



¿Y ahora qué hacemos?

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

José Luis Landa Jimenez
Carla Alessandra Zúñiga Chicata

Asesora:
Mtr. Fabiola María Guerrero Moreno

Lima, septiembre de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

OPT 3 - José Luis Landa Jimenez OK (1).docx

AUTOR

José Luis Landa

RECuento DE
PALABRAS

10605 Words

RECuento DE CARACTERES

54322 Characters

RECuento DE
PÁGINAS

66 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.5MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 7, 2022 6:26 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 7, 2022 6:27 AM GMT-5

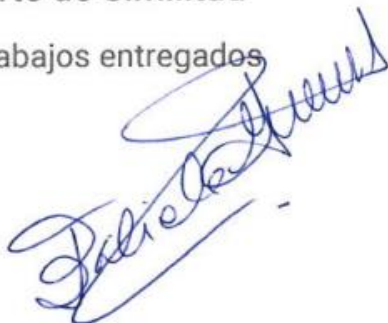
● 8% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● Excluir del Reporte de Similitud

- Base de datos de trabajos entregados



Resumen

El caso “¿Y ahora qué hacemos?” presenta a una empresa peruana, Beauty SCM, maquiladora del sector de belleza y cuidado personal y la relación con su principal cliente por más de 30 años, Belesa. A principios del año 2014, la compañía recibe la noticia de la posible mudanza de toda la producción de su socio estratégico a Colombia y, por ende, la pérdida de la maquila y facturación que representaba más del 50% del total.

Una vez que los directivos de Beauty SCM supieron esta noticia, deciden poner en marcha distintos escenarios para evitar la salida que traería grandes consecuencias en el resultado económico de la compañía, sobre todo por las inversiones realizadas en la capacidad de planta. Estos planes deberán minimizar el riesgo, garantizar la sostenibilidad del negocio y ofrecer un beneficio a Belesa sin dañar la relación.

Sin embargo, esta situación les debe llevar a preguntarse, ¿por qué permitieron la dependencia de un solo cliente? Y, ¿por qué no previeron lo que podría pasar?

Palabras clave: *dependencia; estrategia; comercial; cosmético; pérdida*



Abstract

The case “¿What are going to do now?” presents Beauty SCM, a manufacture Peruvian company for the beauty and cosmetic sector, and the relationship with his main costumer for more than 30 years, Belesa. In early 2014, the company receives the news of the possible move of all the production of its strategic partner to Colombia and therefore the loss of the manufacture service which billing represented more than 50% of the total revenue.

Once the directors of Beauty SCM learned this news, they decided to implement different scenarios to avoid the exit that would have great consequences on the company's economic results, especially due to the investments made in plant capacity. These plans must minimize risk, guarantee the sustainability of the business and offer a benefit to Belesa without damaging the relationship.

However, this situation should lead you to ask yourself, why did they allow the dependency on a single client? And why didn't they foresee what could happen?

Keywords: *dependency; strategy; commercial; cosmetic; lost*



Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Antecedentes del sector	15
1.1. El mercado mundial de la belleza y cuidado personal	15
1.2. El mercado de la belleza y cuidado personal en el Perú	15
1.3. Canales	16
1.4. Canal de venta directa	16
1.5. Canal retail	17
1.6. Beauty SCM S.A. – Historia.....	18
1.6.1. Beauty Manufacturing	19
1.6.2. Beauty Logistics.....	19
1.6.3. Beauty Cargo	19
1.6.4. Beauty Jewelry	20
1.6.5. Modelo de negocio	20
1.6.6. Beauty Manufacturing	21
1.6.7. Organigrama	21
1.6.8. El departamento Comercial	21
1.6.9. La competencia	22
1.7. BELE S.A. (Belesa)	23
1.7.1. El modelo de negocio de Belesa	23
1.7.2. Productos	24
1.7.3. Fabricación de los productos	24
1.7.4. Operación logística.....	24
1.8. Belesa y Beauty SCM	25
1.9. El comunicado de Belesa a Beauty SCM	26
Anexos	29
Anexo 1. Infografía del mercado de belleza y cuidado personal	29
Anexo 2. Mercado mundial de belleza y cuidado personal	30
Anexo 3. Mercado Latinoamericano de belleza y cuidado personal	31
Anexo 4. Importaciones del mercado peruano de belleza y cuidado personal	32
Anexo 5. Principales productores y exportaciones del sector cosmético e higiene personal	34
Anexo 6. Principales productores del sector cosmético e higiene personal.....	36
Anexo 7. Participación de canales <i>retail</i> y venta directa.....	37
Anexo 8. Servicios que ofrece Beauty SCM.....	38
Anexo 9. Estado de Resultados del 2013 (en miles de US\$) de Beauty SCM S.A.....	39

Anexo 10. Balance general al 31.12.2013 de Beauty SCM S.A en miles de US\$	40
Anexo 11. Ventas Beauty SCM Perú por cliente	41
Anexo 12. Ventas Beauty SCM Perú, por cliente y margen para la UN Manufacturing.....	42
Anexo 13. Facturación de Belesa por Unidad de Negocio	43
Anexo 14. Evolución del precio unitario de Belesa	44
Anexo 15. Facturación cliente vs Beauty SCM en miles de US\$.....	45
Anexo 16. Organigrama Beauty SCM	46
Anexo 17. Capacidad de la planta de manufactura	47
Anexo 18. Variación de la demanda de Belesa	48
Anexo 19. Misión y visión de Beauty SCM	49
Capítulo 2. Teaching note.....	51
2.1. Enfoque del caso	51
2.2. Objetivos de aprendizaje	51
2.3. Preguntas propuestas	51
2.4. Hechos principales	52
2.5. Análisis del contexto	53
2.5.1. Consecuencias de la salida de Belesa	53
2.5.2. Análisis de la propuesta de valor de Beauty SCM.....	54
2.5.3. Diagnóstico del sector.....	54
2.5.4. Análisis FODA	56
2.6. Identificación del problema	57
2.7. Plan de acción propuesto.....	58
2.7.1. En el corto plazo.....	58
2.7.2. En el mediano y largo plazo	60
Conclusiones.....	61
Lista de referencias bibliográficas	63
Anexos del Teaching Note	65
Anexo 1TN. Análisis de fuerzas sector venta directa del mercado de belleza y cuidado personal.....	65
Anexo 2TN. Análisis de fuerzas del sector de <i>retail</i> del mercado de belleza y cuidado personal	66

Lista de tablas

Tabla 1. Caída de ventas y margen con la salida de Belesa.....	53
Tabla 2. Pérdida de capacidad productiva con la salida de Belesa	53
Tabla 3. Análisis de market share del canal y rentabilidad de Beauty SCM.....	58
Tabla 4. Ventajas y desventajas de la propuesta	59



Lista de figuras

Figura 1. Mercado de belleza y cuidado personal.	15
Figura 2. Principales canales de venta del mercado de belleza y cuidado personal.....	16
Figura 3. Market share de principales participantes de canal de venta directa	17
Figura 4. Market share de principales participantes de canal de retail	18
Figura 5. Análisis FODA de Beauty SCM Perú – UN Manufacturing.....	57



Introducción

Eran casi las 11 de la noche y caía una tenue llovizna de verano en Lima cuando Aquiles Díaz, gerente general de Beauty SCM S.A. (en adelante Beauty SCM), se disponía a retornar a su casa después de la maratónica reunión de directorio que acababa de terminar. Se quedó unos segundos frente a la puerta de su vehículo contemplando desde su estacionamiento el edificio de la sede principal de Beauty SCM pensando cuáles serían las acciones a seguir luego que BELE S.A. (en adelante, Belesa), por lejos su principal cliente y que significaba actualmente el 55% del total de sus ventas anuales, les comunicara que había decidido ampliar la capacidad de producción de su planta en Colombia lo cual podría representar una caída del 50% de las ventas a este cliente en la unidad de negocio de manufactura.

Eran los últimos días de enero del 2014 y Aquiles había tenido una reunión el día anterior con Eduardo Belesa, CEO de Belesa, donde le comunicó el cambio en su estrategia de producción. A su retorno a la oficina convocó a una reunión de directorio de inmediato para comunicarles la noticia:

- Aquiles: Señores, iré directo al grano. Belesa ha puesto en marcha la ampliación de la capacidad de su planta a 380 millones de unidades al año para atender al mercado local y extranjero. Esta expansión debe estar terminada para mediados de este año e incluye las categorías de maquillaje, cremas corporales, cremas faciales, fragancias y productos de cuidado personal. Asimismo, inaugurarán el nuevo centro de distribución totalmente automatizado. Como ustedes saben, actualmente nosotros fabricamos la totalidad de unidades que se venden en Perú, y los planes de Belesa, son romper este abastecimiento y asignar las unidades por la variable costos, repartiendo así la fabricación entre ambas plantas. Se habla a grandes rasgos de una disminución en una primera etapa del 50% de la demanda total que venimos ejecutando.

- Natalie Andrade (gerente de Manufactura): ¡Imposible!, tener la fabricación de Perú les genera grandes ventajas, sobre todo evitar faltantes de stock en una categoría tan incierta como la de maquillajes. ¿Han evaluado eso?

- Adolfo Meza (gerente de Procurement): Recuerden que el año pasado nosotros hemos comprado equipos para ampliar la capacidad, y algunos son exclusivos para ellos, asimismo, ya tenemos la aprobación del banco para la automatización de la planta de Fragancias.

- Francisco D'Ángelo (gerente Comercial): Belesa representa un poco más del 50% de nuestras ventas de la Unidad de Negocio de Manufactura y en el mercado no existe un cliente igual de grande. Solo están las otras empresas de venta directa, a las cuales no podemos tocar la puerta por el contrato de exclusividad.

- César Castillo (gerente de Finanzas): sugiero realizar cuanto antes un flujo de caja proyectado, considerando el peor escenario, para revisar cómo quedarían nuestros estados financieros. A la fecha,

Belesa, cancela sus facturas a 7 días y tenemos los anticipos mensuales, esto golpeará duramente la caja.

El Directorio permaneció en reunión hasta altas horas de la noche, tratando de decidir cuál sería la mejor alternativa a tomar.

Debido a la alta sensibilidad de la información mostrada, los nombres de las empresas han sido modificados para efecto del presente trabajo de investigación.



Capítulo 1. Antecedentes del sector

1.1. El mercado mundial de la belleza y cuidado personal

La industria de la belleza y cuidado personal incluye las categorías de productos de consumo como: fragancias, productos de higiene personal, maquillaje y tratamiento facial y corporal; dicho mercado mantiene un crecimiento sostenido, impulsado por el crecimiento económico mundial, este crecimiento es más alto en los mercados de Asia-Pacífico y Latinoamericano. Para fines del 2013 la facturación a nivel mundial de esta industria era de US\$ 416,000 MM (Cámara de Comercio de Lima [CCL] y Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], 2014). En el Anexo 1 se muestra una infografía con los puntos más resaltantes del sector.

El mercado Latinoamericano, de US\$ 66,560 MM (16% del mercado mundial), es el tercero más grande del mundo y de mantener la tendencia de crecimiento de aproximadamente 6% anual que viene teniendo desde el 2010, podría superar en tamaño al mercado de Europa Occidental para el 2018 (CCL y COPECOH, 2014). (Ver Anexo 2).

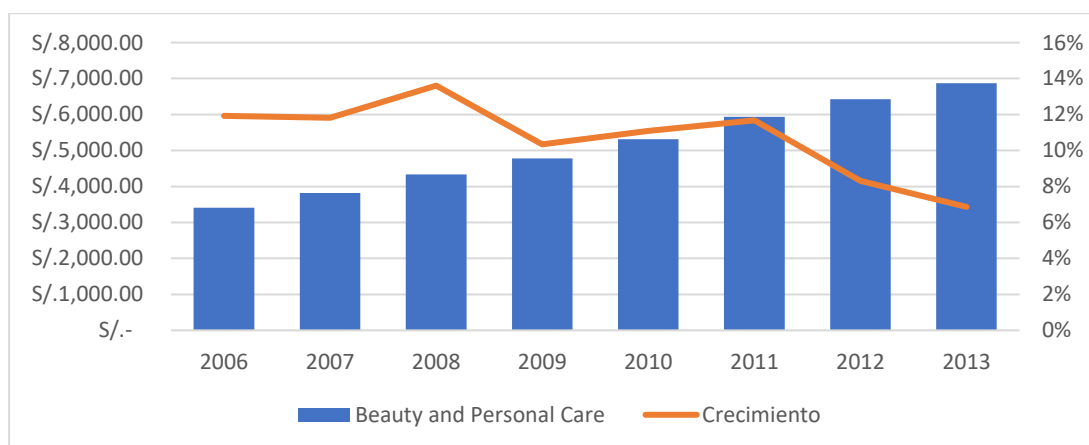
Los principales mercados en Latinoamérica son el mercado brasileño con el 56% y el mercado mexicano con el 15% del total (Euromonitor International, 2021), tal como lo muestra el Anexo 3.

1.2. El mercado de la belleza y cuidado personal en el Perú

En el Perú el mercado de la belleza y cuidado personal representa US\$ 2,377 MM y ha tenido un crecimiento del 3% en el 2013 liderando el crecimiento de este mercado en Latinoamérica. Sin embargo, analizando las cifras en soles, el crecimiento fue del 6% explicado por la caída del precio del sol con respecto al dólar en este periodo (Euromonitor International, 2021). (Ver Figura 1).

Figura 1

Mercado de belleza y cuidado personal



Fuente: elaboración propia basado en Euromonitor International (2021)

Con relación a las importaciones del mercado peruano de la belleza y cuidado personal, el 36% de las ventas corresponden a producción nacional mientras que el 64% restante es importado. Los países de donde proviene la mayor proporción de importaciones son Colombia y México con un 36% y 25%, respectivamente. Con relación a los importadores en este mercado están muy dispersos, siendo Procter & Gamble Perú el principal importador con 18% del total. El resto de los importadores no superan el 10% del total de importaciones (ver Anexo 3).

El Perú exporta el 17% de su producción nacional, sus principales destinos son Colombia, Ecuador y Bolivia con un 25%, 20% y 20%, respectivamente. La principal empresa productora en el Perú es Beauty SCM con el 40% de la producción nacional, seguido de Unique con un 20% e Intravedco con un 13%.

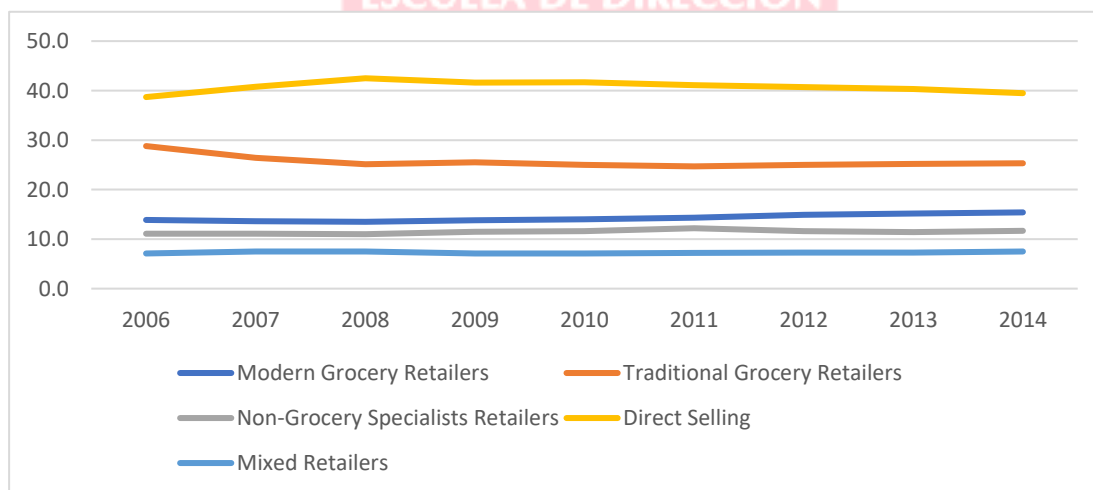
Sin embargo, algunos de los principales productores en Perú como Beauty SCM o Intravedco atienden al mercado interno B2B, por lo tanto, no son los principales exportadores en este mercado; los principales exportadores del mercado de belleza y cuidado personal son Unique S.A. con 45% y Belesa con el 43% del total de exportaciones (CCL y COPECOH, 2014). (Ver Anexo 4).

1.3. Canales

Respecto a los canales de distribución, el 40% corresponde a venta directa y el 60% al canal de *retail*; este último ha estado creciendo en los últimos años impulsado principalmente por el crecimiento en el canal de *retail* moderno.

Figura 2

Principales canales de venta del mercado de belleza y cuidado personal



Fuente: elaboración propia basado en Euromonitor International (2021)

1.4. Canal de venta directa

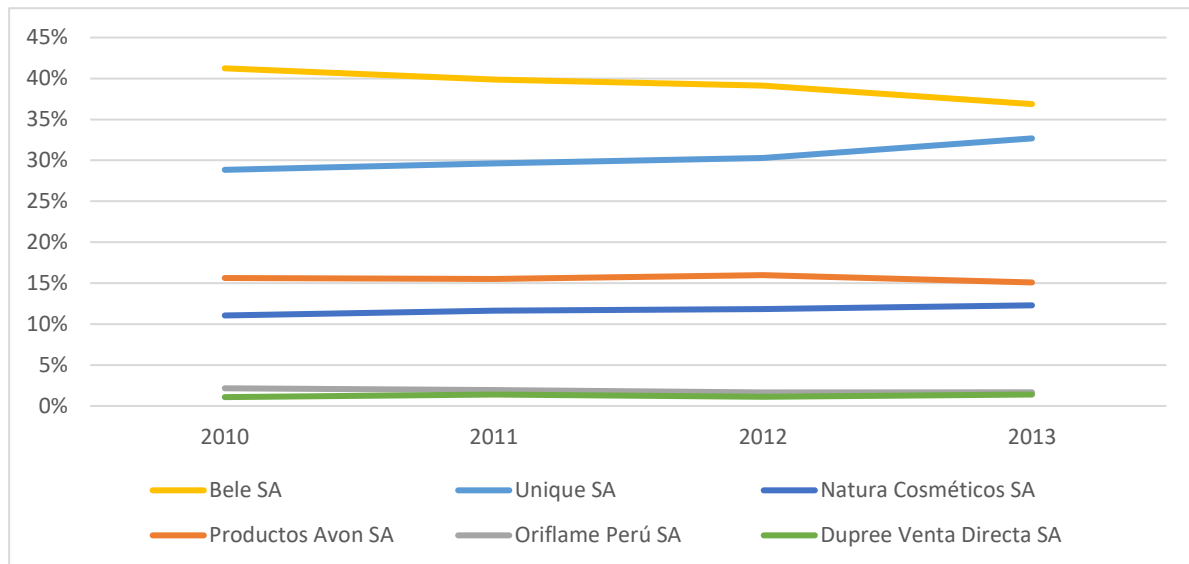
La Cámara Peruana de Venta Directa [CAPEVEDI] (2022, párr. 1) define la venta directa como:

Un sistema de comercialización de un producto de consumo o servicio, a través de un empresario independiente (llamado también consultor independiente, distribuidor independiente, asociado independiente), quien directamente brinda información sobre el producto o realiza demostraciones sobre éste a los consumidores finales en sus viviendas y/o lugares de trabajo, entre otros.

Belesa y Unique son dos de las empresas más grandes del mercado de cuidado y belleza personal en la región y tienen su origen en el Perú; ambas empresas comercializan sus productos principalmente por el canal de venta directa, son los líderes en este canal y compiten por el liderazgo de este mercado en el país. (Ver Figura 3).

Figura 3

Market share de principales participantes de canal de venta directa

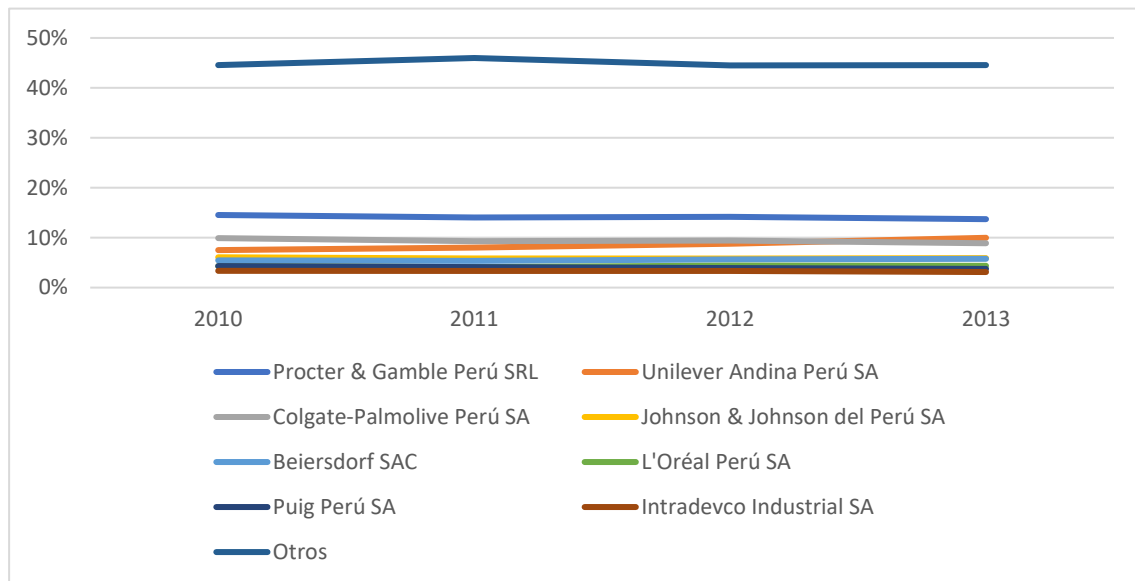


Fuente: elaboración propia basado en Euromonitor International (2021)

Las principales categorías que se comercializan en venta directa son fragancias, maquillaje y tratamientos facial y corporal, en estas categorías tienen amplia ventaja en comparación con el canal de Retail (ver Anexo 5). Este canal ha estado perdiendo participación de mercado en los últimos años y emplea aproximadamente 400 mil emprendedoras a nivel nacional (CCL y COPECOH, 2014).

1.5. Canal retail

En el mercado de cuidado y belleza personal, este canal representa el 60% de las ventas totales, se trata de un canal con muchos participantes y donde los principales son marcas de presencia mundial como Procter & Gamble, Unilever, Colgate y Johnson & Johnson, los participantes de este canal principalmente importan sus productos y aprovechan economías de escala.

Figura 4*Market share de principales participantes de canal de retail*

Fuente: elaboración propia basado en Euromonitor International (2021)

1.6. Beauty SCM S.A. – Historia

Constituida en 1967 como Productos Fabel, nació como una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal para terceros [B2B]. El sector cosmético no era novedad para Jorge Belesa, ya que sus hermanos, Eduardo y Alejandro contaban con sus propias empresas dentro del rubro y su abuelo Alejandro Belesa fue uno de los pioneros en introducir al Perú productos especializados en cuidado de la piel. Dada la relación y cercanía entre los hermanos, Eduardo le solicita a Jorge que maneje el 100% de la operación en Perú de una empresa de venta directa que acaba de constituir, Belesa, no solo para el sector cosmético, sino también para el de bisutería, logístico y de distribución. A medida que su socio estratégico, Belesa, se fue internacionalizando, en 1989 Beauty SCM ingresó a EE. UU. y Chile para luego darse pase a otros países como Ecuador, Colombia, Panamá, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, El Salvador, México (donde también cuentan con una planta de producción) y Puerto Rico. En el 2003, siguiendo lo que sería un paso lógico, se unificaron todos los negocios y empezó a operar como Beauty SCM S.A. Con una facturación de US\$ 149 MM en el 2013, a nivel corporativo, y un equipo de más de 5 mil colaboradores, el enfoque de Beauty SCM S.A. está orientado a integrarse cada vez más con sus clientes, brindando todos los servicios que necesiten para que solo se enfoquen en su core business. En Perú, país que representa el 65% de los ingresos, la propuesta de Beauty SCM es la gestión completa de la cadena de suministro desde las compras al inicio de la cadena hasta la entrega al cliente final (CCL y COPECOH, 2014). (Ver Anexo 6).

1.6.1. Beauty Manufacturing

Es la Unidad de Negocio encargada de la gestión de la planta de producción y de todas las actividades relacionadas con la fabricación de productos cosméticos como sombras, labiales, esmaltes; productos de cuidado personal como champú, cremas corporales, talcos; cuidado del hogar, fragancias, maquila, transformación de productos promocionales y fabricación de envases plásticos. La planta se especializa en la maquila de lotes mínimos. Trabaja a 3 turnos una variedad de más de 500 SKUs¹ por mes gracias a sus cortos tiempos de *Set Up* y alto uso de mano de obra calificada. Esta ventaja competitiva la posicionó como una empresa lista para atender demandas cambiantes y erráticas sin necesidad de una mayor inversión en tecnología.

En el año 2013, cerró con una facturación de US\$50 MM y una utilidad bruta del 21% sobre las ventas. Durante los primeros 30 años, fue el eje central de la compañía al ser los principales maquiladores del país de productos cosméticos y de cuidado personal. Sin embargo, luego del ingreso de nuevos competidores extranjeros con menores costos, la venta disminuyó 4.1% versus el año anterior. Esto golpeó duramente la ocupabilidad de la planta, la cual ya estaba al 80% de una capacidad de más de 100 millones de unidades.

El Anexo 12 muestra el listado de los principales clientes asignados a esta unidad de negocio y su facturación anual.

1.6.2. Beauty Logistics

Es la Unidad de Negocio que compite en el mercado como operador logístico 4PL. Brinda los servicios de almacenaje, recepción de mercadería, preparación de pedidos, *cross docking*, gestión de inventarios, logística inversa, entre otros. A nivel corporativo cuenta con almacenes de más de 100 mil posiciones que albergan 225 mil SKUs. En el Perú cuenta con 2 sedes, una al norte y otra al sur de la capital, con 33 mil y 20 mil posiciones, respectivamente.

En los últimos 5 años, es la UN con mayor crecimiento en ventas, pasando de US\$ 24 MM a US\$ 29 MM con un margen bruto del 17%. Administra más de 269 mil pedidos al mes para clientes del rubro *retail*, cosmético, tecnológico, del hogar, entre otros.

1.6.3. Beauty Cargo

Es la Unidad de Negocio que administra más de 700 vehículos como flota de reparto para garantizar 700 mil entregas al mes. Vela por la correcta gestión de transporte, sea hacia canales B2B como canales B2C. Nació como una necesidad de cerrar el ciclo de la cadena de suministro de los clientes logísticos y, sobre todo, ganar una gran cobertura de puntos de entrega a lo largo de todo el país, sin importar la distancia o dificultad de acceso.

¹ Código de artículo.

Las ventas para el 2013 fueron de US\$ 10.7 MM y se esperaba se incrementen en un 10% para el siguiente año gracias a la adquisición de nuevas unidades.

1.6.4. Beauty Jewelry

Es la Unidad de Negocio encargada de la fabricación de joyería fina y de fantasía. Funciona como una unidad separada porque el personal requiere de una alta especialización en el manejo de metales, pedrería, mostacillas y pintura epóxica.

Las ventas para el 2013 fueron de US\$ 6.6 MM, con un margen del 15%. El 90% de la facturación correspondía al cliente Belesa.

1.6.5. Modelo de negocio

Beauty SCM define su negocio como una empresa que se especializa en servicios de mejora y modernización de cadenas de abastecimiento (Beauty SCM, 2014)². Inició como un maquilador fabricando para terceros, pero su principal socio estratégico siempre fue Belesa. Con el tiempo, estos clientes fueron solicitando que se les almacenara los productos maquilados, y así surgió la operación de Logistics. Contrataron personal calificado, ampliaron sus operaciones de los distritos de Breña a Los Olivos y compraron los activos necesarios para operar. La relación y operación con Belesa también incluía la correcta entrega de los pedidos a cada una de las consultoras, armando así, una red de repartidores en todo el Perú. Este *know how* se utilizó para ingresar al mercado *retail* y ofrecer el servicio de distribución a clientes de manufactura y logística.

Se definió que Beauty SCM sería una empresa orientada en brindar servicios para empresas comerciales interesadas en enfocarse en actividades que agreguen valor a su negocio principal y desean delegar la gestión de su cadena de suministro. La dirección deseaba transmitir cualidades como capacidad profesional, especialización, fiabilidad, adaptabilidad y satisfacción de sus clientes (Beauty SCM, 2014)

Beauty SCM ofrecía a los clientes la posibilidad de reducir sus costos a través de la tercerización. En el libro, *Gestión Logística Integral* (Mora, 2016, p. 157), se menciona que un estudio del MIT [Massachusetts Institute of Technology]:

Demostró que los costos totales de la cadena de suministros llegan a ser el 75% del presupuesto operativo de gastos y mostró que las compañías que han implementado con éxito estos programas lograban beneficios como: reducciones de inventario hasta el 50%, incremento en las entregas a tiempo en 40%, reducción del ciclo acumulado del producto en 27%, duplicar la rotación de inventario, reducción en 9 veces los faltantes, incremento en las ventas en 17%.

² Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha anonimizado la información de los documentos originales.

La empresa consultora Gartner Consulting Group, “encontró que estas compañías típicamente logran excelentes resultados en: reducir costos operativos en un 20%; mejorar la productividad de los activos; ser más eficientes en responder a las cambiantes demandas del mercado” (Dominy, 2010).

Beauty SCM se enfocó en conseguir beneficios en torno a la optimización de inventarios, minimizar los desabastecimientos, disminución de los costos de producción, optimizar el ciclo de producción y los costos transaccionales (Beauty SCM, 2014).

1.6.6. *Beauty Manufacturing*

Beauty SCM inició como maquilador de la principal marca de venta directa de Perú, Belesa. A lo largo del tiempo, desarrolló sus capacidades para brindar un servicio de excelencia a la necesidad de este cliente. Belesa, tiene un amplio portafolio de productos de aproximadamente 2 mil SKUs con una demanda desde 2 mil hasta 20 mil unidades por SKU. Este modelo de fabricación sirvió como base para el desarrollo de las capacidades de planta y contratación de personal a fin de enfocarse en un modelo manual y no tan automatizado por la gran cantidad de *set ups* y bajo volumen de unidades. A lo largo del tiempo, esto se convirtió en la propuesta de valor de Beauty Manufacturing. Una alta flexibilidad para manejar lotes pequeños de producción y distintos tipos de productos.

1.6.7. *Organigrama*

La estructura de Beauty SCM responde a un organigrama clásico liderado por el presidente del Directorio y gerente general, el señor Aquiles Díaz y conformado hacia abajo por la gerencia Comercial, Administración y Finanzas, Procurement, TI y Operaciones. La toma de decisiones y propuestas salían gracias a la información que traía el equipo comercial del mercado y reuniones que se tenían con los clientes. Sin embargo, la mayoría de las decisiones pasaban por el gerente general. Aquiles, había empezado en la compañía, cuando tenía 25 años, como supervisor de línea y fue ascendiendo cada año debido a su alto desempeño y conocimiento de los procesos. En los primeros años, generó una relación de confianza con Jorge Belesa, dueño de la compañía, recorría todos los días junto con él la fábrica y almacenes, conocía a cada uno de los operarios y todos confiaban en él. A los pocos años de empezar en la compañía, le presentó a Eduardo Belesa. Con este último trabajaron todo tipo de proyectos de optimización tanto en el área de manufactura como de logística y, con el pasar de tiempo, definieron juntos el modelo de negocio que funcionaría para ambas empresas, hasta la fecha.

1.6.8. *El departamento Comercial*

El área estaba liderada por el gerente comercial, el señor Francisco D'Ángelo, cuya visión era clara: buscar negocios que brindaran rentabilidad a la compañía y llenaran la capacidad de la planta, para el caso de manufactura, y ubicaciones dentro del almacén, para el caso de Logistics. Para cumplir este objetivo, el jefe comercial debía lograr el balance entre la asignación de cuentas actuales y la búsqueda de clientes nuevos de parte de sus Key Account Executive [KAE]. En Perú, se tenía en total 8

ejecutivos que administraban 60 cuentas activas. A su vez, los KAEs tenían bajo su cargo a los analistas de demanda para el análisis de información y el *backoffice* requerido.

Como parte del servicio, cada cliente contaba con un KAE para garantizar los niveles de servicio acordados, negociar tarifas, revisar nuevos prospectos de negocio y canalizar todas las solicitudes operativas. El analista de demanda, a su vez, le brindaba inteligencia comercial respecto al comportamiento de su demanda, ventas, inventarios y facturación. Un KAE debía estar en la capacidad de poder atender cuentas de cualquier UN³ sea de Logistics, Cargo o Manufactura y debía tener conocimiento de cadenas de suministro, manejo integral de almacenes y cartera de productos a ofrecer como parte de la fabricación por encargo. Por definición, el KAE era el único punto de contacto entre el cliente y la operación, y no debía romperse este vínculo por nada.

El tiempo de cada KAE debía ser repartido entre la atención del día a día de sus clientes, la búsqueda de oportunidades con sus clientes (*share of wallet*) y la búsqueda de clientes nuevos que cumplieran con las metas de facturación esperada. Para eso, entraban al TOP 10,000 de empresas del país y se ponían en contacto con los que consideraban clientes potenciales por el nivel de facturación, asistían también a eventos, charlas, tomaban referencias a través de conocidos o tomaban llamadas de clientes externos.

Por la magnitud de la cuenta de Belesa, se le asignaba un KAE y analista de demanda exclusivos que solo manejara la relación con ellos y analistas de operaciones como de inventario, manufactura, sistemas, entre otros.

Al KAE se le medía por: cumplimiento de venta versus el plan del año tanto en monto como en unidades (exactitud de pronóstico), contratos, flujo de facturación, resultado del Net Promoter Score.

1.6.9. La competencia

Beauty SCM es la única empresa en el mercado que brinda servicios a lo largo de toda la cadena de suministros. Sin embargo, compite en el día a día con empresas que buscan captar a sus clientes y que les ofrecen opciones más económicas, innovación en formulaciones, mejoras en calidad o mejoras en el diseño de envase.

En el sector de manufactura, las empresas buscan conseguir clientes que les permitan cubrir parte de su capacidad fija y retenerlos en el tiempo, cueste lo que cueste. Existe una alta barrera de salida por la documentación, aprobación y gestión que se debe hacer con el ente regulador DIGEMID⁴.

Beauty SCM en el mercado cosmético compite con laboratorios, grandes y pequeños, empresas industriales, empresas trasnacionales y empresas que gestionan sus propios procesos.

³ Unidad de negocio.

⁴ Dirección General de Medicamentos.

Algunas de las empresas de la competencia son: Laboratorio Lacovat E.I.R.L., Laboratorios Portugal S.R.L., Laboratorios Smasac S.R.L., Plata S.A.C. - Global Beauty Corporation y Yana Cosmetic S.A.C.

En las licitaciones de Procter & Gamble, Clorox, Colgate – Palmolive, Henkel, Unilever o Alicorp, no es novedad encontrarse con el mismo equipo comercial de la competencia. Incluso dentro de las operaciones de un mismo cliente pueden trabajar más de una empresa de tercerización junta.

1.7. BELE S.A. (Belesa)

Belesa es una compañía multinacional de venta directa de productos de belleza para el cuidado de la piel, cuerpo, cosmético, joyería y accesorios a través de sus tres marcas. Tienen presencia en 15 países, atienden a más de 900 mil consultoras y reúnen a más de 9 mil colaboradores.

En el año 1967 la familia Belesa inició el negocio de distribución de productos importados de cuidado y belleza personal. Eduardo Belesa empezó en la empresa familiar teniendo a su cargo la dirección de la gerencia de ventas; luego, tomó la responsabilidad del negocio en 1970 y posteriormente, con una nueva marca, se iniciaron las operaciones en Colombia en 1985. En 1988 los hermanos deciden continuar su negocio de forma separada, Eduardo crea Beauty SCM y su hermano se queda con la empresa en el Perú a la que más adelante le cambian el nombre a Yanbel (Beauty SCM, 2020)⁵.

Beauty SCM fue creciendo sostenidamente, en el 1994 habían extendido sus operaciones a 8 países de Sudamérica y facturaron US\$ 100 MM. Par lograr este crecimiento la empresa apostó por el reclutamiento de agresivo de vendedoras, además de programas de premios e incentivos por lograr metas en sus ventas (Beauty SCM, 2020).

La expansión de la empresa continuó de forma constante. En el año 2005 iniciaron sus operaciones en 3 países de Centroamérica con 800 mil consultoras inscritas y una facturación de US\$ 540 MM. En los 4 años siguientes ya habían logrado facturar mil millones de dólares (Beauty SCM, 2020).

1.7.1. El modelo de negocio de Belesa

Actualmente, Belesa (Beauty SCM, 2020) utiliza el canal de venta directa de un solo nivel para comercializar sus productos. Tiene como socias a mujeres independientes que son consultoras de la marca, ellas venden sus productos directamente al cliente final, obteniendo descuentos en función al volumen de venta de sus pedidos.

Las consultoras promocionan los productos de la empresa utilizando catálogos que son proporcionados por Belesa. Existe un plazo para realizar cada pedido, al finalizar este plazo las

⁵ Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha anonimizado la información de los documentos originales.

consultoras deben realizar el pedido de manera digital y tienen la opción de cancelar el pedido también digitalmente o mediante un pago a una cuenta habilitada para este fin (Beauty SCM, 2020).

Tanto los catálogos de las próximas campañas, como los productos pedidos son enviados a las casas de las consultoras, se hace de esta forma para asegurar la venta futura (Beauty SCM, 2020).

Los descuentos varían desde el 25% hasta el 40% en función al valor del pedido, lo cual incentiva que los pedidos de las consultoras sean de mayor valor posible; adicionalmente, existen premios para las consultoras con mejor desempeño, estos premios pueden ser accesorios para el hogar o electrodomésticos; la consultora con los mejores resultados del año recibe el premio de un auto y departamento nuevos (Beauty SCM, 2020).

1.7.2. Productos

Dentro de los catálogos podemos encontrar gran variedad de productos que cubren toda la categoría de productos de cuidado y belleza personal como champús, talcos, esmaltes, sombras, maquillaje, perfumes, cremas hidratantes, además de otros productos como joyas y lentes de sol.

La oferta de productos de Belesa es amplia. Esto facilita el trabajo de ventas de las consultoras, permitiendo captar nuevos clientes y generar nuevas compras, la calidad es superior al de su competencia convencional y los precios son atractivos para el público.

1.7.3. Fabricación de los productos

Belesa tiene presencia en 10 países, pero solo cuenta con una planta de producción en tres de ellos: Perú, Colombia y México.

En Colombia su planta cuenta con una capacidad de más de 600 mil unidades Cal día. Fabrican emulsiones (cremas, champús), hidroalcoholes (colonias y fragancias), maquillaje, del cual el 50% es para exportación y 50% para consumo local. En Perú y México trabajan con Beauty SCM como maquilador exclusivo para cubrir las necesidades del negocio.

Hasta la fecha y pese a la construcción de la planta de Colombia, Beauty SCM es el encargado de la fabricación del 100% de las unidades vendidas en Perú (país que representa el 40% de sus ventas), la cual es, aproximadamente, de 80 MM de unidades al año y de exportar producto terminado a países cercanos como Bolivia y Chile.

1.7.4. Operación logística

Cada país donde opera Belesa cuenta con un centro de distribución [CD] el cual se encarga de la recepción de las materias primas, envases, productos cosméticos, no cosméticos, incentivos, papelería entre otros. El almacenamiento, a su vez, debe cumplir con los lineamientos regulatorios, por ejemplo, temperatura no mayor a 30 grados, cumplimiento de ERI [Exactitud de inventario] y el abastecimiento oportuno al área de armado de pedidos.

En total facturan más de 800 mil pedidos al día en todos los países donde tienen presencia y los mismos deben ser armados y entregados en un plazo máximo entre las 24 y 72 horas.

La operación de Colombia es la más grande con un armado de 200 mil pedidos por día, distribuidos en 4 líneas automatizadas. Luego sigue Perú con una facturación de 120 mil pedidos diarios. Cada CD cuenta con fajas de producción donde se arman los pedidos y posteriormente se entregan a las unidades de transporte para que salgan a reparto. Se atiende tanto en la capital como en provincias sin importar la distancia o accesibilidad a la zona.

Cada CD debe cumplir con las altas exigencias de Belesa y son auditados anualmente para cumplir con los lineamientos de las buenas prácticas de almacenamiento para productos cosméticos y no cosméticos.

1.8. Belesa y Beauty SCM

Gracias a la cercana relación entre hermanos, toda la operación logística, desde la recepción hasta la entrega de los pedidos, de Perú, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Panamá y República Dominicana, la maneja Beauty SCM a través de los centros de distribución construidos en cada país. Belesa maneja directamente sus operaciones en Colombia, Chile, Bolivia y México.

Respecto a la fabricación, ésta empezó siendo una gestión completa desde la compra de materias primas y envases, fabricación del *bulk*⁶ y envasado. Conforme fue pasando el tiempo y Belesa fue creciendo, optaron por hacer sinergia entre sus operaciones y designar a su equipo las actividades de planeamiento y adquisición de insumos; de esta manera Beauty SCM pasó a tener solo un contrato de fabricación por encargo, es decir, recibir todos los insumos y envases necesarios para que la fábrica solo produzca el *bulk* y envase el producto final.

En Perú se tienen habilitadas las plantas de talcos, plásticos, fragancias y colonias, emulsiones (cremas y champús) y maquillaje. La capacidad de cada proceso se muestra en el Anexo 8 y Belesa utiliza a la fecha el 80% de cada capacidad. Debido al incremento en la demanda y el proceso manual de maquillajes se invirtió US\$ 150 mil, en el año 2013, en la compra de una máquina de envasado automático.

En el aspecto financiero, Belesa es cliente con una calificación por encima del promedio. Cancela sus facturas siempre a tiempo, las cuales tienen una condición de pago de 7 días hábiles y se manejan anticipos (facturación adelantada de dos meses) para todas las unidades de negocio.

Asimismo, se tiene total apertura para compartir información. Brindan acceso a sus sistemas de demanda y proyecciones de venta para realizar de manera fina el planeamiento.

Belesa siempre ha sido un cliente estratégico para Beauty SCM, representa el 55% de sus ventas, cumple con sus obligaciones financieras y llena la capacidad de planta. Tiene una visibilidad de demanda que muy pocos clientes en el mercado ofrecen, lo cual ayuda a tener una planificación

⁶ Contenido que va dentro de los envases o frascos.

precisa. Sin embargo, esta relación estratégica poco a poco se fue convirtiendo en una relación de dependencia, donde el poder de negociación de Belesa tomó más fuerza y el crecimiento de Beauty SCM como empresa solo iba de la mano con el crecimiento de este único cliente. En palabras de Aquiles: “Solo debemos enfocarnos en mantener el nivel de servicio para que la relación siga perdurando por más años y se mantenga la asignación de códigos en Perú para el 100% de unidades.”

1.9. El comunicado de Belesa a Beauty SCM

Eduardo citó a Aquiles a una reunión en sus oficinas porque quería conversar sobre la continuidad del negocio en Perú. Empezó la reunión agradeciendo y valorando todo el esfuerzo de Beauty SCM a lo largo de estos casi 50 años, pero luego le comentó que la inversión de su planta en Colombia le daría capacidad ociosa que tenía que llenar con las unidades que se vendían en Perú. No tenía más opciones, la estrategia estaba clara y la economía de escala era el camino que querían seguir. Aquiles, quién se sorprendió con la noticia, le pidió le dé unos días para revisar una contra propuesta que fuese beneficiosa para ellos.

Sentado en la mesa de Directorio de Beauty SCM, escuchó atentamente cada una de las ideas que iban saliendo.

- Francisco D'Ángelo: “Pensemos en el escenario pesimista por un momento, ¿qué pasaría si Belesa se va? ¿Cómo queda nuestra compañía en el mercado? ¿Tenemos suficiente masa crítica para que las ventas cubran nuestros costos? Lo dudo. Es momento de tener un plan comercial para incrementar las ventas con los clientes actuales o conseguir nuevos clientes del mismo rubro de venta directa. Debemos repotenciar el equipo comercial y salir al mercado de una manera agresiva, no podemos continuar siendo pasivos esperando que los clientes nos toquen la puerta. Asimismo, considero es momento que se termine el contrato de exclusividad con Belesa, si ellos nos van a quitar unidades y no se van a comprometer con un volumen mínimo, deben de entender el perjuicio que nos hacen y por lo tanto nos deben permitir salir a tocarle la puerta a su competencia, dependemos mucho de ellos y así salgamos de esta situación no tenemos garantías de que más adelante se repita.”

- Nathalie Andrade: “Otra opción que yo veo es que aprovechemos nuestro conocimiento, nuestra capacidad y desarrollemos una marca propia a precios económicos para competir en el mercado tradicional o canal moderno. Para esto, deberíamos traer expertos en formulación de productos cosméticos a fin de sacar una marca propia lo suficientemente atractiva para el mercado. Me preocupa cómo vamos a llenar la capacidad de planta, para cada una de las cadenas productivas”.

- Cesar Castillo: “En los últimos 5 años la facturación de Belesa ha ido en aumento debido a factores macroeconómicos y a negociaciones que cada ejecutivo de cuenta lograba conseguir. Los márgenes suben y suben, pero ¿dónde quedó mirar el beneficio conjunto y compartir ahorros con nuestro cliente más grande? Ya no estamos negociando entre hermanos, las cosas han cambiado y los actores son otros. Ahora pesan los números más que las relaciones, en ese sentido sugiero revisar los

márgenes que tenemos con ellos y qué descuentos podemos ofrecerles para que se queden. A la par, veamos cómo mejoran los costos con la operación para que la caída no afecte nuestro flujo de caja.”

- Aquiles Díaz: “Le he pedido a Eduardo nos dé una semana, no tenemos que tomar una decisión hoy. Además, el contrato indica que deben dar un aviso de mínimo 6 meses antes de finalizar cualquier relación. Pensemos cuál debe ser la mejor opción, cuáles son los beneficios de trabajar con Beauty SCM y demostrémosle al cliente por qué nos necesita, no solo porque somos sus socios estratégicos, sino, por qué es conveniente tener una planta en Perú. Tenemos todos los números para revisar la exactitud de su demanda. Ya terminó el momento de sentarnos en nuestros laureles, espero una propuesta aterrizada de cada uno para el próximo viernes.”



Anexos

Anexo 1

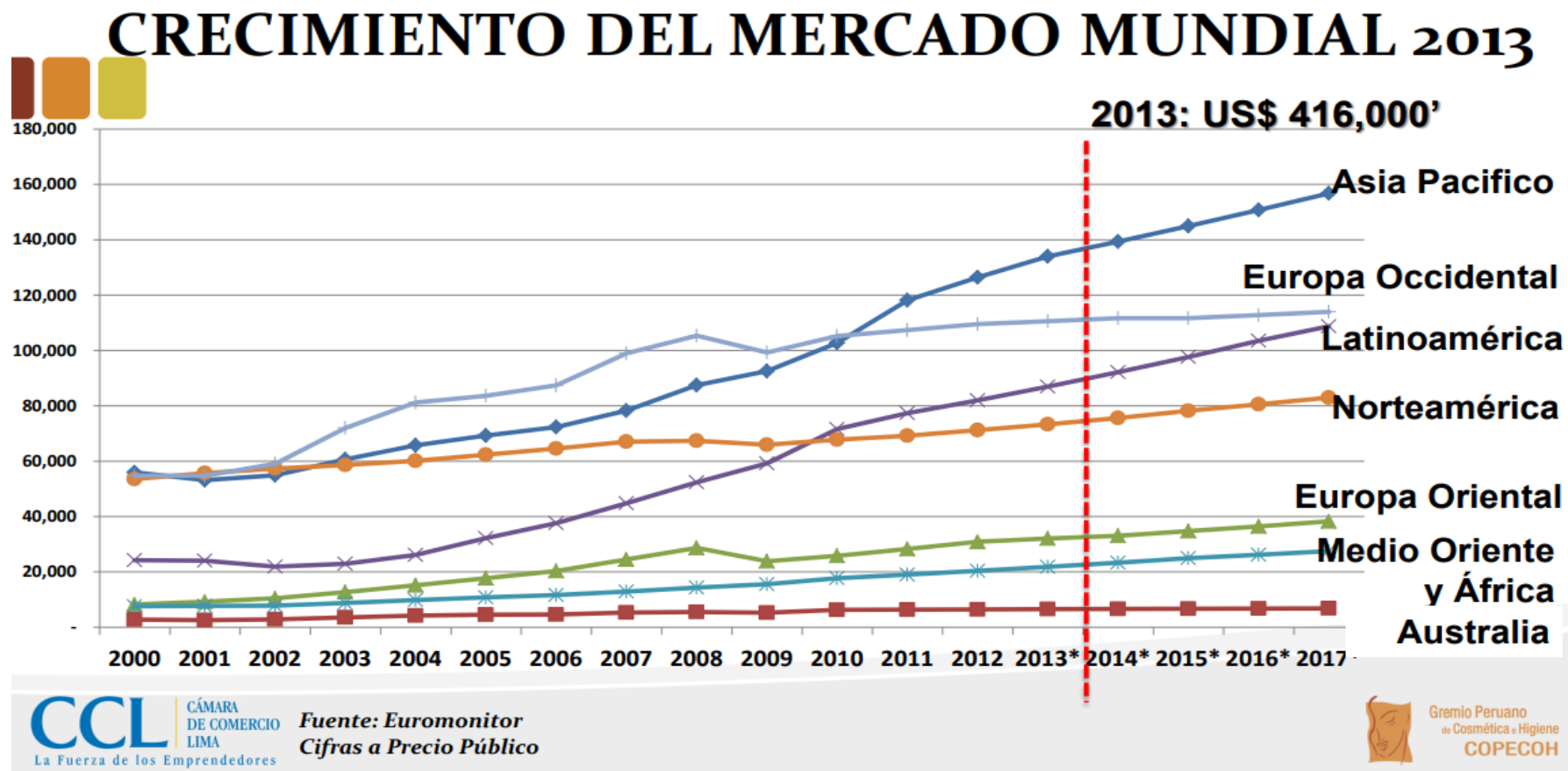
Infografía del mercado de belleza y cuidado personal



Fuente: elaboración propia basado en CCL y COPECOH (2014)

Anexo 2

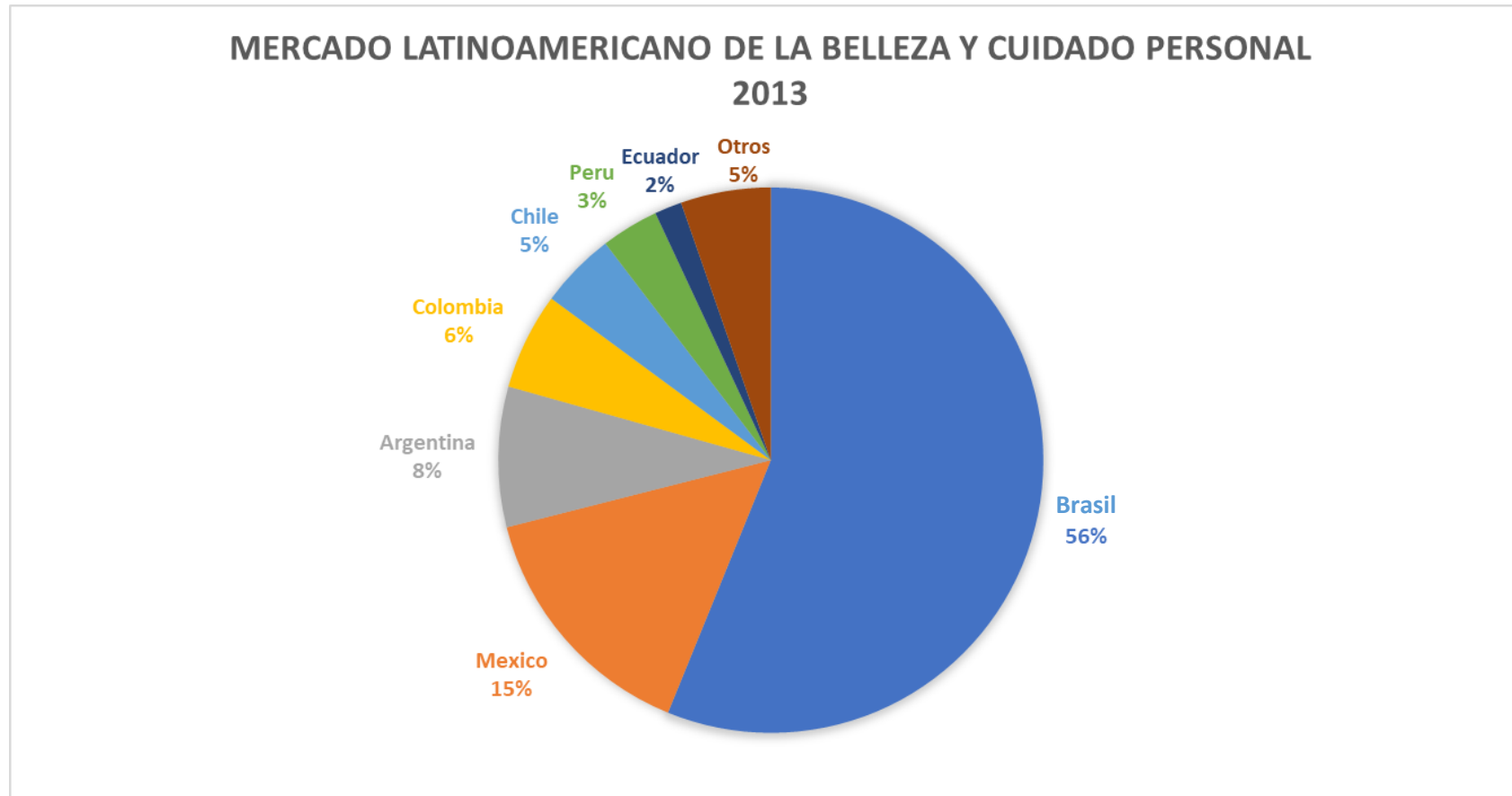
Mercado mundial de belleza y cuidado personal



Fuente: CCL y COPECOH (2014), p. 20

Anexo 3

Mercado Latinoamericano de belleza y cuidado personal

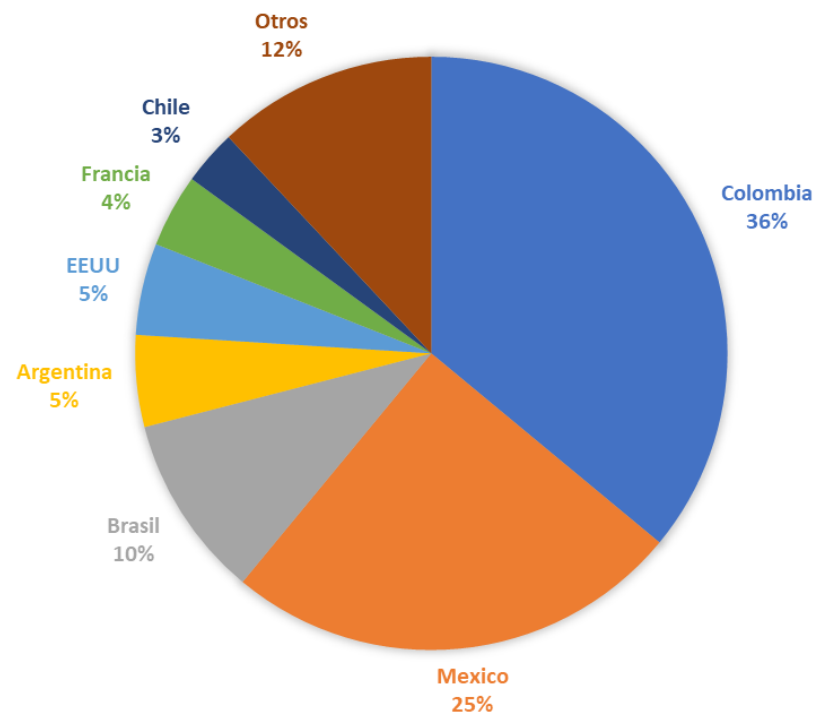


Fuente: elaboración propia basado en Euromonitor International (2021)

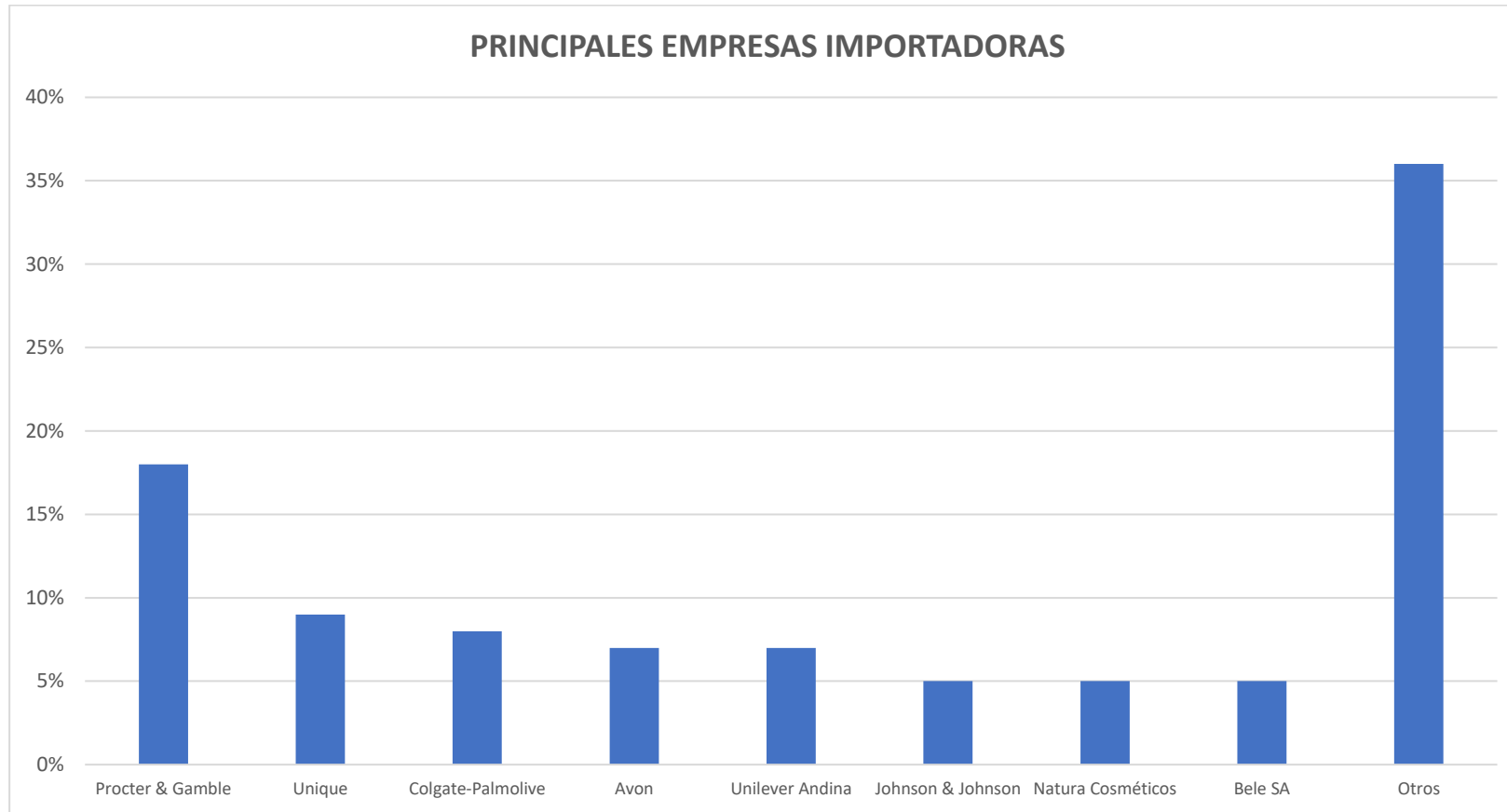
Anexo 4

Importaciones del mercado peruano de belleza y cuidado personal

ORIGEN DE IMPORTACIONES DEL SECTOR COSMÉTICOS E HIGIENE PERSONAL - 2013



Fuente: elaboración propia basado en CCL y COPECOH (2014)



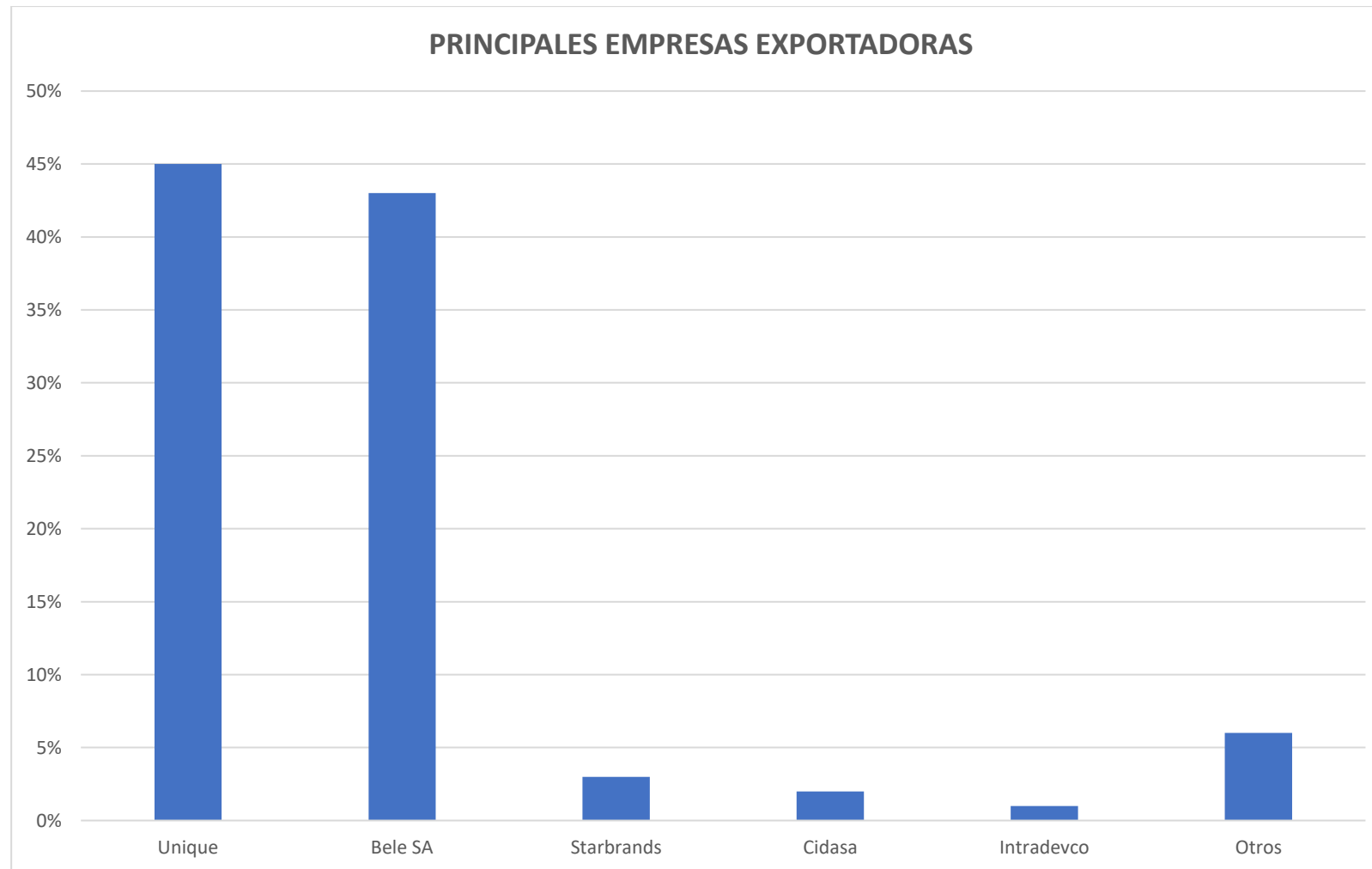
Fuente: elaboración propia basado en CCL y COPECOH (2014)

Anexo 5

Principales productores y exportaciones del sector cosmético e higiene personal



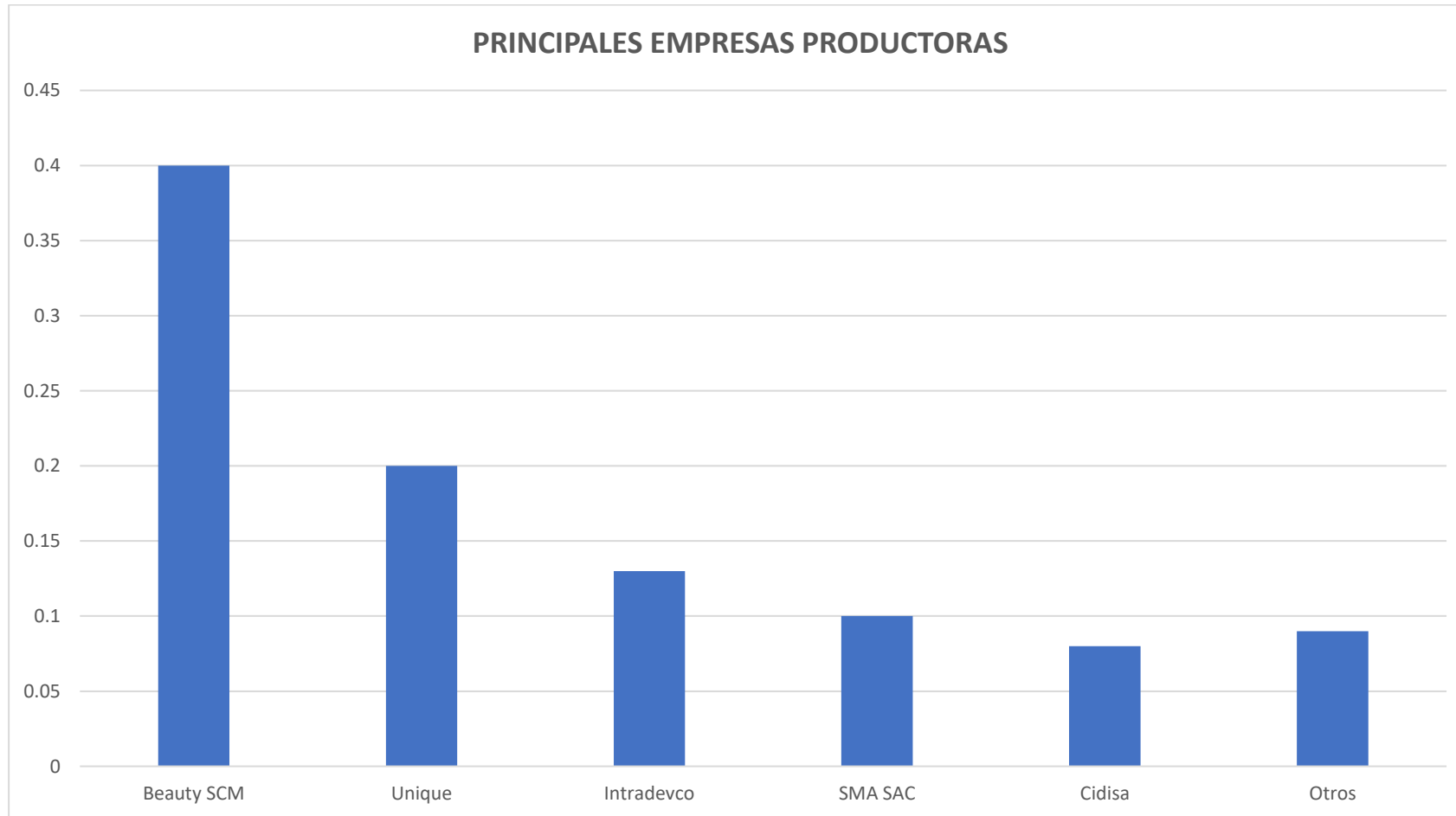
Fuente: elaboración propia basado en CCL y COPECOH (2014)



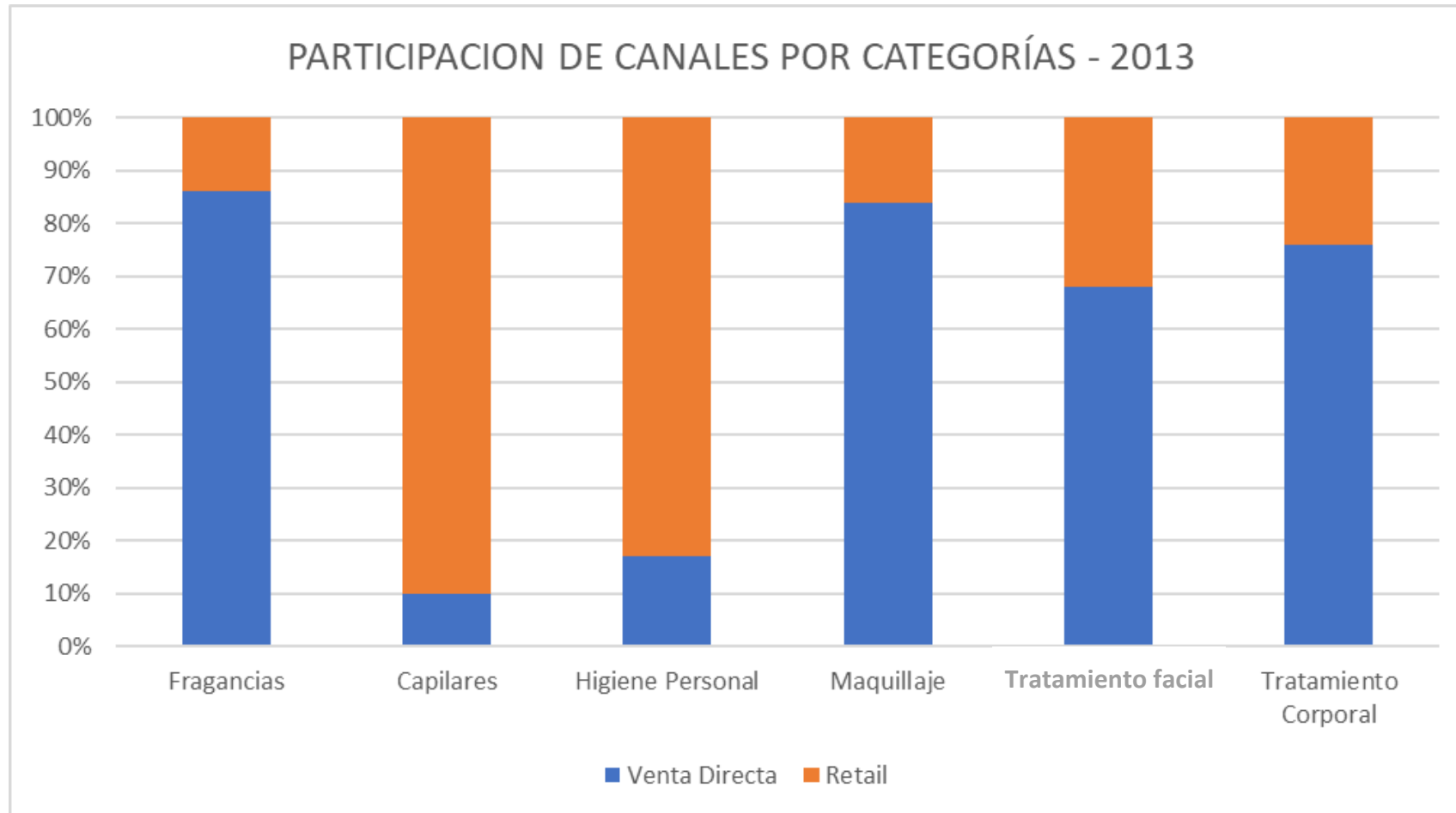
Fuente: elaboración propia basado en CCL y COPECOH (2014)

Anexo 6

Principales productores del sector cosmético e higiene personal



Fuente: elaboración propia basado en CCL y COPECOH (2014)

Anexo 7*Participación de canales retail y venta directa*

Fuente: elaboración propia basado en CCL y COPECOH (2014)

Anexo 8

Servicios que ofrece Beauty SCM



Fuente: Beauty SCM (2014)⁷

⁷ Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 9

Estado de Resultados del 2013 (en miles de US\$) de Beauty SCM S.A.

BEAUTY SCM CORPORATIVO	
ESTADO DE RESULTADOS (EN MILES USD)	
	2013
VENTAS	149,287
COSTO DE VENTAS	-117,421
UTILIDAD BRUTA	31,865
GASTO ADMINISTRATIVO	-16,386
GASTO DE VENTAS Y MARKETING	-2,913
UTILIDAD OPERATIVA	12,567
GASTO FINANCIERO NETO	-1,836
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	202
DIFERENCIA DE CAMBIO	-17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10,915
PARTICIPACIONES TRABAJADORES	-196
IMPUESTO A LA RENTA	-3,384
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	210
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS	7,546
RESERVA LEGAL	-30
UTILIDAD LIBRE DE DISPONIBILIDAD	10,885

Fuente: Beauty SCM (2014)⁸

Estado de resultados del 2013 de Beauty SCM Perú

BEAUTY SCM PERU	
ESTADO DE RESULTADOS (EN MILES USD)	
	2013
VENTAS	96,851
COSTO DE VENTAS	-72,188
UTILIDAD BRUTA	24,663
GASTO ADMINISTRATIVO	-10,222
GASTO DE VENTAS Y MARKETING	-1,250
UTILIDAD OPERATIVA	13,191
GASTO FINANCIERO NETO	-2,407
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	95
DIFERENCIA DE CAMBIO	-10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10,870
IMPUESTO A LA RENTA	-3,391
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS	7,478
RESERVA LEGAL	-15
UTILIDAD LIBRE DE DISPONIBILIDAD	7,463

Fuente: Beauty SCM (2014)⁹

⁸ Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

⁹ Ídem.

Anexo 10

Balance general al 31.12.2013 de Beauty SCM S.A en miles de US\$

BEAUTY SCM CORPORATIVO				
BALANCE GENERAL AL 31.12.2013 (EN MILES USD)				
ACTIVO			PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	6936		SOBREGIROS Y PRESTAMOS BANCARIOS	3002
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	10318		PRESTAMOS POR PAGAR RELACIONADAS	2618
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES RELACIONADAS	642		CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	10387
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1736		CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES RELACIONADAS	1294
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	608		OTRAS CUENTAS POR PAGAR	6577
EXISTENCIAS	2181			
GASTO PAGADO POR ANTICIPADO	518			
PRESTAMOS POR COBRAR RELACIONADAS	4787		TOTAL PASIVO CORRIENTE	23878
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	27726		PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE			DEUDAS A LARGO PLAZO	9735
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	363		DEUDAS A LARGO PLAZO RELACIONADAS	4191
CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO	625		IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	2143
CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO RELACIONADAS	973		PASIVO POR ARRENDAMIENTO	5232
PRESTAMOS POR COBRAR LARGO PLAZO RELACIONADAS	3759		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	21301
INVERSIONES	5330		TOTAL PASIVO	45179
INTANGIBLES	748			
INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPO	19468		PATRIMONIO	
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	5307			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	36573		CAPITAL SOCIAL	16668
			RESERVA LEGAL	1108
			RESULTADOS ACUMULADOS	-6338
			RESULTADOS DEL EJERCICIO	7546
			CAPITAL ADICIONAL	136
			TOTAL PATRIMONIO	19120
TOTAL ACTIVO	64299		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	64299

Fuente: Beauty SCM (2014)

Anexo 11*Ventas Beauty SCM Perú por cliente*

Ciente	Real 2012		Real 2013	% Part.
Total	96,977,177		96,851,848	100%
BELE S.A.	52,447,110	54.1%	53,296,492	55.0%
UNILEVER ANDINA PERU S.A.	3838440	4.0%	4,260,832	4.4%
PERUFARMA S.A.	4917062	5.1%	2,344,092	2.4%
ENTEL PERU S.A.	1719368	1.8%	2,167,376	2.2%
KS DEPOR S.A.	2,650,617	2.7%	2,040,133	2.1%
COLGATE-PALMOLIVE PERU S.A.	1,793,835	1.9%	1,907,853	2.0%
DIVERSEY PERU S.A.C.	1,287,855	1.3%	1,700,719	1.8%
TICINO DEL PERU S.A.	818,996	0.8%	1,166,485	1.2%
PLUS COSMETICA S.A.	0	0.0%	873,351	0.9%
RASH PERU S.A.C	375,344	0.4%	789,166	0.8%
BEIERSDORF S.A.C.	1,632,200	1.7%	780,449	0.8%
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	360,189	0.4%	539,795	0.6%
Otros	25,136,161	26.0%	24,985,105	25.8%

Fuente: Beauty SCM (2014)

Anexo 12

Ventas Beauty SCM Perú, por cliente y margen para la UN Manufacturing

Cliente	Real 2012	Part %	Real 2013	Part %	Margen
Total	51,891,441		49,749,508		
BELE S.A.	24,427,428	47.1%	25,141,592	50.5%	35.1%
UNILEVER ANDINA PERU S.A.	3,838,440	7.7%	4,260,832	8.6%	14.3%
PERUFARMA S.A.	4,917,062	9.9%	2,344,092	4.7%	16.7%
PROCTER & GAMBLE PERU S.R.L.	1,959,677	3.9%	1,565,213	3.1%	22.9%
KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	1,622,585	3.3%	1,513,326	3.0%	15.0%
DIVERSEY PERU S.A.C.	1,287,855	2.6%	1,700,719	3.4%	13.7%
BEIERSDORF S.A.C.	868,304	1.7%	817,601	1.6%	28.5%
3M PERU S.A.	659,781	1.3%	551,719	1.1%	18.7%
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	360,189	0.7%	539,795	1.1%	6.7%
PUIG PERU S.A.	833,127	1.7%	502,260	1.0%	28.8%
L'OREAL PERU S.A.	457,281	0.9%	481,287	1.0%	21.2%
JOHNSON & JOHNSON DEL PERU S.A	459,151	0.9%	434,001	0.9%	39.0%

Fuente: Beauty SCM (2014)

UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 13*Facturación de Belesa por Unidad de Negocio*

AÑO	SUPPLY		LOGISTICS		CARGO		JOYAS		TOTAL
	VENTA \$	PARTICIP	VENTA \$	PARTICIP	VENTA \$	PARTICIP	VENTA \$	PARTICIP	
2012	23,972	45%	6,040	11%	7,874	15%	11,861	22%	49,747
2012	24,714	46%	6,479	12%	8,075	15%	13,179	25%	52,447
2013	25,141	47%	6,645	12%	8,157	15%	13,353	25%	53,296

Fuente: Beauty SCM (2014)



Anexo 14*Evolución del precio unitario de Belesa*

año	CR&SH	COLONIAS	TALCOS	Total
2011	\$ 0.2325	\$ 0.2530	\$ 0.3006	\$ 0.2517
2012	\$ 0.2360	\$ 0.2568	\$ 0.3051	\$ 0.2570
2013	\$ 0.2383	\$ 0.2591	\$ 0.3081	\$ 0.2600

Fuente: Beauty SCM (2014)

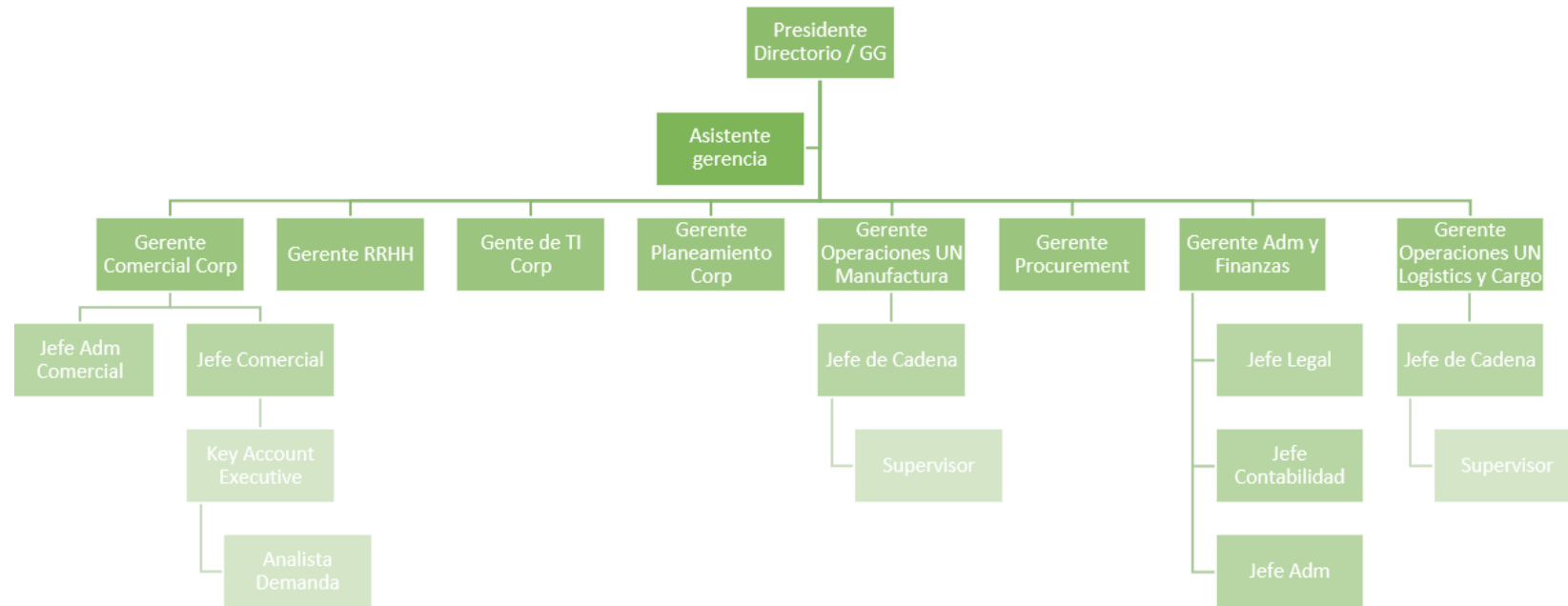


Anexo 15*Facturación cliente vs Beauty SCM en miles de US\$*

Cliente	VENTAS En miles	VENTA Beauty SCM	SERVICIOS BRINDADOS
BELE S.A.	213,569	25,142	Maquila de cremas, shampoos, maquillajes, fragancias, talcos
UNILEVER ANDINA PERU S.A.	136,355	4,261	Fabricación de sachets
PERUFARMA S.A.	165,926	2,344	Fabricación de talcos, cremas y shampoo
PROCTER & GAMBLE PERU S.R.L.	277,913	1,565	Armado de packs
KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	328,567	1,513	Fabricación de gel y jabón líquido / Armado de packs
DIVERSEY PERU S.A.C.	6,845	1,701	Fabricación de productos de higiene industrial
BEIERSDORF S.A.C.	19,988	818	Fabricación de Talcos
3M PERU S.A.	93,094	552	Armado de packs
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	1,122,604	540	Fabricación de shampoo, productos de cuidado del hogar
PUIG PERU S.A.	29,297	502	Fabricación de fragancias
L'OREAL PERU S.A.	50,654	481	Armado de packs
JOHNSON & JOHNSON DEL PERU S.A	73,928	434	Armado de packs

Fuente: Beauty SCM (2014)



Anexo 16*Organigrama Beauty SCM*

Fuente: Beauty SCM (2014)

Anexo 17

Capacidad de la planta de manufactura

PROCESO	PGM	RCP	CODIGO	# LINEAS	UNIDADES POR TURNO-LINEA	# TURNOS	UNIDADES DIARIAS	PARTICIPACION BELESA
COLONIAS	400	54	FRAGANCIAS	2	13,000	3	78,000	100%
	403	56	FRAGANCIAS NO MACERADAS	1	10,500	3	31,500	100%
TALCOS	403	42	TALCOS	2	7,800	3	46,800	80%
MAQUILLAJES	402	39	LABIALES SILICONADOS	0	0	0	0	
	402	40	BRILLOS	2	12,500	3	75,000	100%
	402	41	COMPACTOS					
	402	44	LABIALES					
	402	46	MASCARAS					
	402	53	BASES					
	400	59	ESMALTES					
	402	64	MOLDEADOS					
	402	85	ARMADO MAQUILLAJE					
CREMAS Y SHAMPOO	403	47	SHAMPOO EMULSIONADO	6	9,300	3	167,400	70%
	403	49	EMULSIONES	1	7,000	3	21,000	70%
	403	50	COLAPSIBLES					
	400	52	ROLLONES	1	18,500	3	55,500	70%

Fuente: Beauty SCM (2014)

PROCESO DE INYECCIÓN - SOPLADO	TOTAL	BELESA
GRUPO TECNOLÓGICO	CAP MENSUAL	CAP ANUAL
INYECCION-TAPAS	3,000,000	2,400,000
SOPLADO FRASCOS PEAD/PP	2,625,000	2,100,000
SOPLADO FRASCO PET	225,000	180,000
TOTAL GENERAL	5,850,000	4,680,000
SERIGRAFIA	TOTAL	BELESA
GRUPO TECNOLÓGICO	CAP MENSUAL	CAP ANUAL
SERIGRAFIA	1,650,000	1,402,500

Fuente: Beauty SCM (2014)

Anexo 18*Variación de la demanda de Belesa*

Categoría	Variación Demanda
Colonias 100 ml	De -273% hasta 100%
Cremas 750 ml	De -210% hasta 56%
Shampo 1L	De -20% a 25%
Desodorantes 50ml	De -10% a 17%
Maquillajes	De -589% a 358%

Fuente: Beauty SCM (2014)



Anexo 19

Misión y visión de Beauty SCM

Misión

Desarrollo continuo del conocimiento, optimizando la cadena de abastecimiento de los clientes.

Visión

Ser una corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento.



Capítulo 2. Teaching note

2.1. Enfoque del caso

El caso “¿Y ahora qué hacemos?” se centra en el análisis de las decisiones comerciales que se deben tomar en Beauty SCM ante la posible salida de su principal cliente. Permitirá a los estudiantes del curso de Estrategia Comercial analizar los escenarios que se pueden dar en una empresa que tiene dependencia de un cliente en un mercado cambiante y con una competencia creciente como es el de la fabricación por encargo.

El caso permite a los alumnos colocarse en el papel del gerente general de Beauty SCM quien, apoyado por su directorio, deberá tomar las decisiones adecuadas después de que Belesa le comunicara la decisión de cambiar la relación comercial y priorizar la producción de su propia planta en Colombia. Esta decisión viene después de treinta años de una sólida relación como socios estratégicos.

En el caso se presentan las alternativas propuestas por los directivos, para que los alumnos puedan analizarlas y dar solución al caso eligiendo una de ellas o proponiendo alguna nueva de acuerdo con la información presentada. Este momento en la empresa Beauty SCM representa un cambio significativo y pone en riesgo las ventas y rentabilidad de la misma, también la ocupación de las divisiones y la perspectiva de uso de las inversiones que acaban de hacer para mejorar su capacidad productiva.

Los alumnos deberán poder identificar el real problema que tiene Beauty SCM, más allá de la dependencia de un cliente y proponer alternativas de solución que garanticen o no la continuidad del negocio.

2.2. Objetivos de aprendizaje

En el presente caso, se deberá profundizar y analizar el potencial de mercado más allá de lo que puede ofrecer un solo cliente. Adicional, se tendrán los siguientes objetivos de aprendizaje:

- Identificar las potenciales oportunidades de crecimiento en un sector.
- Evaluar los riesgos de la dependencia de un cliente.
- Analizar el entorno interno y externo del sector cosmético y de cuidado personal y el poder de negociación de cada actor.
- Identificar de manera clara cuál es el modelo de negocio de una compañía, su propuesta de valor y finalmente su estrategia comercial.

2.3. Preguntas propuestas

- ¿Cuál es el problema en este caso?
- ¿Qué problemas encontramos en su estrategia? ¿Existe una estrategia clara?
- ¿Cuál es el modelo de negocio?

- ¿Quién tiene el poder de negociación en este modelo de negocio?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en una relación de dependencia?
- ¿Qué alternativas tiene Beauty SCM si Belesa se va?
- ¿Cómo lees los datos del mercado? ¿Existe oportunidad?

2.4. Hechos principales

A continuación, enumeraremos los hechos principales que describe el caso para su análisis posterior.

- En el Perú, el mercado de belleza y cuidado personal representa US\$ 2,377 MM. El 36% de las ventas corresponde a producción local, donde Beauty SCM es el líder con el 40% de participación como maquilador.
- El 64% de la venta de productos de belleza y cuidado personal provienen del extranjero, tanto de plantas propias de empresas de venta directa y de *retail*, como de otros maquiladores.
- Desde su fundación en 1967, Beauty SCM es conformada para brindar los servicios de fabricación y distribución de Belesa en el Perú y otros países de América Latina; en este tiempo se desarrolló una relación comercial sólida y de beneficio mutuo entre ambas empresas.
- La facturación de Belesa con Beauty SCM en el 2013, fue de US\$ 53.3 MM, lo que representaba el 55% de las ventas totales, dividido en las unidades de negocio de Logistics, Manufacturing y Cargo.
- Los directivos de ambas empresas son muy cercanos. Eduardo Belesa ayuda a Aquiles Díaz a estructurar la planta en sus inicios; sin embargo, esta cercanía se fue perdiendo en el transcurso de los años por la rotación natural de los funcionarios que estaban a cargo del negocio.
- Las ventas de Beauty SCM Manufacturing se incrementaron a razón del crecimiento de Belesa. La facturación de este cliente en el 2013 representó el 50% de sus ventas totales, ocasionando que Belesa tenga el poder de negociación en la relación comercial.
- La estrategia de Beauty SCM estuvo enfocada en dar un servicio de excelencia a Belesa y la dirección estaba convencida que de esta forma mantendrían su relación comercial en el tiempo.
- A principios del 2014, Belesa comunica a Beauty SCM la ampliación de su planta en Colombia y, a pesar de la larga relación comercial y confianza mutua entre ambas empresas, Beauty SCM no tuvo conocimiento previo de lo que estaba por venir.
- Al culminar la ampliación de planta, Belesa llevaría parte de su producción de Perú a Colombia.
- De concretar Belesa su salida, Beauty SCM perdería la facturación de US\$ 25 MM, es decir, el 26% de su facturación total.

2.5. Análisis del contexto

2.5.1. Consecuencias de la salida de Belesa

La salida de Belesa implica en primer lugar, la caída del 50.5% de las ventas de la UN de Manufacturing y con ello perder el margen de casi US\$ 9 MM que genera la cuenta.

Tabla 1

Caída de ventas y margen con la salida de Belesa

Cliente	Real 2012	Real 2013	Sin BELESA	Caída	Margen
Total	51,891,441	49,749,508	24,607,916	-50.5%	-8,823,319
BELE S.A.	24,427,428	25,141,592	0		

Fuente: Beauty SCM (2014)

A nivel Perú, la facturación pasaría de US\$ 96.8 MM a US\$ 71 MM, es decir, una caída del 26%, que tendría un duro impacto en el estado de resultados del 2014.

En segundo lugar, implica dejar un vacío en la capacidad de planta del 83%, cálculo que se puede hacer con la información del Anexo 17 sobre las capacidades.

Tabla 2

Pérdida de capacidad productiva con la salida de Belesa

PROCESO	PGM	RCP	CODIGO	UNIDADES DIARIAS	UNIDADES / MES	PARTICIPACION BELESA	UNIDADES DIARIAS	UNIDADES/ MES
COLONIAS	400	54	FRAGANCIAS	78,000	1,872,000	100%	78,000	1,872,000
	403	56	FRAGANCIAS NO MACERADAS	31,500	756,000	100%	31,500	756,000
TALCOS	403	42	TALCOS	46,800	1,123,200	80%	37,440	898,560
	402	40	BRILLOS					
MAQUILLAJES	402	41	COMPACTOS					
	402	44	LABIALES					
	402	46	MASCARAS					
	402	53	BASES	75,000	1,800,000	100%	75,000	1,800,000
	400	59	ESMALTES					
	402	64	MOLDEADOS					
	402	85	ARMADO MAQUILLAJE					
CREMAS Y SHAMPOOS	403	47	SHAMPOO EMULSIONADO	167,400	4,017,600	70%	117,180	2,812,320
	403	49	EMULSIONES					
	403	50	COLAPSIBLES	21,000	504,000	70%	14,700	352,800
	400	52	ROLLONES	55,500	1,332,000	70%	38,850	932,400
					11,404,800			9,424,080
								83%

Fuente: Beauty SCM (2014)

Es decir, el equipo comercial tendría que recuperar la venta con contratos de fabricación por 9 MM de unidades al mes en todas las categorías. El siguiente cliente más grande de la compañía, Unilever, ocupa una maquila de 1 MM de unidades al mes (cálculo realizado con el PU promedio y la venta de Unilever). Adicionalmente, Belesa y Beauty SCM cuentan con un contrato de exclusividad que no le permite a este último trabajar con otras empresas de venta directa.

Por último, implica asumir los costos fijos de la planta hasta que se defina qué hacer con los activos, incluyendo la compra de la máquina de maquillajes que menciona el caso.

2.5.2. Análisis de la propuesta de valor de Beauty SCM

La propuesta de valor es una estrategia para captar a los clientes reales y potenciales. Consiste en ofrecer un conjunto de servicios que, sumado al aporte de diseño y valor de la marca, permite lograr una propuesta diferencial y única del mercado. Pretende mostrar las interrelaciones entre los componentes que entregan beneficio a la oferta, marca, diseño, prestaciones, y lo que percibe el cliente.

En el caso presentado podemos observar que la propuesta de Valor de Beauty SCM, fue pensada teniendo como centro a Belesa. Beauty SCM desarrolló capacidades y un modelo de fabricación pensando en: lotes pequeños, rapidez en la entrega, costos competitivos, bajos inventarios (de un mes y medio como máximo), rapidez ante cambio de la demanda de muchos SKUs. Se buscó aprovechar los recursos operativos de mano de obra para gestionar la fabricación de una gran cantidad de lotes, garantizando la entrega a tiempo y cambios en el programa de producción de acuerdo con la demanda mensual. Y funcionó durante los primeros 45 años, que Beauty SCM vio la oportunidad de consolidarse como maquilador de pequeñas y medianas empresas dentro del rubro cosmético. Pero su crecimiento, el cual le permitió tener el 40% de participación de mercado, fue un resultado del crecimiento sostenido de Belesa.

Si analizamos el Anexo 15 del Top 12 de empresas a las que Beauty factura de la UN de Manufacturing, podemos observar que no se está aprovechando el *know how* y *expertise* con el que cuenta Beauty SCM para la captación de clientes. Dentro del TOP se ubican empresas a las que se le brindan servicios de armado de *packs* promocionales (no se utilizan las líneas de producción) y fabricación de colonias, pero a empresas grandes como Unilever, solo se les maquila un tipo de tecnología (*sachets*) cuando ellos comercializan muchos más tipos de productos como champús, cremas corporales, etc.

2.5.3. Diagnóstico del sector

El sector cosmético y de higiene personal en Perú se caracteriza por la marcada participación de dos principales canales: empresas de venta directa (a través de consultoras) y empresas de *retail* (o canal moderno). El modelo de negocio de ambos canales no permite que sean comparables, se puede decir que un canal compite con otro buscando atraer la mayor cantidad de consumidores para incrementar su participación de mercado.

2.5.3.1. Canal de venta directa. Los participantes en este canal son: proveedores de materias primas, maquiladores, marcas de belleza, distribuidores y consultoras.

a) Proveedores de materias primas

Tienen muy poco poder de negociación debido a la globalización y acceso al mercado mundial para la compra de estos productos; esto podría cambiar en el caso de una coyuntura de escases de alguno de estos materiales.

b) Maquiladores

Tienen un poder de negociación limitado debido a que compiten con maquiladores extranjeros y con las mismas plantas de las marcas de cuidado y belleza personal; su poder de negociación puede mejorar si el maquilador tiene una buena capacidad de reacción ante cambios en la demanda del mercado.

El sector de maquiladores tiene altas barreras de entrada por la inversión y autorizaciones que se requieren para este rubro. En el Perú el líder es Beauty SCM con el 40% del mercado.

c) Marcas de belleza y cuidado personal

Es dominado por Belesa y Unique que tienen el 70% del mercado, se trata de un mercado saturado donde la participación de mercado en este canal viene cayendo a favor del canal *retail*; ambas empresas fabrican localmente sus productos a diferencia de los otros participantes del mercado que importan desde sus plantas propias en otros países. La ventaja de producir localmente es la mejor reacción ante la variabilidad de demanda y poca inversión en infraestructura e inventarios.

Las marcas de belleza tienen altos márgenes y son los participantes con el poder de negociación más alto en el canal; asimismo, las barreras de entrada son altas por la necesidad de desarrollo de una red de consultoras para ingresar a este negocio y por tratarse de un mercado saturado donde el *market share* viene disminuyendo.

d) Distribuidores

Deben tener un buen conocimiento de las zonas de distribución por la dispersión de las consultoras y dificultad para la ubicación geográfica de los domicilios; tienen un poder de negociación limitado y barreras de entrada medias.

e) Consultoras

Tienen un limitado poder de negociación, este dependerá de su red de contactos y capacidad de venta; las barreras de entrada son bajas y los márgenes también son limitados.

2.5.3.2. Canal *Retail*. Los participantes en este canal son: proveedores de materias primas, maquiladores, marcas de belleza y distribuidores.

a) Proveedores de materias primas

La situación de este sector es idéntica al del canal de venta directa.

b) Maquiladores

En este canal la competencia para los maquiladores es aún más alta que en el canal de venta directa; la mayor parte de la producción que se vende en este canal es importada por lo que tienen bajo el poder de negociación.

c) Marcas de belleza y cuidado personal

Este canal tiene muchos participantes y es dominado por marcas de presencia global. Estas marcas tienen fábricas en distintas partes del mundo e importan la mayor parte de sus ventas. Por otro lado, la participación de este mercado se está incrementando impulsado por las ventas de *retail* en canales modernos; tienen alto poder de negociación.

d) Distribución

A diferencia del canal de venta directa, en este canal no se requiere un conocimiento diferenciado de las zonas de distribución. El traslado se hace desde los centros de distribución hacia las tiendas de *retail* moderno y tradicional; por lo tanto, tienen bajo poder de negociación y bajas barreras de entrada.

2.5.4. Análisis FODA

Luego de realizar un diagnóstico el sector, debemos evaluar la gestión de Beauty SCM Manufacturing. Para este caso, utilizaremos un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en búsqueda de un mayor alcance sobre los pasos que se deben seguir para responder las consultas del directorio.

Los principales hallazgos que se identifican en la Figura 5, es que la principal debilidad que tiene la empresa es la dependencia de un cliente y en consecuencia el poco poder de negociación que tiene sobre él. Esta debilidad debe ser lo primero en revisar y revertir; además, apoyarse de las fortalezas para crecer como empresa y redireccionar el rumbo de la compañía.

Figura 5

Análisis FODA de Beauty SCM Perú – UN Manufacturing



Fuente: elaboración propia

2.6. Identificación del problema

El mercado cosmético y cuidado personal representa una venta de US\$ 2,377 MM y está continuamente en alza. Beauty SCM tiene que analizar este potencial y no enfocarse exclusivamente en su conocimiento en el canal de venta directa para ofrecerle servicios a Belesa. Debe ampliar su portafolio comercial a los clientes actuales y captar nuevos clientes.

Existe un segmento, dentro de este mercado, el de grandes empresas globales como P&G, Unilever, J&J, que requieren una oferta y propuesta de valor centrada en: fabricación de lotes grandes (gracias a una demanda estable centrada en pocos SKUs), inventario de 2 a 3 meses, los menores costos posibles, certificados de calidad y de medio ambiente y sobre todo tecnología y automatización. Y la propuesta de valor de Beauty SCM no está enfocada en este “cliente nuevo” sino, en el cliente establecido, Belesa.

Analizando el sector, podemos concluir dos puntos importantes:

1. El canal venta directa es un canal saturado donde las marcas de belleza tienen el poder de negociación y compiten entre ellas por dominar el mercado, presionando a los maquiladores en los casos donde tercerizan sus operaciones o tomando el control ellas mismas en busca de eficiencia en costos.
2. El canal *retail* muestra un crecimiento dominado por empresas de marca global que importan casi todo su portafolio de productos. La participación de mercado de este canal

se encuentra en crecimiento, impulsado por los canales modernos y el crecimiento del país.

Por lo tanto, Beauty SCM es una empresa con una capacidad disponible en las líneas de talcos, cremas y champús, ya que solo ocupa el 80% de la planta. Adicionalmente, cuenta con una propuesta de valor y crecimiento centrado en un solo cliente que tiene todo el poder de negociación y se encuentra en un canal que no muestra crecimiento. El problema central de la compañía es que, para poder crecer, debe mirar hacia nuevos clientes, sus necesidades y cómo, de ser posible, adaptar la propuesta de valor y capacidad a este cambio y a este nuevo canal que está en ascenso.

Tabla 3

Análisis de market share del canal y rentabilidad de Beauty SCM

	2010	2011	2012	2013	Referencia
Market share Venta Directa	42%	41%	41%	40%	Ver Figura 3
Rentabilidad Beauty SCM con Belesa	---	---	31.7% (*)	35%	Ver Anexo 9
Rentabilidad Beauty SCM con otros clientes	---	---	16%	15%	Ver Anexo 9

Nota: (*) Esta rentabilidad se puede calcular a partir de la variación del precio unitario mostrado en el Anexo 12 del caso.

Fuente: elaboración propia

- Se fue perdiendo la relación cercana de más de 40 años entre los gerentes de Belesa y Beauty SCM por los cambios naturales en la dirección de ambas empresas. Aquiles Díaz debió buscar fortalecer la relación para tener una mayor cercanía y poder responder los planes y necesidades que tenía Belesa en mente.

- Falta de orientación del equipo comercial y, por tanto, especialización del equipo comercial para que un grupo se enfoque en conseguir venta nueva y otro en administrar la cartera de clientes actuales. El caso resalta que un ejecutivo comercial hacía ambas funciones, poniendo en riesgo el crecimiento de la compañía.

2.7. Plan de acción propuesto

2.7.1. En el corto plazo

El caso inicia con la noticia de la salida de Belesa, e indica que el Directorio permaneció en reunión hasta altas horas de la noche, tratando de decidir cuál sería la mejor alternativa a tomar. Aquiles da el plazo de una semana a su equipo para darle una respuesta a Belesa y así evitar su salida o en lo posible tratar de minimizar el impacto.

Ante este escenario y presión, se sugiere que Beauty SCM converse con su principal cliente y le proponga una reunión de negociación, donde se establezcan expectativas y discutan sobre el diferencial en costos entre ambas plantas, de tal manera que Beauty SCM tenga opción de quedarse con el negocio.

Adicionalmente, a continuación, brindamos los principales planes de acción que deberán ser revisados entre todas las gerencias, previo a la reunión, para ponerse en práctica en el corto plazo:

1. Reducción en las tarifas de maquila

Belesa tiene un margen de 35.1% en el servicio de manufactura, en comparación al margen promedio del resto de clientes que es del 20% (ver Anexo 12 del caso). Considerando el volumen de unidades que Beauty SCM produce para Belesa (ver Anexo 17 del caso), y el porcentaje de ocupabilidad que tiene de planta, se ve que hay una oportunidad para revisar los costos y procesos operativos y así bajar las tarifas para ofrecer un ahorro significativo al cliente. Se propone como primera acción de negociación reducir el margen en primera ronda (en base al estudio previo de costos) y solicitar a Belesa el target objetivo que tienen de tarifas para evaluar si pueden ser igualadas.

2. Terminar el contrato de exclusividad con Belesa

Belesa debe entender que el crecimiento debe ser mutuo para ambas empresas, dadas las nuevas circunstancias de la relación comercial y la fragilidad del negocio, la única forma de mitigar este impacto para Beauty SCM es buscando otras oportunidades en el sector de venta directa. De acuerdo al estudio de mercado, las otras opciones que se tienen son: Unique, Avon, Natura, Oriflame, con 30%, 15%, 10% y 5% de *market share*, respectivamente.

3. Analizar el impacto de trasladar su producción a Colombia

Parte del análisis de una cadena de suministro es analizar los costos totales de un producto; consecuentemente, importar la mercadería desde Colombia incrementaría el precio de los productos puestos en Perú. En el sector cosmético, hay productos que son sensibles al precio y a la variabilidad de la demanda; por tanto, en la reunión se debe resaltar claramente cuáles son las desventajas del modelo que proponen y las ventajas con números de trabajar con Beauty SCM. Algunos ejemplos a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4

Ventajas y desventajas de la propuesta

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reacción ante excesos de venta	Costos de importación
Reacción ante caída de ventas	Excesos de inventario
Menor faltante por manipuleo	Faltante durante la travesía

Fuente: elaboración propia

2.7.2. En el mediano y largo plazo

Uno de los principales problemas detectados en el caso es que la dependencia y relación con Belesa llevó a Beauty SCM a una miopía comercial, donde todas las decisiones estratégicas, incluyendo la propuesta de valor, fueron pensadas en el principal cliente y no en cómo buscar un mayor crecimiento y expansión en otros sectores.

El mercado *retail* representa una facturación de US\$ 1,426 MM (60% del mercado en el Perú), los cuales Beauty SCM no ha podido capitalizar. Revisando el Anexo 15 del caso, vemos que la facturación de la UN de Manufactura no supera el 3% de la venta de cada uno de sus clientes. Esto nos permite concluir que el área comercial debe enfocarse en atraer mayor cantidad de servicios con los clientes actuales. Por ejemplo, a Unilever se le fabrica *sachets*, pero ellos también venden productos de cuidado personal y capilar que no son maquilados por Beauty SCM, pese a tener el *know how* y capacidad de planta.

Por lo tanto, es esencial que el siguiente paso, posterior a la reunión con Belesa (independientemente del resultado), sea que el directorio de Beauty SCM se reúna para revisar la estrategia comercial de la UN de Manufactura y definir una propuesta de valor pensada en el canal de venta directa y otra distinta para el canal *retail* y así planificar una sostenibilidad del negocio.

Es imperativo que Beauty SCM salga de su zona de confort, del mundo de venta directa, y haga un levantamiento de las necesidades de los clientes de consumo masivo para así poder contrastarlas con sus capacidades actuales, repotenciar la operación y ofrecer servicios que agreguen valor. Por ejemplo, pensar en automatizar partes del proceso, ampliar m² de operación, entre otros.

A la par, Beauty SCM debe trabajar en mejorar la relación con Belesa para convertirse realmente en socios estratégicos que busquen el bien común y crecimiento conjunto. Tanto el equipo comercial y el directorio deben demostrar el interés en el negocio de su cliente, en cómo mejorar los indicadores, en analizar y medir el grado de satisfacción del cliente con la operación y elaborar reuniones de seguimiento y planes de acción que permitan revertir cualquier situación.

Conclusiones

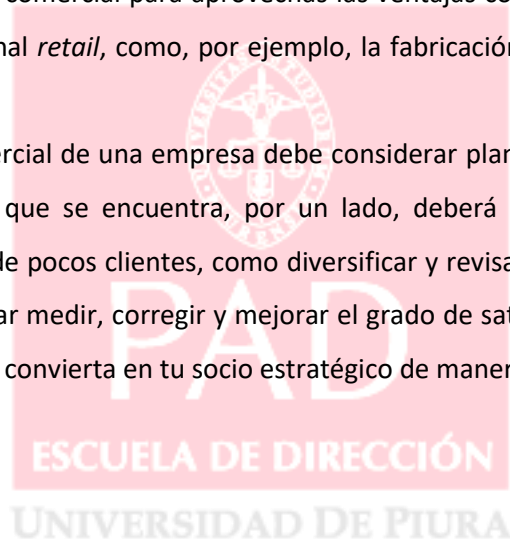
La estrategia comercial de Beauty SCM evolucionó de forma espontánea siguiendo el crecimiento de su principal cliente y por lo tanto no se desarrollaron capacidades para competir en otros segmentos de mercado; cuando llegó la noticia de la salida de Belesa, la empresa no tenía ningún plan de acción para hacer frente a este nuevo escenario.

Beauty SCM desarrolló su propuesta de valor centrada en el modelo de negocio de Belesa, especializándose en fabricar pequeños lotes, con cambios rápidos en respuesta a la demanda y amplia capacidad para producir una gran cantidad de SKUs; estas ventajas competitivas deberían utilizarse para negociar con el cliente la nueva relación comercial.

Beauty SCM debe diseñar una nueva propuesta de valor para atraer nuevos negocios en el canal *retail*, desarrollando proyectos de automatización para aprovechar la capacidad ociosa de planta.

Reforzar el equipo comercial para aprovechar las ventajas competitivas que se acomoden al modelo de negocio del canal *retail*, como, por ejemplo, la fabricación de lotes de bajo volumen con muchos SKUs.

La estrategia comercial de una empresa debe considerar planes de acción de acuerdo con la situación particular en la que se encuentra, por un lado, deberá buscar alternativas para evitar depender excesivamente de pocos clientes, como diversificar y revisar constantemente su pipeline y por otro lado deberá buscar medir, corregir y mejorar el grado de satisfacción de tu principal cliente para que efectivamente se convierta en tu socio estratégico de manera sostenible.



Lista de referencias bibliográficas

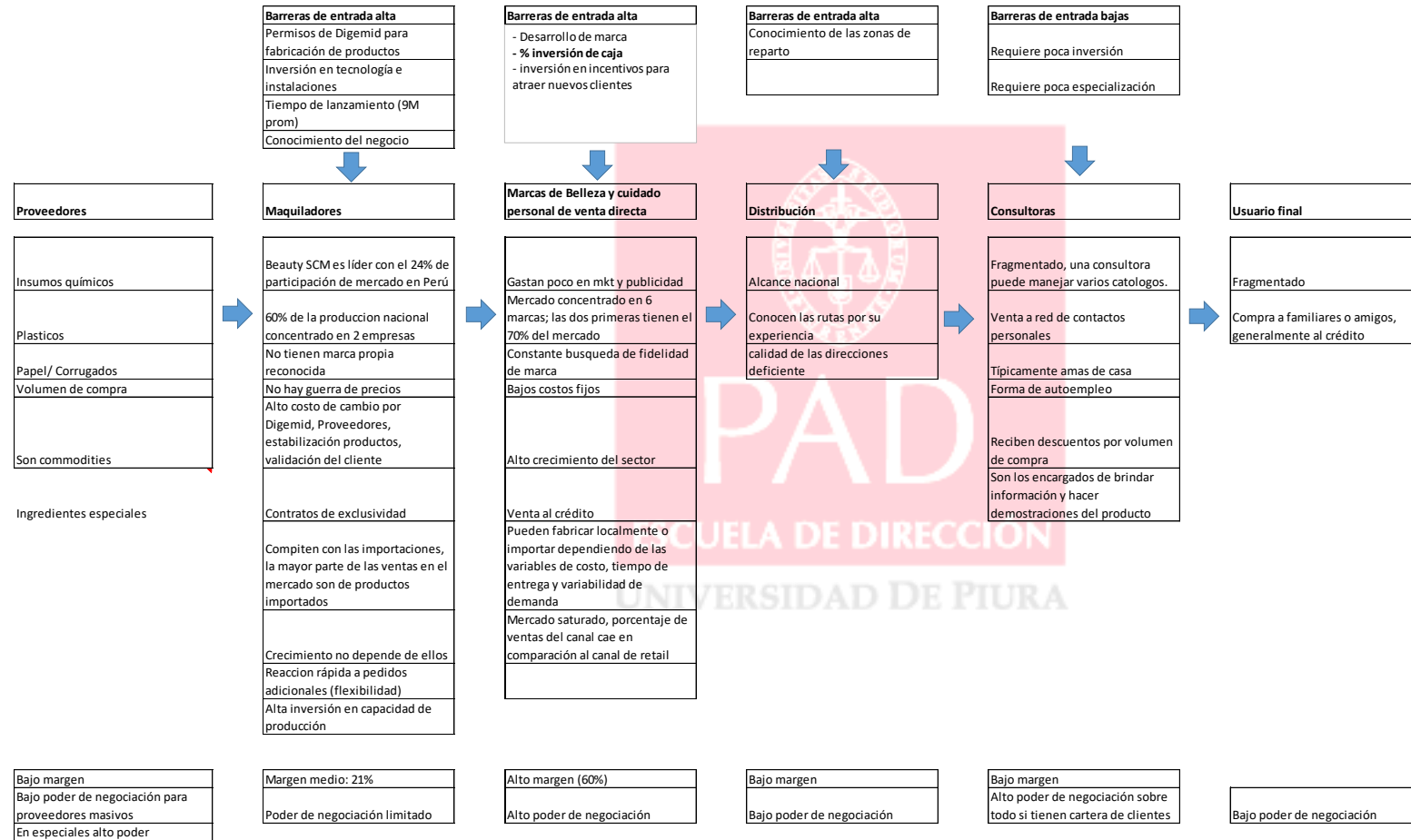
- Cámara de Comercio de Lima [CCL] y Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH]. (2014, marzo). *Estudio de inteligencia de mercado del sector cosméticos e higiene personal. Anual 2013* [documento en pdf].
- Cámara Peruana de Venta Directa [CAPEVEDI]. (2022). *Venta Directa*. <https://capevedi.com/venta-directa/>
- Dominy, M. (2010, 1 de octubre). Supply chain BPO Delivers Direct and Indirect Cost Savings. *Gartner*. <https://www.gartner.com/en/documents/1443333-supply-chain-bpo-delivers-direct-and-indirect-cost-savin>
- Euromonitor International. (2021). *Beauty and Personal Care, from trade sources/national statistics*. <https://www.euromonitor.com/>
- Mora, L. A. (2016). Gestión Logística Integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-logistica-integral_-Las-Luis-Anibal-Mora-Garcia.pdf



Anexos del Teaching note

Anexo 1TN

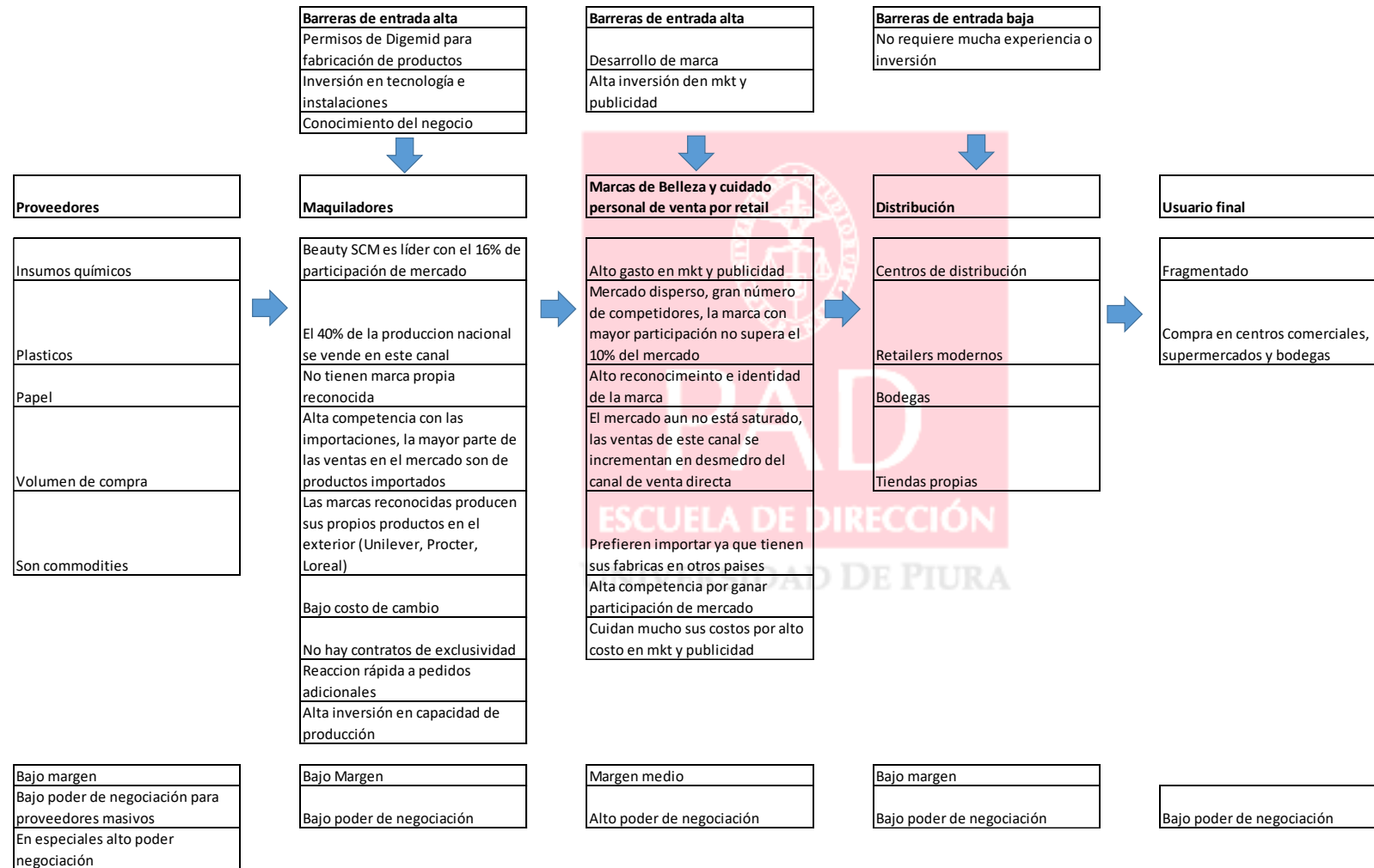
Análisis de fuerzas del sector de venta directa del mercado de belleza y cuidado personal



Fuente: elaboración propia

Anexo 2TN

Análisis de fuerzas del sector de retail del mercado de belleza y cuidado personal



Fuente: elaboración propia