea reemplace los productos que ya utilicen.

A nivel de precio, se han establecidos precios competitivos acordes a la marca *Ésika*, pero el consumidor percibirá que adquiere un producto superior al que está acostumbrado, a pesar de tener un desembolso similar. En el caso de la distribución, se utilizarán los canales ya existentes que a la fecha son satisfactorios para la marca, por lo que no se realizarán modificaciones especiales como motivo de este lanzamiento.

En el caso de la promoción, se hará énfasis en dos acciones, el muestreo de productos, que llegará a los consumidores potenciales a través de la fuerza de ventas del canal directo, el muestreo no solo consistirá en entregar los productos sino en hacer que vivan una experiencia de productos guiado por la consultora; y además, se hará una campaña en redes sociales, que consistirá en comunicar los productos y sus beneficios funcionales, pero también se comunicarán aquellos beneficios que el consumo de estos productos acarrea a toda la comunidad, desde el impacto positivo a nivel medioambiental, el apoyo a comunidades en riesgo por la amenaza del narcoterrorismo, y la satisfacción espiritual de hacer algo que trascienda de manera positiva al entorno.

También se ha trabajado la variable propósito, porque el presente proyecto surge por parte de Ésika como una forma de retribuir y compartir a la sociedad los beneficios que obtiene. Por ello, como parte de sus objetivos está mejorar y/o reducir el impacto medioambiental de sus productos y contribuir a desarrollar una mejor sociedad a través del apoyo de comunidades en alto riesgo.



Capítulo VI: Control y Presupuesto

En el presente capítulo se detallará la inversión requerida para poner en marcha el nuevo proyecto de creación de la línea de tratamiento corporal *Origen* e incluirá los gastos en los que se incurrirán durante los primeros cinco años de operación. Además, abarcará los principales ejes de control con los que se podrá verificar el alcance y el cumplimiento de los objetivos definidos en el capítulo V. En caso de que se observe un retraso en el cumplimiento de dichos objetivos, se podrá responder rápidamente a las incidencias que surjan durante la ejecución del plan, ya que lo que se busca es mejorar los resultados de la organización y asegurar el crecimiento de la nueva línea de negocio.

Por un lado, la herramienta de control será necesaria para poder realizar la gestión de la empresa y ayudará con la identificación de los problemas que se puedan presentar durante la ejecución del proyecto. Por otro lado, el presupuesto es una herramienta esencial para planificar cómo se van a determinar y gestionar los recursos que son necesarios para lograr los mejores resultados de la empresa.

6.1 Presupuesto

La inversión estimada para poner en marcha las acciones de marketing necesarias para lograr los objetivos del plan de la nueva línea de tratamiento corporal *Origen*, descritas en el capítulo anterior, asciende a un total de S/ 5'033,406.62, como se detalla en la Tabla 52, para un periodo de cinco años incluida la inversión realizada durante la preparación del proyecto, ejecutada en el año previo al lanzamiento. Se identifica también que a través de las diversas actividades de comunicación que se desarrollarán en medios digitales la variable promoción representa un 42% del presupuesto total. Además, para la variable propósito, se destinará la utilidad íntegra de una de las cuatro combinaciones para las 18 campañas que se desarrollarán al año, lo cual representa un 6.20% de las ventas del primer año, con lo que se buscará alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 51

Presupuesto de la mezcla de marketing de Origen

	2017 S/	2018 S/	2019 S/	2020 S/	2021 S/	2022 S/
Producto	196,800					
Diseño de producto (fórmula y envase)	131,200					
Diseño de etiquetas	32,800					
Naming	32,800					
Promoción	48,520	555,586	362,778	369,632	375,505	382,664
Comunidad Somos Belcorp		9,840	4,920	4,920	4,920	4,920
Conferencia de Ventas		4,525	4,615	4,707	4,802	4,898
Muestras		26,472	27,002	27,542	28,092	28,654
Videos de Lanzamiento	29,520					
Sobre de Campaña		272,474	271,461	277,683	282,911	289,412
Google Adwords		42,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Ads Exchange		42,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Facebook	15,000	90,000	19,000	19,000	19,000	19,000
YouTube	2,000	42,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Instagram	2,000	22,000	4,500	4,500	4,500	4,500
Mailing		3,280	3,280	3,280	3,280	3,280
Press Kit		995				
Distribución		92,927	111,513	133,815	160,578	192,694
Costo por distribución		92,927	111,513	133,815	160,578	192,694
Propósito		205,376	322,432	403,344	501,026	618,217
TOTAL	245,320	853,889	796,723	906,791	1'037,110	1'193,575

6.2 Supuestos Económicos

El modelo económico de *Origen* considera los siguientes supuestos y variables:

- La comisión variable es aquella fracción de las ventas que recibe la consultora de acuerdo a la composición de su pedido. Se considera el promedio histórico de 23% sobre las ventas.
- Para identificar la aceptación de compra de cada una de las combinaciones de la nueva línea de cremas corporales, se elaboró una encuesta la cual fue lanzada, en todo el Perú digitalmente, al público objetivo previamente definido en el capítulo III. El detalle de la encuesta y los resultados se detallan en el Apéndice A.

- Para la proyección de los ingresos, primeramente, se estimaron las unidades y venta de cada campaña considerando el precio de oferta del producto de acuerdo a la táctica comercial utilizada. De esta manera, se obtuvo, también, que el precio promedio anual del producto del tipo humectantes-nutritivas será de S/ 36.67 y del tipo manos de S/ 21.02.
- Para el cálculo del costo de ventas se consideró un costo unitario de 2.05 dólares para las cremas corporales y 0.72 dólares para las cremas de manos, teniendo en cuenta los objetivos de rentabilidad y data histórica de costos del portafolio de la marca Ésika para los niveles de precio determinados.
- Para el cálculo de gastos administrativos y comerciales se tomaron como referencia los porcentajes sobre la venta de cada uno de éstos rubros al cierre del 2016 del Estado de Ganancias y Pérdidas de Ésika en Perú.
- El ratio de distribución es 2.73%, según información histórica de Belcorp.
- Las comisiones al canal son aquellos bonos por objetivos relacionados de forma indirecta a la venta y ascienden a un 8.58% de las ventas.
- En el rubro de Otros Gastos Comerciales se estima un 6.66% sobre las ventas atribuido a los sueldos y gastos diversos de comercialización de las áreas de Marcas, Ventas, Planeamiento Comercial y Nuevos Canales.
- Dentro de los gastos se considera un 1.72% de las ventas correspondiente al rubro Comisión de incobrables, un 3.16% sobre las ventas por Gastos Administrativos correspondientes a los sueldos de la Dirección General, equipos de Gestión Humana, Estrategia y Finanzas, Innovación y Operaciones, además de gastos por depreciación y amortización e impuestos especiales.
- En cuanto al rubro de Otros Gastos Administrativos se aplica un 0.5% sobre las ventas correspondientes a obsolescencia.

- Para el análisis de la rentabilidad se considerará un Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) de 9.40%, compuesto por una tasa de interés de 7% y un costo de oportunidad de las acciones de 10%, utilizado para la evaluación de proyectos por el equipo de Estrategia y Finanzas de Belcorp.
- Se asume un 3.16% de las ventas correspondientes a Otros Gastos Administrativos, los cuales corresponden a los costos del personal de las áreas de Gestión Humana, Estrategia y Finanzas, Innovación,

6.3 Análisis del ROI

Para analizar la rentabilidad social generada por nueva línea de tratamiento corporal *Origen* se considerarán dos aspectos: (a) el económico, obtenido del total de divisas generadas en beneficio al CANJBS, y (b) el medioambiental, obtenido gracias a la donación de los envases PET que se reciclarán para la iniciativa del MINAM denominada *Reciclar para Abrigar*.

Impacto económico.

En base al Estado de ganancias y pérdidas elaborado para el proyecto, como se muestra en la Tabla 53, se estima una utilidad de 18.60% al final del primer año de comercialización, la cual llegará a niveles de 26.78% al 2022.

Así mismo, tomando como base a la aceptación de compra de los productos de la nueva línea de tratamiento corporal y considerando los actuales precios con los que serán lanzados dichos productos a nivel nacional, se calcula obtener un flujo de caja para el proyecto al 2022, como se detalla en la Tabla 54, de S/ 1,420,031.

Por otro lado, la rentabilidad total se calculó trayendo a valor presente los flujos de los ingresos y egresos, resultando un VAN de S/ 3'120,639.00 y un TIR de 216%. Estos montos se han obtenido considerando las subvención correspondiente a la variable propósito en beneficio del CANBJS.

Tabla 52

Estado de ganancias y pérdidas de la línea Origen

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/ 3'403,926	S/ 4'084,711	S/ 4'901,653	S/ 5'881,984	S/ 7'058,381
Costo de Ventas	S/ 653,013	S/ 783,615	S/ 940,338	S/ 1,128,406	S/ 1'354,087
Comisión Variable	S/ 782,903	S/ 939,484	S/ 1,127,380	S/ 1,352,856	S/ 1'623,428
Utilidad Bruta	S/ 1'968,010	S/ 2'361,613	S/ 2'833,935	S/ 3'400,722	S/ 4'080,866
Producto					
Distribución	S/ 92,927	S/ 111,513	S/ 133,815	S/ 160,578	S/ 192,694
Promoción	S/ 555,586	S/ 362,778	S/ 369,632	S/ 375,505	S/ 382,664
Propósito	S/ 211,077	S/ 329,274	S/ 411,554	S/ 510,878	S/ 630,040
Comisiones a Canal	S/ 292,057	S/ 350,468	S/ 420,562	S/ 504,674	S/ 605,609
Otros Gastos Com.	S/ 226,701	S/ 272,042	S/ 326,450	S/ 391,740	S/ 470,088
Utilidad Comercial	S/ 816,363	S/ 1'207,580	S/ 1'498,372	S/ 1'849,086	S/ 2'269,860
Provisión Incobrables	S/ 58,548	S/ 70,257	S/ 84,308	S/ 101,170	S/ 121,404
Gastos Administrativos	S/ 107,564	S/ 129,077	S/ 154,892	S/ 185,871	S/ 223,045
Otros Gastos Adm.	S/ 17,020	S/ 20,424	S/ 24,508	S/ 29,410	S/ 35,292
Utilidad Operativa S/	S/ 633,232	S/ 987,822	S/ 1'234,663	S/ 1'532,635	S/ 1'890,119
Utilidad	18.60%	24.18%	25.19%	26.06%	26.78%

Tabla 53

Análisis de rentabilidad a nivel Perú de Origen

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos						
Ventas		S/ 3'403,926	S/ 4'084,711	S/ 4'901,653	S/ 5'881,984	S/ 7'058,381
Total Ingresos		S/ 3'403,926	S/ 4'084,711	S/ 4'901,653	S/ 5'881,984	S/ 7'058,381
Egresos						
Costo de Ventas		S/ 653,013	S/ 783,615	S/ 940,338	S/ 1'128,406	S/ 1'354,087
Comisión Variable		S/ 782,903	S/ 939,484	S/ 1,127,380	S/ 1'352,856	S/ 1'623,428
Producto	S/ 196,800					
Distribución		S/ 92,927	S/ 111,513	S/ 133,815	S/ 160,578	S/ 192,694
Promoción	S/ 48,520	S/ 555,586	S/ 362,778	S/ 369,632	S/ 375,505	S/ 382,664
Propósito		S/ 211,077	S/ 329,274	S/ 411,554	S/ 510,878	S/ 630,040
Comisiones a Canal		S/ 292,057	S/ 350,468	S/ 420,562	S/ 504,674	S/ 605,609
Otros Gastos Com.		S/ 226,701	S/ 272,042	S/ 326,450	S/ 391,740	S/ 470,088
Provisión Incobrables		S/ 58,548	S/ 70,257	S/ 84,308	S/ 101,170	S/ 121,404
Gastos Administrativos		S/ 107,564	S/ 129,077	S/ 154,892	S/ 185,871	S/ 223,045
Otros Gastos Adm.		S/ 17,020	S/ 20,424	S/ 24,508	S/ 29,410	S/ 35,292
Total Egresos	S/ 245,320	S/ 2'997,395	S/ 3'368,931	S/ 3'993,441	S/ 4'741,089	S/ 5'638,350
Flujo de caja	-S/ 245,320	S/ 406,531	S/ 715,781	S/ 908,213	S/ 1'140,895	S/ 1'420,031
VAN	3,120,639					
TIR	216%					
ROI	18.72					

Impacto medioambiental

Otro de los fines de la presente tesis es mejorar la calidad de vida de las personas ubicadas en el VRAEM y en las zonas aledañas, en este caso se logrará de la mano con el MINAM a través de la campaña Reciclar para Abrigar, con la cual se logró beneficiar y abrigar, según lo indicado por el MINAM (2017), al finalizar el 2015, a cuatro mil doscientas personas en cinco regiones del Perú, donándoles frazadas elaboradas a través del reciclaje de las botellas PET de los envases de la nueva línea de cremas corporales *Origen*.

6.4 Cronograma de Implementación

A continuación, se presenta el cronograma de implementación de la línea *Origen* que contempla los hitos de cada una de las acciones del marketing mix para la puesta en marcha y comercialización del proyecto.

Tabla 54

Cronograma de implementación de las acciones de Origen

MEZCA DE MARKETING	ACCIONES	PRE PRODUCCIÓN														LANZAMIENTO				MANTENIMIENTO					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19-24	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	
Producto	Conceptualización del Producto	X																							
	Aprobación de concepto		X																						
	Busqueda de proveedores			X																					
	Compra de insumos				X																				
	Permisos digemid					X	X	X	X																
	Fabricación									X	X	X	X				X	X			X	X			
Comunicación	A consultoras									X	X					X				X					
	Comunidad Somos Belcorp										X			X		X	X	X		X	X	X	X	X	
	Conferencia de Ventas													X		X				X	X	X	X	X	
	Muestras													X		X				X	X	X	X	X	
	Videos de Lanzamiento									X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Sobre de Campaña													X	X	X				X	X	X	X	X	
	A consumidor final										X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Adwords Contenido										X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Youtube Contenido										X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Instagram Contenido										X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Facebook Contenido										X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Emailing Contenido										X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Press Kit - elaboración										X	X	X			X									
	Propósito	Proyecto de reciclaje																							
Búsqueda de aliados				X	X	X	X	X	X																
Elaboración de imagen gráfica						X	X	X																	
Presentación del proyecto al Ministerio del Ambiente								X	X																
Implementación en Centros Comerciales										X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	

6.5 Mecanismos de Control

En esta sección se desarrollarán los mecanismos que control que se utilizarán para asegurar que se alcancen los objetivos de corto y largo plazo. Se utilizarán los siguientes indicadores:

1. Reporte anual de cumplimiento de OLPM y OCPM. Indicadores: (a) Seguimiento de ranking de mercado por producto de la categoría de tratamiento corporal; (b) crecimiento anual de 20% en las ventas de *Origen*; (c) incremento del ticket promedio en la categoría de cremas humectantes-nutritivas y manos de S/ 5.5 a S/ 10.00 al 2021, (d) porcentaje de penetración en la fuerza de ventas de cremas humectantes-nutritivas y de manos, y (e) evolución de la rentabilidad de la categoría de tratamiento corporal desde el lanzamiento de *Origen*.
2. Reporte de ventas de *Origen*. Indicadores: porcentaje de cumplimiento de los objetivos de ventas mensual, trimestral y anual de cada combinación.
3. Cumplimiento del cronograma propuesto. Indicadores: estatus del avance de las acciones de la mezcla de marketing.
4. Reporte del cumplimiento de la mezcla de marketing:
 - Indicadores de producto: (a) porcentaje de recompra del producto, y (b) porcentaje de penetración del producto.
 - Indicadores de precio: peso de las ventas del producto por rangos de descuento.
 - Indicadores de promoción: validar cumplimiento de indicadores comunicacionales detallados en el Apéndice D.
 - Indicadores de propósito: (a) porcentajes de incremento de los ingresos del CANBJS a través de los productos elaborados en el taller de carpintería, y (b) número de frazadas elaboradas a base de botellas PET recicladas.

6.6 Conclusiones

El presupuesto necesario para la comercialización de la línea Origen, teniendo en cuenta las diferentes acciones de marketing planteadas en el presente proyecto, asciende a S/ 5'075,835 en un periodo acumulado de seis años, de los cuales la etapa de diseño y preparación (año 2017) representa solamente el 4.83% ya que se apalanca de una empresa en

marcha y consolidada. A partir del año 2018 se incrementará el presupuesto, principalmente enfocado en las acciones de promoción de producto y propósito, las cuales representan el 41.27% y 41.23% respectivamente; esto último, debido al carácter social del presente proyecto.

Origen otorgará un total de S/ 2'092,824 de divisas para promover la autosostenibilidad del CANBJS ubicado en el VRAEM. Finalmente, el análisis económico genera un VAN de S/ 3'120,639, un TIR de 216% y un ROI de 18.72.



Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- Considerando el crecimiento del mercado de tratamiento corporal y las últimas tendencias que sustentan el incremento de lanzamientos de productos naturales, se evidencia la oportunidad de desarrollar una nueva línea que capitalice los principales atributos asociados al mundo natural, tales como: libre de parabenos, no probado en animales, uso de insumos naturales, entre otros; sin dejar de lado aquellos beneficios funcionales que influyen directamente en la compra de los productos de esta categoría como hidratación y reparación.
- Se evidencia la oportunidad de Ésika de elaborar un concepto diferenciado y competitivo dentro de la categoría de tratamiento corporal, que pueda hacer frente al crecimiento de mercado Unique y Natura, gracias a sus líneas Body Spa y Ekos respectivamente, las cuales comunican desde sus claims atributos naturales y ecológicos.
- Ésika concentra su participación de mercado, dentro de los tipos humectantes-nutritivos y manos, en niveles de precio bajos; mientras que Unique y Natura, quienes representan los competidores directos para la nueva línea de tratamiento corporal Origen, concentran gran parte de su participación en ambos tipos, en niveles de precio alto. Esto representa una fuerte oportunidad para la marca de desarrollar productos que compitan en niveles de precio superiores con atributos diferenciales y que impulsen su valor percibido.
- Debido a la necesidad de ser eficientes en la disposición de recursos para los nuevos lanzamientos y considerando el impacto potencial que tienen actualmente las campañas enfocadas en medios digitales, se sustenta la necesidad de trabajar una gran campaña

digital que perdure en el tiempo, asegure el máximo alcance y engagement de la línea en el público objetivo.

- Se comprueba la factibilidad de obtener un valor compartido entre la empresa y su principal stakeholder, el CANBJS, a través de un proyecto con propósito social que impulse la autosostenibilidad de dicha institución educativa y, a la vez, la rentabilidad para la empresa.
- Debido al análisis económico, se concluye que el proyecto es viable, obteniendo un VAN de S/ 3'120,639, un TIR de 216% y un ROI de 18.72. Cabe señalar que la variable propósito, debido al impacto necesario para generar un diferencial en el CANBJS, influye fuertemente en las variables económicas; por lo cual, si no se considerara, se obtendría un VAN de S/ 4'661,729, un TIR de 304% y un ROI de 27.25 para el presente proyecto.

7.2. Recomendaciones

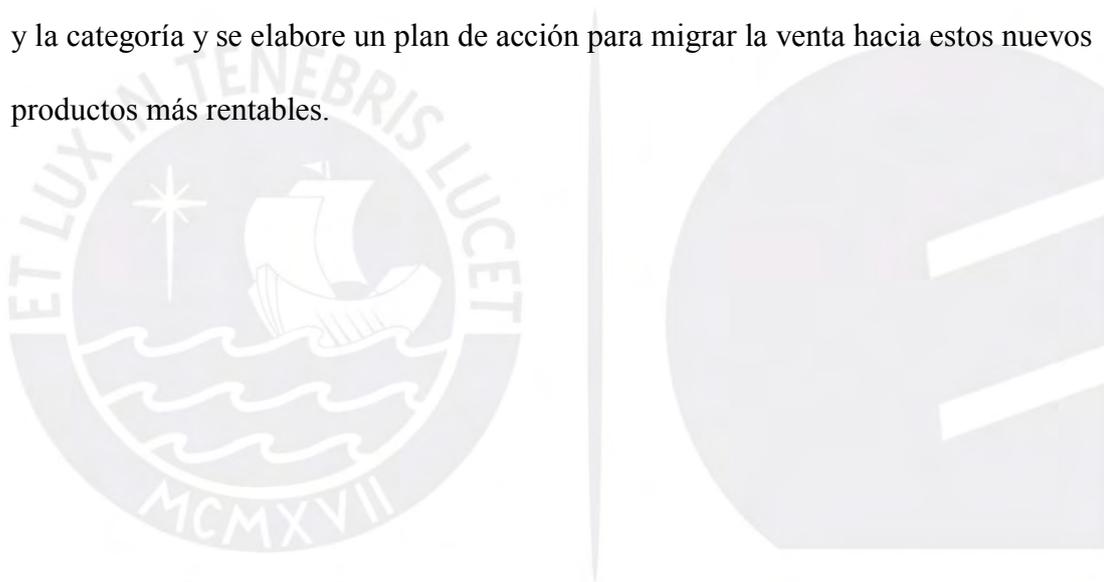
- Implementar el presente Plan de Marketing dentro las estrategias de la empresa Belcorp, ya que se ha detectado una real oportunidad dentro de un mercado en ascenso y se espera obtener un VAN de S/ 3'120,639 luego de sólo 5 años. Adicionalmente, la rentabilidad de la línea de productos se proyecta por encima del promedio de la categoría.
- Existe la oportunidad de capitalizar los diferenciales de la nueva línea incrementando el portafolio de Origen a través del desarrollo de productos de otros tipos dentro de la categoría de tratamiento corporal e, inclusive, abarcando otras categorías, como tratamiento facial, en las cuales el concepto natural y ecológico puede representar una fuerte oportunidad de mercado.
- Se recomienda a la marca Ésika aprovechar, desde la comunicación, aquellas prácticas ecológicas con las que cuenta actualmente dentro de sus procesos, tales como la no

prueba en animales, el no uso de parabenos y las políticas de comercio justo con sus proveedores.

- Se encontró la posibilidad de replicar el proyecto Origen en el resto de países en los que Ésika tiene presencia. Para ello, se deberán identificar aquellas comunidades en estado de riesgo a las cuales se pueda beneficiar, siendo fieles al propósito social de la línea, determinando los insumos característicos de cada país para elaboración de los productos.
- Se recomienda a las demás empresas del mercado cosmético implementar acciones de responsabilidad social que incentiven el reciclaje de los envases utilizados para el desarrollo de sus productos y se destinen a programas de proyección social.
- Se sugiere a Ésika trabajar estrategias que eleven el equity de la marca, teniendo en cuenta que actualmente es una de las principales limitantes para poder competir en niveles de precio elevados dentro del mercado y para hacer frente al crecimiento de la competencia. Para ello, se propone elaborar una campaña que no esté enfocada en lanzamientos de productos, como se suele hacer, si no en comunicar la evolución de la marca durante los últimos años, desde la calidad de sus productos hasta el diseño del catálogo.
- El presente proyecto ha propuesto el desarrollo de cuatro productos para cada uno de los tipos seleccionados, en capacidades de 400 mililitros (para el tipo humectantes-nutritivas) y 75 gramos (para el tipo manos); sin embargo, para el tipo humectantes-nutritivas se evidencia una oportunidad de mercado de complementar el portafolio con envases de capacidades de 200 mililitros, los cuales representan el 12% de dicho mercado.
- En línea con el propósito ecológico de Origen, se recomienda elaborar repuestos o refills, disminuyendo, de esta manera, el uso de recursos naturales para su elaboración

y, del mismo modo, impulsando la penetración al disminuir el desembolso para el consumidor.

- Se recomienda impulsar el dinamismo de Origen a lo largo de los años a través de giros comunicacionales constantes que eviten que la plataforma en el catálogo se sienta repetitiva. Para ello, se debe trabajar una extensa toma de fotos en la sesión asignada para el lanzamiento, lo cual permita contar con contenido gráfico suficiente para cumplir dicho objetivo.
- Ésika es una marca que sostiene gran parte de su share en capacidades de un litro, dentro del tipo humectantes-nutritivas, que cuentan con una mala rentabilidad. Por ello, se sugiere invertir en el desarrollo de nuevos productos que mejoren la utilidad del tipo y la categoría y se elabore un plan de acción para migrar la venta hacia estos nuevos productos más rentables.



Referencias

- Aceite de Coco. (2016, 12 de junio). *12 usos del aceite de coco para la cara*. Recuperado de <http://www.aceitedecoco.org/2016/06/12-usos-del-aceite-de-coco-para-la-cara/>
- América Económica. (2016, 04 de octubre). *Sector cosmético e higiene en Perú movería más de US\$ 2.600 millones anuales en 2020*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-cosmeticos-e-higiene-en-peru-moveria-mas-de-us2600-millones-anuales-en-20>
- Andina. (2016, 18 de agosto). *Vraem: estas son las medidas anunciadas contra el narcotráfico y terrorismo*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-vraem-estas-son-las-medidas-anunciadas-contra-narcotrafico-y-terrorismo-626884.aspx>
- Apaolaza-Ibañez, V., Hartmann, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2010). Women satisfaction with cosmetic brands: The role of dissatisfaction and hedonic brand benefits. *African Journal of Business Management*. 5(3), 792-802.
- Arellano Marketing. (2015). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Recuperado de <http://datos.arellanostore.com/?lang=es#/estudios/407/tablon/3544322>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2018*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- BatchMaster Iberoamerica. (2016). *Cinco tendencias industria cosmética 2016*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <http://batchmaster.co/cinco-tendencias-industria-cosmetica-2016/>
- BELCORP (2017). *Conócenos*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de <http://www.belcorp.biz/>

- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2018*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Boada, A.J., & Mayorca, R. (2011). Planificación de demanda en empresas con estilo de venta por catálogo. *Lasallista Investing*. 8(2), 124-127. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v8n2/v8n2a14.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (2016, 11 de octubre). *Ventas del sector retail crecerían 12% en el 2016 y 14% en el 2017*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/ventas-del-sector-retail-crecerian-12-en-el-2016-y-14-en-el-2017/622>
- Cervera, A. (2003). *Envase y embalaje: la venta silenciosa* (2da ed.). Madrid, España: ESIC.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC (CPI). (2017). *Los primeros 6 meses de gestión del gobierno del presidente pedro pablo kuczynski: Evaluación*. Recuperado el 02 de marzo de 2017 de, http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_ppk_gestion_presidente_6meses_201701.pdf
- Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú (1993).
- Cruz, D. (2015, 29 de junio). Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales. *El Comercio*. Recuperado el 7 de febrero de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-apuesta-cosmetica-base-productos-naturales-noticia-1822123>
- D'Alessio, F. (2015a). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. En F. D'Alessio. *Formulación y planeamiento: decisión y elección de estrategias: Herramientas para la generación y elección de estrategias* (pp. 308-317). Lima: Pearson, 2015.

- D'Alessio, F. (2015b). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson, 2015.
- D'Alessio, F. (2015c). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. En F. D'Alessio. *Formulación y planeamiento: decisión y elección de estrategias: La matriz interna – externa (IE)* (pp. 317-324). Lima: Pearson, 2015.
- Diario Uno. (2017, 02 de enero). *Inflación en lima fue de 3.23% en 2016*. Recuperado de <http://diariouno.pe/2017/01/02/inei-inflacion-en-lima-fue-de-3-23-en-2016/>
- Díaz, S. (2017, 11 de marzo). *Caso interoceánica: PPK será citado como testigo en investigación a toledo*. *Arrobaradio.pe*. Recuperado de <http://arrobaradio.pe/caso-interoceanica-ppk-sera-citado-como-testigo-en-investigacion-a-toledo/>
- Díez, E., Rondán, F. & Rosa, I. (2013). *Gestión de precios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ecomedia. (2016). *El 21% de los limeños usa su smartphone más de seis horas al día*. Recuperado el 3 de marzo de 2017, de <http://ecomedia.pe/noticia/1694830/21-limenos-usa-su-smartphone-mas-seis-horas-al-dia>
- El Comercio. (2015a, 03 de octubre). *“Aún hay barreras para crecimiento profesional de las mujeres”*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/personal/aun-hay-barreras-crecimiento-profesional-mujeres-noticia-1845574>
- El Comercio. (2015b, 21 de octubre). *Comercio electrónico todavía es desconocido, pero crece rápido*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/comercio-electronico-todavia-desconocido-crece-rapido-noticia-1849874>
- El Comercio. (2016a, 29 de agosto). *PPK precisa que reducción del igv sí debe pasar por el congreso*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ppk-precisa-que-reduccion-igv-si-pasar-congreso-noticia-1927662>
- El Comercio. (2016b, 29 de abril). *Arellano Marketing: 6 grandes tendencias del consumidor peruano*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-noticia-1951385>

El Comercio. (2017, 18 de enero). *Tipo de cambio cayó a S/3,340, su menor nivel en 5 meses.*

Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-cayo-s3340-su-menor-nivel-cinco-meses-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-cayo-s3340-su-menor-nivel-cinco-meses-noticia-1961574?ref=flujo_tags_513714&ft=nota_1&e=titulo)

[1961574?ref=flujo_tags_513714&ft=nota_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-cayo-s3340-su-menor-nivel-cinco-meses-noticia-1961574?ref=flujo_tags_513714&ft=nota_1&e=titulo)

El Comercio. (2017, 09 de marzo). *El perfil digital de las mujeres peruanas.* Recuperado el 17 de marzo de 2017, de

<http://elcomercio.pe/tecnologia/facebook/92-peruanas-son-fanaticas-facebook-interactiva-noticia-1974491>

Euromonitor Internacional. (2016a). *Beauty and personal care in Peru.* Recuperado de

<http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-peru/report>

Euromonitor Internacional. (2016b). *Beauty and personal care in Brazil.* Recuperado de

<http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-brazil/report>

Euromonitor Internacional. (2016c). *Beauty and personal care in Colombia.* Recuperado de

<http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-colombia/report>

Euromonitor Internacional. (2016d). *Beauty and personal care: quarterly statement Q3 2016.*

Recuperado de <http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-quarterly-statement-q3-2016/report>

Euromonitor Internacional. (2016e). *Beauty and personal care in the US.* Recuperado de

<http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-the-us/report>

European Institute for Brand Management. (2017). *Brand Key.* Recuperado el 3 de abril de 2017, de

http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGEL_S/r_-_Brand_Key__EN_.pdf

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016).

Quinoa. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de <http://www.fao.org/quinoa/es/>

- Gestión. (2014, 21 de enero). *Riesgo cambiario en las empresas*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/riesgo-cambiario-empresas-2086881>
- Gestión. (2015, 23 de setiembre). *Sector cosmético e higiene proyecta aumento de 10% en el 2017*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/sector-cosmetico-higiene-proyecta-aumento-10-2017-2143629>
- Gestión. (2016a, 12 de abril). *FMI eleva a 3.7% su proyección de crecimiento económico del Perú para el 2016*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-eleva-37-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2016-2158285>
- Gestión. (2016b, 12 de mayo). *BCR mantuvo tasa de interés de referencia en 4.25%*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/bcr-mantuvo-tasa-interes-referencia-425-2160745>
- Gestión. (2016c, 26 de diciembre). *Presidente kuczynski: “la baja del igv se dará a partir del 1 de julio del próximo año”*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ppk-baja-igv-se-dara-partir-1-julio-proximo-ano-2178028>
- Gestión. (2017a, 01 de febrero). *INEI: inflación fue de 0.24% en enero, por debajo de lo esperado*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-inflacion-fue-024-enero-debajo-lo-esperado-2181079>
- Gestión. (2017b, 01 de febrero). *Inflación mantendrá niveles elevados durante primer semestre del 2017*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inflacion-mantendra-niveles-elevados-durante-primer-semester-2017-2181134>
- Gestión. (2015, 26 de setiembre). *Especial EMA: Las diez empresas más admiradas del Perú*. Recuperado el 17 de marzo de 2017, de <http://gestion.pe/empresas/especial-ema-diez-empresas-mas-admiradas-peru-2143868>
- Herbalife. (2016). *Acerca de Herbalife: nuestra historia*. Recuperado de <http://empresa.herbalife.com.pe/>

- Imaginity. (2016). *Quienes somos*. Recuperado de <http://diseno-packaging.imaginity.com/?gclid=CImQltf279ICFQkDhgodx5kAUA>
- INEI. (2016a, 07 de marzo). *Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943/>
- INEI. (2016b). *Tasa de actividad de la población en edad de trabajar, según nivel de educación y ámbitos geográficos*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- INEI. (2016c). *Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según grupos de edad, frecuencia de uso y ámbito geográfico*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- INFOBAE. (2014, 15 de mayo). *El ranking de los países de la región con mejor y peor nota para invertir*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2014/05/15/1564759-el-ranking-los-paises-la-region-mejor-y-peor-nota-invertir/>
- Invera. (2016a, 30 de noviembre). *Panel de consumidores consolidado noviembre 2016*. Presentación de estudio para BELCORP, Lima, Perú.
- Invera. (2016b, 30 de junio). *Equity Scan 2016*. Presentación de estudio para BELCORP, Lima, Perú.
- Invera. (2016c, 31 de octubre). *Estudio de insights de tratamiento corporal*. Presentación de estudio para BELCORP, Lima, Perú.
- Invera. (2016d, 30 de diciembre). *Estudio Generaciones 2016*. Presentación de estudio para BELCORP, Lima, Perú.
- Invera. (2016e, 30 de noviembre). *Oportunómetro Perú 2016*. Presentación de estudio para BELCORP, Lima, Perú.

- Invera. (2016f, 30 de julio). *Análisis de Target*. Presentación de estudio para BELCORP. Lima, Perú.
- Invera. (2016g, 30 de setiembre). *Análisis de Empowerment y Logro*. Presentación de estudio para BELCORP. Lima, Perú.
- IPSOS. (2014). *Perfil de la mujer limeña: Lima Metropolitana (Informe 2014-17711)*. Lima: Ipsos, Perú.
- IPSOS. (2016). *Comercio electrónico*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/comercio-electronico-2016.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México.
- La República. (2011, 27 de enero). *Exoneran igr a la amazonía*. Recuperado de <http://larepublica.pe/27-01-2011/exoneran-igr-la-amazonia>
- Leonisa. (2017). *Conéctate*. Recuperado de <http://www.leonisa.com/pe/registro-email/>
- Ley N° 26842. Ley General de Salud. Congreso de la República (1997).
- Ley N° 27037. Ley de la Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley N° 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República (2015).
- Lopaciuk, A., & Loboda, M. (2013, junio). Global beauty industry trends in the 21st century. En Park, S. C. (Presidente), *Management, Knowledge and Learning International Conference 2013*. Conferencia internacional en Universidad de Zadar, Zadar, Croacia. Recuperado de <http://makelearn2013.mfdps.si/>
- L'oreal (2015). *Informe de avance 2015. Sharing beauty with all*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de www.loreal.mx/~media/loreal/files/pdf/mx/informe-de-avance_sbwa_2015.ashx

- Martínez, L. (2016). *5 beneficios de las cremas reafirmantes*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/5-beneficios-de-las-cremas-reafirmantes>
- Megalabel. (2017). *Tipos de etiquetas y sus funciones*. Recuperado de <http://megalabel.com.mx/tipos-de-etiquetas-y-funciones/>
- Micallef, N. (2016, 9 de noviembre). *Buoyant Dermocosmetics Could Set Beauty-From-Within in Motion*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/>
- MINAM. (2014). El Fenómeno del niño en el Perú. Recuperado el 11 de marzo de 2017, de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Dossier-El-Ni%C3%B1o-Final_web.pdf
- Mintel. (2015, 31 de octubre). *2015 Body care overview*. Presentación de estudio para BELCORP, Lima, Perú.
- Nielsen. (2017). *Estudio Global: Premiumización*. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html>
- Nivea. (2017). *Nosotros: Beiersdorf*. Recuperado el 22 de marzo de 2017, de <http://www.nivea.com.pe/Nosotros/beiersdorf>
- Pajuelo, R. (2016, junio). *Posibilidades de la Saponina de Quinoa en la Industria Cosmética*. Presentación de estudio para EUROECOTRADE, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.euroecotrade.pe/galeria/57bbdb99e24e2.pdf>
- Paredes, C. (2016, 15 de setiembre). *El e-commerce en el Perú: ¿vamos hacia el modelo asiático?* Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/15/el-e-commerce-en-el-peru-vamos-hacia-el-modelo-asiatico/>

- Perú21. (2016, 18 de junio). *BCR mantiene proyección de crecimiento económico de 4% para 2016*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-crecimiento-economico-4-2016-2249696>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2014, 24 de octubre). *Perú es el tercer país más vulnerable del mundo al cambio climático*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/index.php?tmpl=articulo&id=1788>
- Psyma. (2015). *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?*. Recuperado el 01 de Mayo del 2017, de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Quatro Etiquetas. (2012). *La importancia del etiquetado*. Recuperado de <http://www.quatroetiquetas.com/es/actualidad/9-la-importancia-del-etiquetado.html>
- Quintanilla, P. (2015, 09 de marzo). *La contribución de la mujer al crecimiento económico*. Recuperado de <http://larepublica.pe/09-03-2015/la-contribucion-de-la-mujer-al-creciment-economico>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23ª ed.)* Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RD4RJJJ>
- Ruberto, G. (2016, 20 de julio). *E-commerce: llega el primer mall 100% online al Perú*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/tecnologia/194355-e-commerce-llega-el-primer-mall-100-online-al-peru/>
- Salas, E. (2016, 25 de abril). *¿Qué es el VRAEM y por qué es una zona peligrosa?*. *Radio Programas del Perú Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/narcotrafico/que-sucedee-en-el-vraem-y-por-que-es-una-zona-tan-complicada-noticia-953452>
- Salud y Medicinas. (2016a). *Cremas corporales, escudo para la piel*. Recuperado el 3 de abril de 2017, de <http://www.saludymedicinas.com.mx/centros-de-salud/dermatologia/prevencion/cremas-corporales-piel.html>

- Salud y Medicinas. (2016b). *Cuidados a cualquier edad*. Recuperado el 3 de abril de 2017, de <http://www.saludymedicinas.com.mx/centros-de-salud/dermatologia/prevencion/cremas-corporales-piel.html>
- Sausa, M. (2015, 28 de febrero). Mujeres peruanas trabajan más que los hombres, pero ganan menos que ellos. *Perú 21*. Recuperado el 17 de marzo de 2017, de <http://peru21.pe/actualidad/mujeres-peruanas-trabajan-mas-que-hombres-ganan-menos-que-ellos-2213150>
- Semana Económica. (2016, 13 de octubre). *Retail online: ¿cuál es su techo en el Perú?*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/202582-retail-online-cual-es->
- Tapia, Gandarillas, Alandia, Cardozo, y Mujica. (1979). La quinua y la kañiwa: cultivos andinos. *Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FfemqEmGXysC&oi=fnd&pg=PA5&dq=tapia+quinua&ots=xpLFCOoAX1&sig=jj2vW4zp6CAZQ7yzP0diP1dcxdM#v=onepage&q&f=false>
- Únete a Belcorp. (2017). *Quiénes somos*. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <http://www2.uneteabelcorp.com/mexico/nuestra-mision.html>
- Union for Ethical BioTrade. (2015). *Barómetro de biodiversidad*. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de <http://ethicalbiotrade.org/dl/BARO-ESP-WEB.pdf>.
- Villalobos, M. (2017, 11 de febrero). Victoria's Secret abrió su primera tienda en Perú. *El Comercio*. Recuperado el 29 de marzo de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/victoria-secret-abrio-tienda-hoy-lima-noticia-1967578>

Apéndice A: Encuesta online para la medición del concepto de la línea de cremas corporales

Hola, en nombre de la maestría internacional en Dirección de Marketing de CENTRUM Católica (Lima, Perú) y EADA (Barcelona, España). Nos gustaría conocer tu opinión respecto a un nuevo concepto de cremas corporales. Para ello te agradeceremos responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es tu rango de edad?

- 18 a 24 años
- 25 a 29 años
- 30 a 34 años
- 35 a 39 años
- 40 a 45 años

2. ¿Utilizas cremas corporales y/o de manos?

- Sí
- No

(En caso marque “No”, agradecemos su participación en esta encuesta)

3. ¿Cuáles son las razones por las que compras una crema corporal y/o de manos?

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Aromas (frutales)					
Tipo de insumos (naturales, orgánicos, amigables con el medio ambiente)					
Beneficios funcionales (Hidratación, nutrición, suavidad, luminosidad)					
Presentación (tamaño y tipo del envase)					

4. Entre los siguientes atributos funcionales, ordena del 1 al 5 los que consideras al comprar cremas corporales y/o de mano

() Hidratación

- Suavidad
 - Reparación
 - Reafirmación
 - Elasticidad
5. Entre las siguientes combinaciones de frutos y cereales milenarios cultivados en la selva y sierra del Perú, ¿Cuáles elegirías para una crema corporal y/o de mano? Ordena del 1 al 7 según tu preferencia
- Cacao y Quinoa
 - Camu camu y Cañihua
 - Piña y Ajonjolí
 - Palta y Cañihua
 - Castañas y Kiwicha
 - Mango y Quinoa
 - Café y Tarwi
6. Enumera del 1 al 5 según cuáles de estas características eco-amigables y socialmente responsables valoras más:
- Envase reciclable y/o hecho con material reciclado
 - Apoya al desarrollo económico y social de una comunidad en riesgo
 - Insumos 100% naturales (no parabenos, menos químicos)
 - No testeo en animales
 - Producción eco-amigable (menos uso de agua, menor generación de residuos, etc)
7. Con cuál de las siguientes frases o *clames* te identificarías más para elegir una crema corporal y/o de manos? Puedes marcar más de una opción.
- Naturaleza milenaria en tu piel
 - Belleza milenaria y natural

- Aromas exóticos y duraderos que invaden tus sentidos
- Nutre tu belleza naturalmente
- Frutos del Perú milenario en tu piel
8. ¿Cuánto estás dispuesta a gastar en una crema de manos eco- amigable y socialmente responsable? Sabiendo que sus principales atributos son hidratación, nutrición, suavidad y aroma.
- Menos de 20 soles
- De 20 a 40
- De 40 a 60
- De 60 a más
9. ¿Cuánto estás dispuesta a gastar en una crema de cuerpo eco- amigable y socialmente responsable? Sabiendo que sus principales atributos son hidratación, nutrición, suavidad y aroma.
- Menos de 20 soles
- De 20 a 40
- De 40 a 60
- De 60 a más
10. ¿Cuál de estos nombres te parece que engloba mejor los conceptos de naturaleza, tradición milenaria y eco-amigabilidad?
- Nature Privé
- Origen
- Verde Nature
- Leyenda
- ¡Gracias por tu colaboración!

Apéndice B: Resultados de investigación de mercado cuantitativa para la nueva línea de tratamiento corporal *Origen*

Con el fin de medir la aceptación del concepto de la nueva línea de tratamiento corporal *Origen*, entre el segmento elegido, para el presente plan de marketing se desarrolló una encuesta que permitirá conocer la atractividad del concepto, principales razones de compra de cremas corporales y/o de manos, atributos funcionales más valorados, combinaciones más valoradas, factores eco-amigables y socialmente responsables más valorados, frase más relacionada con el concepto y, por último, el nombre mejor relacionado con la nueva línea de tratamiento corporal. A continuación, se presentan los resultados.

1. *Ficha técnica de la encuesta.* Se presentan datos sobre la muestra, confiabilidad y margen de error.

- a. Objetivo de la encuesta. Conocer qué tan valorado y atractivo es el nuevo concepto de *Origen*.
- b. Población Objetivo. Mujeres peruanas entre 18 y 45 años de edad, de los NSE B, C y D.
- c. Tamaño de la muestra. Conformada por 220 personas elegidas al azar teniendo como base el público objetivo.

$$n = \frac{N \times \sum_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + \sum_a^2 \times p \times q}$$

Figura B1. Fórmula para el cálculo de la muestra

Tomado de “Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población”, por Psyma (s.f).

Recuperado de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

- d. Error muestral. +/- 7.6%.
- e. Nivel de confianza. 95%.
- f. Heterogeneidad. p=50; q=50.
- g. Variables de desagregación.

2. *Pregunta 1: Demografía de la encuesta.* Se presentan los datos recolectados sobre la demografía de las encuestadas.

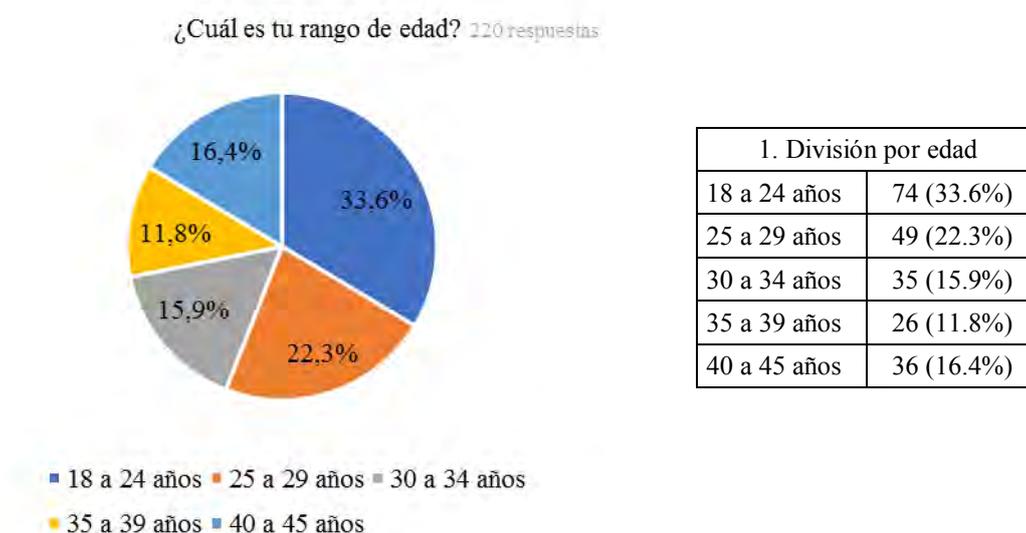


Figura B2. División por edad.

3. *Pregunta 2: Uso de cremas corporales y/o de manos.*



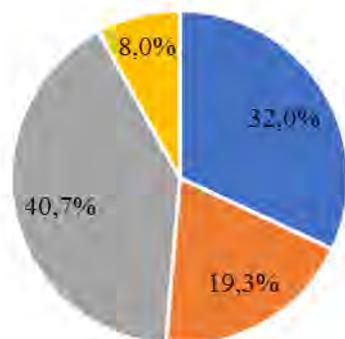
Figura B3. Porcentaje de uso de cremas de manos y/o cremas corporales de la población objetivo.

Se observa que del total de 220 personas encuestadas el 68.2% sí usa cremas corporales y/o de manos, lo cual representa una muestra de 150 personas.

Por lo que a partir de la pregunta número 3 se analizarán las respuestas realizadas por dicha muestra.

4. Pregunta 3: Razones de compra de cremas corporales y/o de manos

¿Cuáles son las razones por las que compra una crema corporal? 150 respuestas



3. Principales razones de compra de las cremas corporales y/o de manos	
Aromas (florales, frutales, intensos y suaves)	29 (19.3%)
Insumos (natural, orgánico, amigable con el medio ambiente)	48 (32%)
Beneficios funcionales (hidratación, nutrición, suavidad)	61 (40.7%)
Presentaciones (capacidad y tipo de envase)	12 (8%)

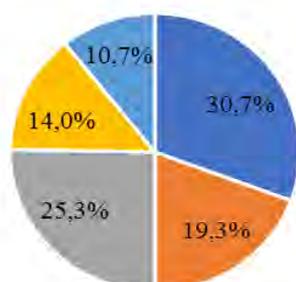
- Aromas (florales, frutales, intensos y suaves)
- Insumos (natural, orgánico, amigable con el medio ambiente)
- Beneficios funcionales (hidratación, nutrición, suavidad)
- Presentaciones (capacidad y tipo de envase)

Figura B4. Porcentaje de uso de cremas de manos y/o cremas corporales de la población objetivo.

El resultado de esta pregunta ayuda a definir los *claims* que serán resaltados en la comunicación hacia la consumidora final ya que revelan los principales intereses que las motivan al uso de cremas corporales y/o de manos, evidenciando que los beneficios funcionales son los factores más importantes al momento de decidir la compra.

5. Pregunta 4: Atributos funcionales más valorados.

¿Cuáles son los atributos funcionales que más valoras al comprar una crema corporal y/o de manos? 150 respuestas



4. Principales atributos funcionales de las cremas corporales y/o de manos	
Hidratación	46 (30.7%)
Suavidad	29 (19.3%)
Reparación	38 (25.3%)
Reafirmación	21 (14%)
Elasticidad	16 (10.7%)

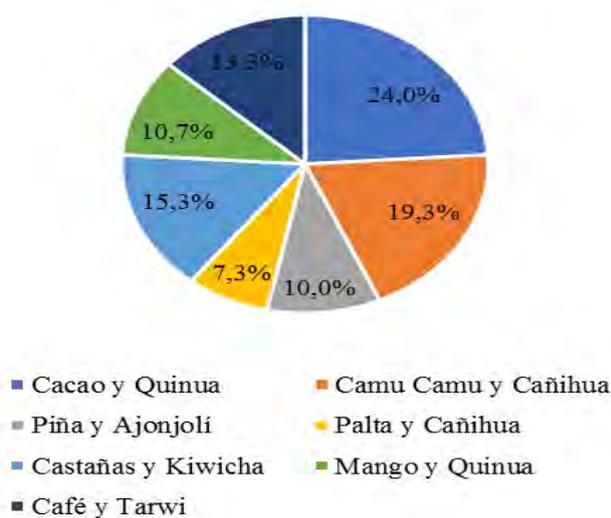
- Hidratación
- Suavidad
- Reparación
- Reafirmación
- Elasticidad

Figura B5. Porcentaje de uso de cremas de manos y/o cremas corporales de la población objetivo.

Dentro de los atributos funcionales se observa que el de hidratación es el más valorado dentro del público objetivo seguido por el de reparación, por lo que ambos serán utilizados como parte fundamental de las piezas de comunicación detalladas en el capítulo V.

6. *Pregunta 5: Combinaciones de frutos y cereales para las cremas corporales y/o de manos.*

¿Cuál de las siguientes combinaciones de frutos y cereales valoras más? 150 respuestas



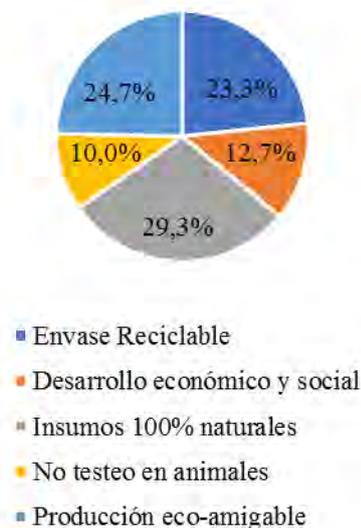
5. Combinaciones de frutos y cereales más valorados	
Cacao y Quinoa	36 (24%)
Camu Camu y Cañihua	29 (19.3%)
Piña y Ajonjolí	15 (10%)
Palta y Cañihua	11 (7.3%)
Castañas y Kiwicha	23 (15.3%)
Mango y Quinoa	16 (10.7%)
Café y Tarwi	20 (13.3%)

Figura B6. Combinaciones de frutos y cereales más valorados.

Según los resultados obtenidos, se definen las cuatro combinaciones más valoradas por las consumidoras en orden de preferencia: cacao y quinua, camu camu y cañihua, castañas y kiwicha, y café y tarwi; siendo estos insumos los que formarán parte de la nueva línea *Origen*.

7. *Pregunta 6: Características eco-amigables y socialmente responsables más valoradas.*

¿Cuáles son las características eco-amigables y socialmente responsables más valoradas? 150 respuestas

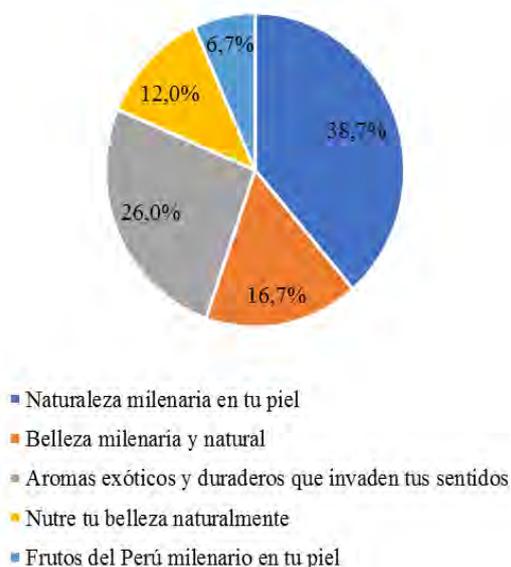


6. Características eco-amigables y socialmente responsables más valoradas	
Envase reciclable y/o hecho con material reciclado	37 (24.7%)
Apoya al desarrollo económico y social de una comunidad en riesgo	19 (12.7%)
Insumos 100% naturales (no parabenos, menos químicos)	44 (29.3%)
No testeo en animales	15 (10%)
Producción eco-amigable (menos uso de agua, menor generación de residuos)	35 (23.3%)

Figura B7. Características eco-amigables y socialmente responsables más valoradas.

8. *Pregunta 7: Frases con las que más identificas o relacionas a las cremas corporales y/o de manos.*

¿Cuáles son las frases con las que más identificas o relacionas a las cremas corporales y/o de manos? 150 respuestas



7. Frases con las que más te identificas o relacionas a las cremas corporales y/o de manos	
Naturaleza milenaria en tu piel	58 (38.7%)
Belleza milenaria y natural	25 (16.7)
Aromas exóticos y duraderos que invaden tus sentidos	39 (26%)
Nutre tu belleza naturalmente	18 (12%)
Frutos del Perú milenario en tu piel	10 (6.7%)

Figura B8. Frases con las que más se identifican o relacionan a las cremas corporales y/o de manos.

Los resultados obtenidos revelan que la frase con la que más identifican a la línea de tratamiento corporal descrita en la presente encuesta es “Naturaleza milenaria en tu piel”, en consecuencia, se utilizará dicha frase para la elaboración del *tag line* que resumen el concepto de *Origen*. Además, la frase “Aromas exóticos y duraderos que invaden tus sentidos”, la segunda más valorada, estará presente en la comunicación como uno de los principales *claims*.

Pregunta 8: Rango máximo de precio que está dispuesta a gastar en una crema de manos

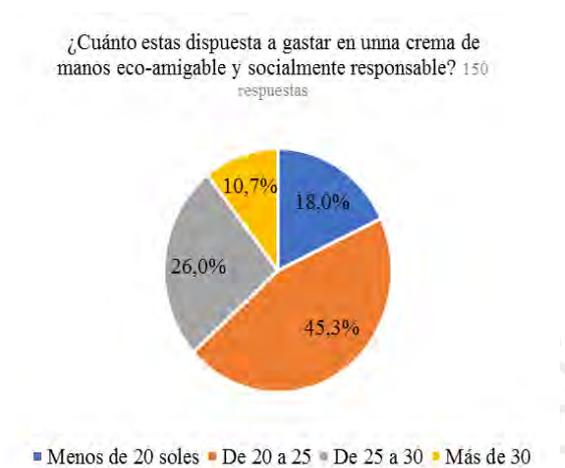


Figura B9. Precio a pagar por una crema de manos.

8. Precio a gastar en una crema de manos eco-amigable y socialmente responsable	
Menos de 20 soles	27 (18%)
De 20 a 25	68 (45.3%)
De 25 a 30	39 (26%)
Más de 30	16 (10.7%)

9. Pregunta 9: Rango máximo de precio que está dispuesta a gastar en una crema de cuerpo

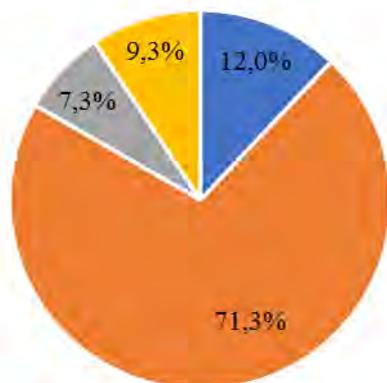


Figura B10. Precio a pagar por una crema de cuerpo.

9. Precio a gastar en una crema de cuerpo eco-amigable y socialmente responsable	
Menos de 20 soles	41 (27.3%)
De 20 a 30	29 (19.3%)
De 30 a 40	59 (39.3%)
Más de 40	21 (14%)

10. *Pregunta 10: El mejor nombre que engloba los conceptos de naturaleza, tradición milenaria y eco-amigabilidad.*

¿Cuál es el nombre que mejor engloba los conceptos de naturaleza, tradición y eco-amigabilidad? 150 respuestas



10. Nombre que mejor engloba los conceptos de naturaleza, tradición milenaria y eco-amigabilidad	
Nature Privé	18 (12%)
Origen	107 (71.3%)
Verde Nature	11 (7.3%)
Leyenda	14 (9.3%)

■ Nature Privé ■ Origen ■ Verde Nature ■ Leyenda

Figura B11. El nombre que mejor engloba los conceptos de naturaleza, tradición y eco-amigabilidad.

Los resultados de esta pregunta han permitido colocarle a la nueva línea de tratamiento corporal de Ésika el nombre más atractivo y representativo para la consumidora potencial y engloba mejor los conceptos de naturaleza, tradición y eco-amigabilidad que es lo que se busca transmitir. Finalmente, el nombre más valorado fue el de *Origen*.

Apéndice C: Organigrama de la fuerza de ventas de Ésika Perú

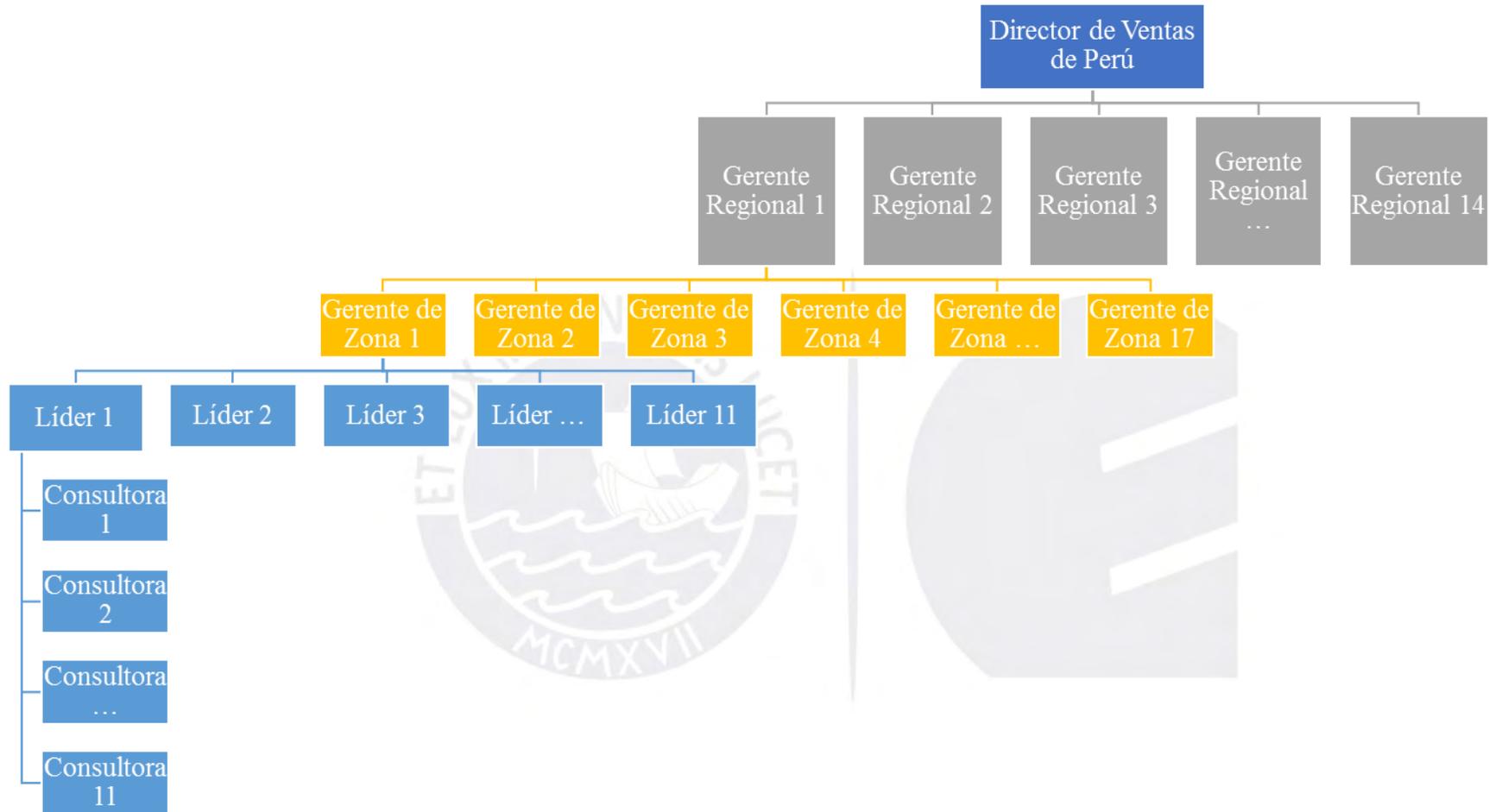


Figura C1. Organigrama de la fuerza de ventas de Ésika Perú.

Apéndice D

En la siguiente se muestran las palabras clave con mayor popularidad en búsquedas relacionadas a cremas corporales o tratamiento corporal en el Perú según la herramienta

Google Adwords

Tabla D1

Palabras clave con mayor popularidad de Búsqueda en Google Adwords

Palabras Clave	Popularidad de Búsqueda
Belcorp	368,000
Esika	110,000
catalogo cyzone	22,200
Ekos	18,100
catalogo esika	18,100
cyzone catalogo	14,800
esika catalogo	12,100
natura ekos	6,600
lbel catalogo	6,600
crema corporal	6,600
catalogo lbel	5,400
catalogo esika	5,400
catalogo de cyzone	5,400
belcorp pedidos	5,400
esika peru	4,400
ekos natura	3,600
cremas naturales	1,900
belcorp catalogo	1,900
catalogo belcorp	1,600
ebel catalogo	1,000
crema hidratante corporal	1,000
esika catalogo peru	720
cremas hidratantes naturales	210
crema corporal natural	110



Apéndice E: Estructura folleto del *press kit* para bloggers



Figura E1. Carátula del folleto de *Press kit*



Figura E2. Páginas 2 y 3 explicación de concepto de la línea Origen.



Figura E3. Páginas 4 y 5 del folleto de *Presskit*.



Figura E3. Páginas 6 y 7 del folleto de Presskit.



Figura E4. Páginas 8 y 9 del folleto de Presskit.



Figura E5. Páginas 10 y 11 del folleto de Presskit.



Figura E6. Carátula del folleto de *Press kit*



Apéndice F

En las siguientes tablas se muestran las *bloggers*, *video bloggers* y *celebrities* a las que se les entregará el *press kit*.

Tabla F1

Listado de bloggers y video blogger a quienes se les entregará el press kit

Blogger o video blogger	Página web	Número de seguidores		
		Facebook	YouTube	Visitas promedio a página web
El diario de Pink Chick	http://www.pinkchick.pe/ https://www.facebook.com/pinkchick.pe/	182,165		7,100
Estilozas	http://www.estilozas.com/ https://www.facebook.com/pg/Estilozas/likes/?ref=page_internal	166,837		6,300
Le Coquelicot	http://lecoquelicotblog.com/ https://www.facebook.com/LeCoquelicotBlog/	213,095		34,100
Fashion In Da Hat	http://fashionindahat.com/			9,800
Radar Fashion	http://www.radarfashion.net/ https://www.facebook.com/blogradarfashion/	125,343		9,800
A Stylish Life	http://asl.pe/ https://www.facebook.com/astylislife/	88,810		<5000
La vida de Serendipity	http://www.lavidadeserendipity.com/ https://www.facebook.com/lavidadeserendipity/	106,514		35,900
Style in Lima	http://styleinlima.net/			33,900
The Androgyny	http://theandrogyny.com/ https://www.facebook.com/theandrognyblog/	100,190		6,700
Fashaddicti	http://www.fashaddicti.com/ https://www.facebook.com/fashaddicti/	138,558		<5000
Cinnamon Style	http://cinnamonstyle.pe/ https://www.facebook.com/cinnamonstyle/	144,265		13,200
Dolce Placard	http://www.dolceplacard.com/es/ https://www.facebook.com/dolceplacard/	75,422		<5000
Partners in Style	http://www.partners-instyle.com/ https://www.facebook.com/partnersinstyleblog/	45,731		<5000
Valeria Basurco	https://www.youtube.com/user/ColorfulMemories99/featured https://www.facebook.com/valeriabasurco/	90,993	560,578	
The Holy Style	http://www.theholystyle.com/ https://www.facebook.com/theholystyle/	20,565		<5000
Ximena moral	https://www.facebook.com/ximenamoralmakeup/?ref=page_internal	53,397	32,342	

Tabla F2

Listado de celebrities a quienes se les entregará el press kit

Blogger o video blogger	Página web	Número de
		seguidores Facebook
Stefanie Cayo	https://www.facebook.com/pg/stephaniecayopage/about/?ref=page_internal	1,190,590
Alondra García-Miro	https://www.facebook.com/GarciaMiroAlondra/	427,645
Jazmin Pinedo	https://www.facebook.com/OficialJazminPinedo/	876,985
Gianella Neyra	https://www.facebook.com/gianellaneyra/	392,641
karen Schwarze	https://www.facebook.com/karen.schwarzespinoza.5	184,380
Natalie Vertiz	https://www.facebook.com/natvertiz/	636,356
Sheila Rojas	https://www.facebook.com/Sheyla.Rojas.Oficial/	728,624
Angie Arizaga	https://www.facebook.com/pg/ArizagaOficial/likes/?ref=page_internal	98,575



Apéndice G

En la siguiente tabla se muestran los objetivos de la campaña digital y los KPI's que se emplearan para medir los avances en cada uno de los medios empleados.

Tabla G1

Objetivos y KPI's para la medición de la campaña digital de Origen

Medio Digital	Objetivos	KPIs	Herramientas de medición
Página Web / Línea Origen	Lograr un 70% de permanencia superior a 10 segundos en la <i>landing page</i> de la línea Origen Lograr leads de 10%	Nº de procedencia por canal de comunicación digital. Nº de Registrados por la campaña Nº de rebote	Reportes del <i>hosting</i> de página web de Ésika <i>Google Analytics</i>
<i>Google Adwords</i>	Lograr un 5% de conversiones	Nº de impresiones Nº de <i>clicks</i> Nº de compras por el <i>e-commerce</i>	Reportes de <i>Google Adwords</i>
<i>Ads Exchange</i>	Lograr un 3% de conversiones	Nº de impresiones Nº de <i>clicks</i>	Reportes de <u>Ads Exchange</u>
Facebook	Lograr el 3% de interacción de manera orgánica Lograr el 12% de interacción pagada Lograr el 5% de visualización del video de lanzamiento en su totalidad. Lograr el 30% visualización del video de lanzamiento en al menos 10 segundos. Lograr un coste por interacción menor a S/ 0.50 cada una en promedio	Nº de interacciones Nº de compartidos Nº de “me gusta” Nº de comentarios Nº de impresiones	Reportes de Facebook <i>Insights</i>
YouTube	Lograr el 5% de visualización del video de lanzamiento en su totalidad. Lograr el 30% visualización del video de lanzamiento en al menos 10 segundos. Lograr un costo por interacción menor a S/ 0.50 cada una en promedio	Nº de reproducciones Nº de “me gusta” Nº de compartidos Nº de comentarios de impresiones	Reportes de Youtube <i>Insights</i>
Instagram	Logra un 10% de interacción Lograr un costo por interacción menor a S/ 0.50 cada una en promedio	Nº de interacciones Nº de compartidos Nº de “me gusta” Nº de comentarios Nº de impresiones	Reportes de Instagram <i>Insights</i>
<i>Mailing</i>	Lograr una notoriedad de 50% de suscritos Lograr un 30% de conversión hacia la <i>landing page</i>	Nº de personas que abrieron el correo Nº de personas que hicieron <i>click</i> en el <i>call to action</i> .	Reportes de servicio de <i>mailing</i>