



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# BEAUTY HOLDING PERÚ: AFRONTANDO LA PÉRDIDA DEL PRODUCTO MÁS VENDIDO

Luis Sánchez-Laura y Moisés Vergara-  
Virhuez

Lima, septiembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**BEAUTY HOLDING PERÚ:**  
**AFRONTANDO LA PÉRDIDA DEL PRODUCTO MÁS**  
**VENDIDO**

Trabajo de investigación para optar el grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**LUIS ALBERTO SÁNCHEZ LAURA**  
**MOISÉS ARTURO VERGARA VIRHUEZ**

Asesor: Patricia Lam Reyes

Lima, septiembre de 2017

## **AGRADECIMIENTO**

Damos nuestro profundo agradecimiento al Señor nuestro Dios por darnos la oportunidad de poder desarrollar el presente trabajo, con el cual esperamos contribuir en la formación de quienes tengan acceso a este documento.

## DEDICATORIA

*“A Don Adrián Sánchez: padre,  
amigo y ciudadano ejemplar.*

*Que Dios te guarde”*

*Luis Alberto*

*“A Angélica, mi amada esposa, por su  
valiosa compañía y a mis padres por su  
ejemplo que nunca será en vano”*

*Moisés Arturo*

## RESUMEN

*El caso presenta a Beauty Holding Perú, o simplemente BHP, una empresa peruana del sector de cosmética capilar, la cual tiene una importante participación en el mercado, destacando en el canal mayorista. El año 2014, la compañía recibe la noticia de que perderán la representación de Easy Color, una marca argentina, debido que, al ser comprada por una transnacional hindú, los nuevos dueños optarían quitarles a BHP la comercialización de la marca llevándose, entre otros productos, el producto más vendido del mercado: el Easy Color en sachet.*

*Una vez que los directivos de BHP supieron de esta noticia, deciden poner en marcha algunos planes que venían considerando, pues habían notado que podrían tener algunas diferencias con los nuevos dueños del Easy Color. Estos planes deberían suplir con efectividad la pérdida de su producto más vendido y atenuar las consecuencias que esto representaría.*

*Pero esta situación debe llevarlos a preguntarse algo más que cuáles serán sus planes ahora: ¿por qué hemos perdido a Easy Color?*

**Palabras clave:** *cosmética; capilar; marca; pérdida*

## ABSTRACT

*The case presents Beauty Holding Peru, or simply BHP, a Peruvian company in the hair cosmetics sector, which has a significant market share, especially in the wholesale channel. In 2014, the company receives the news that they will lose the representation of Easy Color, an Argentine brand, because, when bought for a transnational company from India, the new owners would opt to take away from BHP the marketing of the brand by taking it, among other products, the best-selling product on the market: the Easy Color in sachet.*

*Once the directors of BHP learned about this news, they decided to implement some plans they had been considering, as they had noticed that they could have some differences with the new owners of the Easy Color. These plans should effectively replace the loss of its best-selling product and mitigate the consequences that this would represent.*

*But this situation should lead them to ask themselves something more than what their plans will be now: why have we lost Easy Color?*

**Keywords:** *cosmetic; capillary; brand; loss*

## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract.....	iv
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras .....	xi
CAPÍTULO 1. Beauty Holding Perú.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes del sector .....	2
1.3. El mercado cosmético capilar en el Perú.....	3
1.4. Beauty Holding Perú .....	4
1.4.1. Historia .....	4
1.4.2. Medidas tomadas desde el 2005 .....	6
1.4.3. Organización y operatividad.....	7
1.4.4. Unidades de negocio.....	9
1.4.4.1. Marcas propias.....	9
1.4.4.2. Marcas importadas.....	9
1.4.4.3. Marketing .....	10
1.4.5. Ventas .....	11
1.4.6. Producción, investigación y logística .....	14
1.4.7. Principales marcas de la compañía .....	16
1.4.7.1. <i>Expressions</i> .....	16
1.4.7.2. <i>Easy Color</i> .....	17
1.5. Canales de ventas .....	19
1.5.1. Relaciones con el canal mayorista.....	19
1.5.2. BHP en el canal moderno e internacional .....	20
1.5.3. Los salones de belleza .....	21
1.5.3.1. El estilista del salón de belleza.....	22

1.5.3.2. El estudio de la consultora Invera.....	23
1.5.3.3. ¿Qué buscan las consumidoras de salones de belleza?.....	24
1.6. El tinte para cabello .....	25
1.6.1. Penetración del tinte en el mercado de cosmética capilar .....	26
1.7. La competencia.....	27
1.7.1. L’Oreal, el líder .....	27
1.7.2. Starbrands .....	27
1.7.3. Marcas de tintes en el mercado .....	29
1.8. La reunión con Savir Gadhavi.....	31
1.9. Los planes propuestos de BHP .....	32
1.9.1. El proyecto de fabricación de tintes .....	32
1.9.2. Alternativas para reemplazar al <i>Easy Color</i> .....	33
1.9.3. Otros proyectos emprendidos .....	36
1.9.3.1. La incursión en el mercado internacional.....	36
1.9.3.2. El lanzamiento de Koral .....	36
Anexos.....	38
Anexo 1. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal a nivel mundial .....	38
Anexo 2. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal a nivel sub-regional andino .....	39
Anexo 3. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal, indicadores para el sector.....	40
Anexo 4. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal, tendencia y proyección del mercado .....	41
Anexo 5. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal, participación por categorías .....	42
Anexo 6. Participación por categorías, venta directa vs retail.....	43
Anexo 7. Distribución por nivel socioeconómico en el Perú del primer semestre del 2016 .....	43
Anexo 8. Demanda del servicio en los salones y cadenas de salones .....	44
Anexo 9. Nota de prensa .....	45
Anexo 10. Nota de prensa sobre la informalidad de los centros de belleza en Lim...	49

Anexo 11. Nota de prensa sobre los centros de estética en el Perú.....	51
Anexo 12. Ranking de productos de la macro-categoría de cuidado personal.....	54
Anexo 13. Ranking de proveedores de la macro-categoría de cuidado personal.....	55
Anexo 14. Comportamiento de <i>Easy Color</i> vs competencia por unidades vendidas.	56
Anexo 15. Comportamiento de <i>Easy Color</i> vs la competencia por valores vendidos	57
Anexo 16. Crecimiento por presentaciones de <i>Easy Color</i> vs la competencia por unidades vendidas.....	58
Anexo 17. Crecimiento por presentaciones de <i>Easy Color</i> vs la competencia por valores vendidos .....	59
Anexo 18. Comparación de las ventas de sachets de <i>Easy Color</i> vs la competencia.	60
Anexo 19. Comparación de comportamiento de compra de sachets de <i>Easy Color</i> vs la competencia.....	61
Anexo 20. Comparación de las ventas de <i>sachets</i> por presentación .....	62
Anexo 21. Comparación de las ventas de sachets vs otras presentaciones por semestres .....	63
Anexo 22. Imágenes de presentaciones de tinte de cabello en kit, tubo y sachet.....	64
Anexo 23. Nota de prensa sobre los planes comerciales de la empresa “Starbrands”	65
Anexo 24. Nota de prensa sobre los planes comerciales de Starbrands .....	66
Anexo 25. Estado de ganancias y pérdidas por unidad de negocio 2016.....	68
Anexo 26. Proyecciones de ventas del 2017, por cada alternativa.....	69
Anexo 27. Proyecciones de ventas del 2018, por cada alternativa.....	70
Anexo 28. Proyecciones de ventas del 2019, por cada alternativa.....	71
Anexo 29. Beauty Holding Perú - ventas por marcas del 2005 al 2016.....	72
Anexo 30. Ventas por categorías del 2005 al 2016 .....	72
Anexo 31. Ventas por canales del 2005 al 2016.....	72
Anexo 32. Nota de prensa sobre los daños que el tinte puede provocar en el cabello	73
Anexo 33. Organigrama de Beauty Holding Perú.....	76
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	77
2.1. Introducción.....	77
2.2. Objetivos académicos .....	77
2.3. Preguntas propuestas .....	78

2.4. Análisis del mercado .....	78
2.4.1. El producto .....	79
2.4.1.1. El tinte de cabello .....	79
2.4.2. El consumidor.....	80
2.4.2.1. El usuario de tinte de cabello.....	80
2.4.2.2. Los salones de belleza .....	81
2.4.3. La competencia.....	82
2.5. Análisis de la empresa .....	84
2.5.1. Estrategia .....	84
2.5.2. Capacidades .....	84
2.5.3. Cultura .....	85
2.6. Estrategia comercial de la empresa .....	85
2.6.1. Gestión de la fuerza de ventas en salones de belleza .....	85
2.6.2. Relaciones con los canales de venta .....	86
2.6.2.1. Canal salones de belleza .....	86
2.6.2.2. Canal mayorista .....	89
2.6.2.3. Otros canales .....	89
2.6.3. Gestión de marcas.....	91
2.7. Análisis FODA .....	92
2.7.1. Fortalezas.....	92
2.7.2. Debilidades .....	92
2.7.3. Oportunidades.....	92
2.7.4. Amenazas .....	93
2.8. Identificación del problema.....	93
2.8.1. En el corto plazo.....	93
2.8.2. En el mediano y largo plazo .....	96
2.8.2.1. Problemas identificados.....	96
2.9. Solución del problema .....	97
2.9.1. En el corto plazo.....	97
2.9.1.1. Evaluación de las alternativas y determinación de criterios.....	98

2.9.1.2. Análisis económico de las alternativas.....	99
2.9.1.3. Elección de la alternativa.....	102
2.9.1.4. Plan de acción propuesto .....	102
2.9.2. En el mediano y largo plazo .....	103
2.9.2.1. Planes de acción propuestos .....	103
Conclusiones.....	107
Bibliografía.....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas de BHP en salones por distritos de Lima en el 2016.....	13
Tabla 2. Porcentaje de ventas de BHP en el canal mayorista.....	20
Tabla 3. Porcentaje de ventas de las principales marcas de tintes en el mercado peruano .....	30
Tabla 4. Presentaciones de tintes en las diferentes marcas del mercado.....	31
Tabla 5. Proyecto de fabricación de tintes y envasado - 2017 .....	33
Tabla 6. Gastos por lanzamiento de nuevos productos para el 2017.....	34
Tabla 7. Precios unitarios por canal.....	35
Tabla 8. Ventas del mercado capilar en el Perú .....	79
Tabla 9. Ventas de las marcas de tintes .....	80
Tabla 10. Share de valor por tipo de presentación de 2014 y 2015.....	83
Tabla 11. Ventas de BHP por distrito en salones de Lima Metropolitana .....	87
Tabla 12. Distritos atendidos por BHP .....	88
Tabla 13. Proyección de ventas de BHP “con <i>Easy Color</i> ” y “sin <i>Easy Color</i> ”.....	94
Tabla 14. Criterios según los valores asignados.....	98
Tabla 15. Estado de resultados proyectado de <i>Flexi Color</i> .....	99
Tabla 16. Estado de resultados proyectado de <i>Elant Color</i> .....	100
Tabla 17. Estado de resultados proyectado de <i>Color Intense</i> .....	101
Tabla 18. Evaluación de las alternativas .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de ventas por canal.....	89
Figura 2. Detalle de los canales sin el canal mayorista .....	90
Figura 3. Comparativo % share de valor .....	95
Figura 4. Esquema del sector y tamaño de mercado .....	105
Figura 5. Evolución del crecimiento de Beauty Holding Perú desde el 2005 al 2017 .	106



# CAPÍTULO 1. BEAUTY HOLDING PERÚ

## 1.1. Introducción

Eran cerca de las 6 de la tarde y el ambiente en la oficina de Juan Manuel, director y accionista mayoritario de Beauty Holding Perú (BHP), representante en el Perú de la marca argentina de tintes *Easy Color*<sup>1</sup>, no podía estar más tenso. Acababa de reunirse con Savir Gadhavi, CEO Regional para Latinoamérica de *Godrej Consumer Products Limited*<sup>2</sup>, una transnacional hindú que a mediados del 2014 completó la compra de Hair Cosmetic Lab de Argentina<sup>3</sup>, dueña de la mencionada marca en ese entonces. Hasta antes de la compra, BHP y *Hair Cosmetic Lab* mantenían muy buenas relaciones. Sin embargo, con la llegada de *Godrej* surgieron inconvenientes dado que ellos, como nuevos dueños de *Easy Color*, no veían con buenos ojos que BHP fabricara su propia marca de tintes: *Flexi Color*. *Godrej* argumentaba que *Flexi Color* competía con *Easy Color* directamente, por lo que pidieron a BHP, vía e-mail, que dejaran dicha fabricación, quienes aceptaron momentáneamente. Sin embargo, poco tiempo después continuaron haciéndolo, por lo que Savir insistentemente pidió tener una reunión personal, la cual finalmente programaron para el 16 de enero del 2017.

La reunión empezó con la intervención de Savir que expresó su sorpresa por las acciones tomadas por Juan Manuel, diciendo: “Juan Manuel, nos ha desconcertado que no hayas mantenido lo acordado con respecto a la fabricación de *Flexi Color*. Como te lo había indicado en el correo electrónico, fabricar *sachets* con tu marca con el propósito de proteger a los *Easy Sachets* de la competencia, no tendría ningún efecto positivo y, es más, perjudicaría las ventas de nuestra marca. La anterior administración de *Hair Cosmetic Lab*, aceptó que lo fabricaran, pero sin evaluar que ambos productos se canibalizarían”.

Juan Manuel, aclaró: “Savir, las ventas de *Easy Color* nunca dejaron de crecer. Mantuvimos el crecimiento de las ventas de la marca a pesar de la coyuntura política-

---

<sup>1</sup>La marca *Easy Color* comenzó a comercializarse en el Perú a inicios del 2005. Con su novedosa presentación en sachet de 47 gramos de tinte en crema, lideró las ventas en la presentación de sachet por los siguientes años. Incluyó también para el mercado la presentación en tubo de 140 gramos.

<sup>2</sup>*Godrej Consumer Products Limited*, pertenece a *Godrej Group*, es un conglomerado indio con sede en Mumbai, Maharashtra, India. Opera en sectores tan diversos como bienes raíces, productos de consumo, ingeniería industrial, electrodomésticos, muebles, seguridad y productos agrícolas.

<sup>3</sup>*Godrej Consumer Products Limited* hizo adquisiciones en Argentina y una en Chile. En el 2010 compró a *Argencos Group* y parte de *Hair Cosmetic Lab*, completando el 100% de esta adquisición en el 2014. Hoy ambas compañías se llaman *Godrej Argentina* y administran las marcas *Easy Color*, *Roby* y *919*.

En el 2012, compró a la chilena *Cosmética Nacional*. Su cartera incluye la marca *Illicit*, el tinte para cabello número uno en ventas y *Pamela Grant*, una de las principales marcas de cosméticos y tintes para cabello en Chile.

económica del país, incluso, en estos últimos dos años que hubo una retracción de la economía. Nuestras acciones fueron acertadas. Con el lanzamiento de Flexi Color detuvimos el avance de las presentaciones en sachets de la competencia, a pesar de que entraron al juego con precios por debajo de los Easy Color en sachets. Nunca dejamos de ganar y ustedes tampoco. Por eso creemos que lo que nos propusiste fue una medida excesiva y que no existen motivos reales para que nuestra relación comercial termine, pues es notable que podemos aprovechar el potencial crecimiento del mercado peruano, a menos que ustedes pretendan entrar para ser nuestra competencia directa. No nos pueden impedir que crezcamos en nuestro mercado”.

“Entonces no nos dejas otra opción. Vamos a tener que terminar nuestra relación comercial. Ustedes no van a ser más representantes de Easy Color. Lo que creo que debemos conversar ahora, es qué harán ustedes con el stock restante que tienen de nuestros productos”, contestó Savir.

Juan Manuel afirmó: “Bueno, si desean recuperarlos, tendrán que cubrir el costo que significaría devolver los sachets y tubos de Easy Color que compramos para este año, por lo que deberán considerar un 30% adicional sobre el precio de venta. Si no les conviene, solo nos quedaría seguir distribuyendo Easy Color hasta que se nos acabe el stock”.

“Tendremos que verlo con más detalle” –Comentó Savir y continuó-. “Hemos mapeado lo suficiente el mercado para saber lo que tenemos que hacer. Creemos que tenemos el mejor producto, que está por encima en ventas que la competencia y utilizaremos esta ventaja para reposicionar la marca”.

Juan Manuel finalizó diciendo: “Nosotros también creemos en la calidad de nuestros productos y vamos a tomar acciones. Sé que no nos será fácil reponernos de esta situación”.

Así concluyó esta parte de la reunión. Luego de unos minutos, se reunieron nuevamente y tomaron un acuerdo final sobre los stocks. Ya solo en su oficina, mientras tomaba una taza de café, Juan Manuel se preguntaba si los planes que ya habían previsto junto con su socio Daniel para reemplazar el Easy Color en sachet, serían los más adecuadas para afrontar esta situación.

## **1.2. Antecedentes del sector**

En la última década, el Perú ha resaltado dentro de la región como la economía de mayor crecimiento y la que mantuvo los niveles más bajos de inflación. Esto, junto a un entorno externo favorable y un adecuado manejo macroeconómico, permitió que la economía peruana creciera de forma sostenida y se haya generado un fuerte incremento del empleo lo que finalmente permitió reducir la tasa de pobreza del país. Sin embargo, a partir del 2011 la economía nacional viene presentando una desaceleración con respecto a la década

pasada donde mantuvo niveles de crecimiento superiores al 8%, decreciendo hasta índices ligeramente superiores al 3%.

Ante esto, un sector que se ha mantenido en crecimiento es el de cuidado personal. A nivel nacional, el sector creció a razón de 10% (en promedio) entre los años 2008 y 2013, teniendo una desaceleración entre los años 2014 y 2016, aunque se estima que volverá a crecer a esos niveles a partir del presente año (ver anexo 2). De este sector, la categoría capilar, en la que BHP compete, representa el 25%. Según Copecoh (Gremio Peruano de Cosmética e Higiene), el mercado de cuidado personal crecerá entre 6% a 8% en los próximos dos años.

A nivel mundial, el mercado del sector cosmético e higiene se mantiene en constante crecimiento, presentando el mayor índice en Asia – Pacífico, seguido lejanamente por Latinoamérica, Medio Oriente y África. En Norte América y Europa tiene un crecimiento moderado por ser un mercado ya desarrollado en esa parte del globo (ver anexo 1). El mercado mundial está liderado por la francesa L’Oreal con casi el 15% de las ventas de los fabricantes de cosméticos a nivel mundial. También es el líder en el Perú.

### **1.3. El mercado cosmético capilar en el Perú**

El mercado cosmético capilar, donde compete BHP, está conformado por los productos de uso profesional demandados generalmente en los salones de belleza. Estos productos se diferencian de los productos del mercado de consumo masivo porque son utilizados exclusivamente en procesos de coloración o tratamientos capilares no medicados<sup>4</sup>. Por ejemplo, el shampoo de uso profesional que comercializa BHP es totalmente diferente al shampoo de uso cotidiano, donde BHP no tiene participación.

Si bien es cierto que la cosmética capilar se desarrolla en los salones de belleza, se estima que existe una tendencia creciente de la autoaplicación doméstica por el usuario final, por lo cual los líderes del mercado se han preocupado en lanzar presentaciones que el usuario pueda utilizar por sí mismo sin necesidad de ir a una peluquería. Se presume que un alto porcentaje de estos consumidores finales que utiliza la autoaplicación doméstica, recae en las mujeres conservadoras del segmento C y D.

En el 2015, el mercado capilar peruano significó una facturación de S/.1.503 millones en ventas. Esto puede estar motivado al cambio de cultura que ha sufrido el país en los últimos años respecto al cuidado personal: “La peruana actual, es una mujer que se preocupa más por su imagen, es más moderna y busca cambios que realcen su belleza, este cambio es el que ha impulsado el desarrollo del mercado de tintes en el país” (“Venta de tintes mueve más de S/.60 millones al año”, 4 de mayo de 2011, párr. 3).

---

<sup>4</sup>Se consideran tratamientos capilares no medicados a aquellos productos orientados al cuidado capilar con fines estéticos.

A nivel productivo, las importaciones y producción local se mantienen en ritmos casi constantes, guardando una relación de 3 a 1 aproximadamente. Actualmente el 76% de los productos son importados y el 24% restante es de producción nacional. Asimismo, la balanza comercial se mantiene a favor de las importaciones por lejos a razón de 3.5 a 1 en promedio a lo largo de los últimos años, en los cuales las exportaciones dentro del sector cada vez son menores.

A lo largo de los años el canal mayorista<sup>5</sup> representó el principal medio comercial de los productos capilares, pero con la expansión de los centros comerciales y cadenas de farmacias, el canal moderno viene tomando mayor protagonismo dentro del sector.

Desde 2001 con 10 centros comerciales, al 2016 con 89 establecimientos repartidos a nivel nacional, el canal moderno ha tomado fuerza dentro de la categoría y se ha convertido en un jugador de gran importancia dentro del sector. No obstante, la concentración de centros comerciales y supermercados que existe en el país (casi el 50% de ellos está ubicado en la ciudad de Lima), hace que el canal mayorista siga siendo el más importante, dado que las ventas del sector cosméticos concentran el 51% de éstas en las diferentes provincias del país, siendo Arequipa, La Libertad, Piura e Ica los principales mercados.

Además de esto, según la evaluación del desempeño por niveles socio-económicos, el sector que mayor consumo de productos capilares representa es el NSE B con un 40% del total, seguido por el NSE A con 32% y el NSE C con 28%. Vale resaltar que los NSE A y B representan poco más del 18% de los hogares del Perú, concentrándose la mayor población en los NSE C (32%), NSE D (29%) y NSE E (20%) (Ver anexos 3, 4 y 5).

## **1.4. Beauty Holding Perú**

### **1.4.1. Historia**

Beauty Holding Perú S.A.C. (BHP) es una empresa del sector cosmético capilar, fabricante e importador de productos capilares para uso profesional de distintas marcas y categorías. Constituida en enero del 2005 y formada por los empresarios el Sr. Juan Manuel Echevarría y el Sr. Daniel Erástegui, después de la quiebra de Laboratorios Químico-Capilares del Perú S.A. (LQC), compañía formada en 1959 por el padre de Juan Manuel, el Sr. Edgard Echevarría, y su socio el Licenciado Químico, Sr. Thomas Stones.

Desde sus inicios como LQC, Edgard Echevarría organizó su fuerza de ventas desarrollando un contacto directo con los grandes comerciantes de cosméticos y perfumerías, y con los dueños de salones de belleza en los distritos de niveles

---

<sup>5</sup>Canal Mayorista para BHP está conformado principalmente por 5 grandes clientes cuyos establecimientos se encuentran en el Mercado Central de Lima.

socioeconómicos medio-altos de todo Lima, ganando poco a poco participación en el mercado y desarrollando su propia marca para la línea profesional, los cuales fueron reconocidos dentro de los estándares de calidad exigidos. Una de sus marcas propias, y la más importante hasta la actualidad, fue “*Expressions*” la cual, bajo la relación de buena calidad a un precio bajo, iba creciendo en las preferencias de los estilistas profesionales.

Además de fabricar y comercializar sus productos, logró importantes relaciones con proveedores internacionales adquiriendo licencias de productos importados de alta calidad, como lo fue la representación exclusiva en el Perú de la línea norteamericana de belleza REVLON, cuya sede central está situada en Nueva York y cuyo prestigio reconocido mundialmente fue muy bien utilizado en el mercado, lo que repercutió en un incremento considerable de los ingresos de la compañía por casi diez años. A comienzos de 2000 la firma norteamericana canceló sus relaciones comerciales con LQC y abrió su propia filial en el Perú.

LQC fabricaba, bajo sus marcas propias, productos complementarios al tinte, siendo el tinte el insumo más utilizado en los salones de belleza. Estas categorías comprendían a las oxigentas, shampoos, acondicionadores, tratamientos, mascarillas, ampollas, neutralizantes y acabados, todos dirigidos exclusivamente a salones de belleza y a los que se le consideraban de uso profesional.

Tras el deterioro de salud de Edgard y su lamentable deceso en 1980, Juan Manuel tomó la dirección de LQC, manteniendo y ampliando sus relaciones con los clientes. Por esos años, y mediante amigos en común, conoció a Daniel Erástegui a quién consideró un profesional muy competente. Pasados algunos años, Daniel formó parte de LQC encargándose de la dirección de las áreas financiera y operativa de la empresa, pero sólo mantuvo el vínculo laboral por un espacio de dos años.

Pasados 20 años de operaciones bajo la dirección de Juan Manuel, una serie de problemas internos de índole administrativo y financiero se iban acentuando en LQC los cuales fueron causados, según sus directivos, por un mal manejo de su endeudamiento, haciendo uso indebido de financiamiento a corto plazo sobre inversiones a largo plazo, evaluación inconsistente para el otorgamiento de créditos a clientes, la asignación no idónea de personal en las jefaturas, bajo control y supervisión de su eficiencia productiva y otros problemas internos. La situación se agravaba tras las fuertes regulaciones internas del estado y su presión tributaria con la imposición de normas que la empresa no supo gestionar.

Toda esta crisis llevó a LQC al borde de una eminente quiebra, pero a pesar de ello Juan Manuel buscó las medidas necesarias para evitarlo. Buscó el apoyo profesional y financiero de amigos y en especial de Daniel para reestructurar LQC tomando la decisión de constituir una nueva compañía que absorbiera, mediante una compra, todos los activos

de LQC. Es así como se formó Beauty Holding Perú S.A.C. (BHP) iniciando sus operaciones desde el 2005.

BHP incluyó en su cartera todos los productos fabricados y comercializados por LQC, añadiendo en el 2005 la representación de *Easy Color*, marca de tinte para cabello número uno en calidad y ventas de Argentina, *Flexi Color*, marca propia de tinte en sachet lanzada en el 2013 y *Color Intense*, marca propia de tinte en tubo lanzada en el 2012. Las marcas propias son fabricadas por la empresa IQUIFA.

Hasta el 2016 BHP no fabricaba tintes para cabello. Su producción estaba dirigido a las demás categorías como son los acabados, alisadores, colonias, decolorantes, depilatorios, fijadores, neutralizantes, onduladores, oxigentas, permanentes, reacondicionadores, shampoos y tratamientos.

#### **1.4.2. Medidas tomadas desde el 2005**

Luego de la liquidación de LQC y por acuerdo en consenso Daniel Erástegui asumió la Gerencia General de BHP. Tomó este cargo porque tenía la plena confianza de que el negocio era rentable y estaba convencido de que lo que ocasionó la quiebra de la anterior empresa fue una mala gestión administrativa. En su evaluación de las causas que originaron la caída de LQC y su decisión de asumir la gerencia general indicó:

“El negocio no se cayó por el mercado, pues los productos cosméticos son de muy alto margen y de bajo costo de fabricación. No se cayó por el producto, pues son productos de buena calidad, con un prestigio ganado en el mercado, con marcas reconocidas, y a los clientes les fue muy bien con ellos. El negocio se cayó sólo por problemas internos administrativos. Nos planteamos retomar lo positivo que se había aprendido de la empresa y corregir los problemas internos que habíamos identificado. Juan Manuel es una persona muy influyente y reconocida en el medio, incluso financió a muchos de los clientes, comerciantes que se iniciaron con poca inversión y que hoy tienen un negocio próspero. Habíamos aprovechado estas potencialidades y tomamos el reto y la oportunidad de levantar el negocio.” (D. Erástegui, Gerente General de BHP, comunicación personal, 03 de diciembre de 2016).

Con respecto a los proveedores, Daniel negoció con cada uno de ellos y avaló personalmente las deudas por compra de materia prima y mercadería, abasteciéndose sólo de los bienes necesarios que aseguren la más alta rotación, hasta restablecer la confianza con los proveedores. Daniel pensaba: “los proveedores creen que, si fuiste un buen cliente en el pasado, algún día lo volverás a ser”. Igualmente renegoció personalmente con las entidades financieras y logró créditos restringidos pero importantes para reanudar sus operaciones.

Reasignó jefaturas colocando a personas de su plena confianza con larga trayectoria en la organización y de experiencia en el negocio, aunque sin la preparación profesional debida para asumir principalmente las jefaturas de marketing, ventas, logística y almacén.

Juan Manuel, por su parte, aprovechó sus contactos en el exterior y busco la representación de algunas marcas importantes como *DynaHair* y *CoolHair* de USA, en la categoría de máquinas especializadas para corte y peinado del cabello, *Easy Color* de Argentina, en la categoría de tintes cuya calidad es muy reconocida en su país de procedencia, y otros productos complementarios como la gama completa de utensilios de peluquería profesional, de marcas importantes del extranjero.

Gestionó con proveedores del exterior la fabricación por encargo de dos de sus principales tintes: *Color Intense* y *Flexi Color*. Obtuvo también favorables acuerdos comerciales con algunos pequeños proveedores locales obteniendo descuentos y preferencias en la fabricación de envases a bajo costo. Estas acciones fueron consideradas como una ventaja competitiva hasta el día de hoy.

Con respecto a los clientes, Juan Manuel estableció relaciones comerciales, aunque con un alto riesgo financiero, con pequeños y medianos comerciantes del Mercado Central de Lima, que eran personas muy trabajadoras y dedicadas a su negocio, pero carentes de historial crediticio para calificar a algún financiamiento bancario, proponiéndoles un plan de crédito en el que se comprometerían en pagar durante los primeros 30 días de efectuada la compra, el 20% del total de la deuda, y por la diferencia accederían a un crédito de 60, 90 y hasta 120 días.

El porcentaje y tiempo del crédito podrían variar dependiendo de la negociación y el historial que iban registrando a través de los años. Muchos de estos clientes tomaron esta forma de financiamiento lo cual generó liquidez para Beauty Holding en el corto plazo.

Gracias a estas acciones y con el transcurrir de los años, se forjaron relaciones muy sólidas entre Juan Manuel y los comerciantes, cuyos negocios llegaron a crecer considerablemente convirtiéndose, muchos de ellos, en los principales mayoristas de venta de productos capilares del Mercado Central.

Estas acciones le dieron buenos resultados por lo que las mantuvo hasta el día hoy. Juan Manuel, teniendo la mala experiencia de una quiebra, se enfocó desde entonces en la colocación y cobranza de sus productos velando por la liquidez de la empresa, dejando de lado la planificación de cómo sería su empresa en el futuro o hacia donde quería llegar con ella.

### **1.4.3. Organización y operatividad**

Por lo general, los directivos de compañías familiares peruanas no suelen formular una visión o misión en algún documento formal, ni tampoco comunicarlo o hacer mención de

ello de manera oficial para toda la organización. Este es el caso también de BHP. Sin embargo, desde sus inicios, los directivos tuvieron muy claro su objetivo al conformar BHP: constituir una compañía rentable y sostenible, proponiendo al mercado un producto de calidad a bajo precio. Esto fue la filosofía de trabajo que mantienen hasta el día de hoy.

Juan Manuel y Daniel determinaron las áreas en las cuales estarían bajo su cargo. Las áreas comerciales definidas como marketing y ventas estarían a cargo de Juan Manuel. Operaciones, administración y finanzas a cargo de Daniel. En el área de producción ambos asumirían la dirección de manera conjunta.

BHP estaba orientada a ofrecer al mercado productos de buena calidad a precios bajos desde el principal canal mayorista de Lima: el mercado central, y extendiéndose a los salones de belleza de todos los distritos de Lima Metropolitana, el Callao, y las principales provincias por medio de una fuerza de ventas equipada con una adecuada herramienta tecnológica y organizada para efectuar la mayor cobertura posible al mercado.

Además, BHP coordinó con esta fuerza de ventas que mantuviera las buenas relaciones con sus principales clientes en el canal mayorista y organizado para cubrir toda a Lima Metropolitana, el Callao, y algunas provincias del interior del país recorriendo cada distrito con su herramienta de toma de pedido, una tablet interconectada con el inventario de la empresa y que evalúa en línea el historial crediticio del cliente con la empresa.

Una vez registrado y aprobado el pedido es facturado de manera automática, a la vez que el área de almacén visualiza los pedidos aprobados pendientes de despacho para que efectúe la separación física del pedido y sea programado para su despacho. Permanentemente la empresa mantenía promociones y bonificaciones por ventas en especial en fechas conmemorativas como es el día de la madre y Navidad, meses en donde las ventas llegaban a su pico más alto.

Estas promociones de venta no solo lo constituyen entregas gratuitas de productos sino también se negocian la presencia de personal de BHP en las tiendas de los clientes como, por ejemplo, técnicas que capacitaban en el uso de los productos, haciendo exhibiciones a los usuarios de los clientes; las promotoras que se dedicaban a abordar y brindar información principalmente a los clientes del canal mayorista en sus puntos de venta, debidamente uniformadas y de buena presencia; e impulsadoras cuyo trabajo era el de asistir a las tiendas de los mayoristas, en tareas de ventas y en muchos casos en tareas administrativas, a disposición de los dueños de tienda, procurando la rotación de los productos de BHP.

BHP está ubicado en el Cercado de Lima, distrito del centro de la capital peruana, donde opera su oficina principal, las áreas comerciales y administrativas, la planta de producción, envasado y empaque, el centro de distribución y los almacenes.

BHP no cuenta con unidades de transporte. Estos son tercerizados y efectúan el traslado de la mercadería hasta el establecimiento del cliente o donde él lo prefiera, cubriendo la

distribución en Lima y algunas provincias. Estas unidades son monitoreadas por un sistema de GPS de propiedad de la compañía, siendo el área de postventa responsable de su seguimiento, monitoreando la entrega de los pedidos.

Actualmente, BHP es muy solvente. Cuenta con un buen nivel crediticio, teniendo como política el pago puntual de sus acreencias bancarias a corto plazo como pagarés u otros préstamos de capital de trabajo. No arrastra deudas tributarias y sus inversiones, como la compra de maquinaria, son financiados por leasing bancario. También, por su alta capacidad de pago obtuvo con sus principales proveedores créditos de hasta 90 días.

#### **1.4.4. Unidades de negocio**

BHP estableció sus unidades de negocio de acuerdo a sus marcas, donde principalmente encontramos las siguientes:

##### **1.4.4.1. Marcas propias**

- Expressions. Línea de productos de marca propia que incluye el tinte *Color Intense* como sub marca que fue lanzado y fabricado desde el 2012, y una gama completa de productos complementarios para el uso exclusivo en salones de belleza. Es la marca de productos de mayor venta de la compañía, con más de 50 años en el mercado.
- Flexi Color. Marca propia de productos cosméticos para salones de belleza orientados a competir por precio, cuya cartera incluye, desde el 2005, productos como shampoos, acondicionadores, tratamientos, gel, colonias y, desde el 2013, los tintes envasados en sachets, que fueron lanzada con el propósito de competir con un precio inferior frente a las presentaciones en sachets de otras compañías.
- Koral. Nueva marca de shampoos, acondicionadores, mascarillas y tratamientos lanzada en el 2016, con una propuesta de valor diferente identificado como producto orgánico, con el que se piensa diseñar una estrategia para el canal moderno local y para el mercado internacional.

##### **1.4.4.2. Marcas importadas**

- Easy Color. Gama de tintes para cabello de uso profesional de procedencia argentina y la cual, según se relata, BHP pierde la licencia de representación que mantuvo desde el 2005 en el mercado peruano. Es la segunda marca de mayores ingresos y teniendo al *Easy Color* en sachet, como el producto más vendido de la compañía.

- Laenol. Marca italiana de tintes y tratamiento capilar con más de 40 años en el mercado, que ocupa el tercer lugar en ventas en su país de procedencia. Esta marca es reconocida por elaborar productos con insumos de alta calidad con procesos a la vanguardia de la tecnología y por tener una inversión importante en investigación y desarrollo, exportándose a más de 60 países. BHP los vende directamente a los salones de belleza, a los sectores socioeconómicos A y B, comenzando a comercializarlo desde el 2014, sin embargo no logró satisfacer sus expectativas de venta.
- DynaHair ADV<sup>6</sup>. Marca norteamericana de máquinas eléctricas para peinado del cabello, reconocida mundialmente por ser una de las más patrocinadas por los más famosos estilistas del medio.
- CoolHair<sup>6</sup>. Marca norteamericana de máquinas eléctricas para el peinado del cabello, reconocida por su alto rendimiento y dirigida a sectores más económicos.

#### 1.4.4.3. Marketing

La estructura de marketing se organiza con una gerencia comercial, liderado por Juan Manuel, 3 jefes de marca o brand manager: Gustavo Carrera a cargo de Expressions, Flexi Color y Koral, Carmen Rivera de *Easy Color* y Laenol, y Marianelle Bresciani de DynaHair y CoolHair, quienes tienen a su cargo a un equipo de “trade marketing” por cada marca, y la jefa de promociones Giselle Montufar quien coordina las tareas de las técnicas cosmetólogas, promotoras, impulsadoras y con el área de diseño para efectuar los trabajos de publicidad en las tiendas de los clientes.

Inicialmente BHP había determinado que las funciones de los jefes de marca serían:

- Ejercer la autoridad total sobre el producto.
- Mantener un conocimiento actualizado del mercado.
- Supervisar la rentabilidad del producto.
- Actuar como foco central de la información sobre el producto.
- Analizar la información del mercado para la elaboración de pronósticos.
- Elaborar la planeación de marketing del producto.

Sin embargo, en el día a día, el trabajo de los jefes de marca se concentraba principalmente en dotar a los vendedores de recursos como descuentos, bonificaciones y promociones

---

<sup>6</sup>Actualmente DynaHair ADV y CoolHair son compañías norteamericanas y se venden en todos los canales, incluyendo algunas tiendas de electrodomésticos, tiendas especializadas y en las denominadas “*Beauty Supply*”. Semestralmente BHP envía a cada una de estas compañías, un informe detallado de los gastos en publicidad invertidos en estas marcas, para ser posteriormente reembolsados.

para colocar los productos de sus líneas a cargo. Para ello, se coordinaba con Juan Manuel las modalidades de promoción ofrecidas a los clientes por cada temporada.

Generalmente se continuaban con las mismas modalidades planteadas en períodos anteriores considerando algunas variaciones en establecer los mínimos de venta o los tipos de productos a promocionar. Por ejemplo, por la compra de cada docena de tubos “Color Intense” se obsequia una docena de oxigentas y dos tubos adicionales del mismo tipo de tinte, o por la compra de una docena de sachets de *Easy Color*, se obsequiaban tres sachets adicionales más media docena de oxigentas.

Los trabajos en publicidad estaban limitados presupuestalmente por Juan Manuel, algo poco común en un sector que normalmente invierte el 10% de sus ventas (L’Oreal, el líder, destina un 15%), y era él quien tenía la última palabra. Era frecuente utilizar BTL<sup>7</sup> y evaluaban que tipo de trabajo publicitario iban a realizar por temporada de acuerdo al volumen de ventas que hayan logrado para justificar la inversión en las tiendas de los clientes.

BHP participa anualmente en eventos organizados por el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH de la Cámara de Comercio de Lima, “FIBELLA Feria Internacional de Belleza, uno de los más importantes del sector belleza en el Perú, que reúne a todas las personas interesadas en conocer las últimas novedades, tendencias, tratamientos y estilos del rubro” (Fibella, 2014).

También participó con regularidad en “COSMOBEAUTY Professional, feria de alta peluquería, estética y bienestar con un concepto único donde participan marcas locales y transnacionales” (CosmoBeauty Professional Lima Perú 2017, 2017).

En ambos eventos, Juan Manuel buscó efectuar la mayor venta posible de artículos a precio especial de feria, aprovechando la gran cantidad de asistentes, para cubrir los altos costos por el alquiler del espacio, traslados, marketing y otros costos implicados. Como parte de su política, Juan Manuel ha fijado una mesurada inversión para estos eventos.

#### **1.4.5. Ventas**

La fuerza de ventas está organizada en base a los canales de distribución: mayoristas, minoristas, salones de belleza, cadenas de farmacia, autoservicios y otros.

Los cuatro vendedores de mayor trayectoria en la compañía, se encargaban de los clientes en el mercado central que concentra casi en su totalidad al canal mayorista de Lima, dos vendedores dirigidos a la periferia de Lima y a algunas provincias fuera de Lima como Arequipa, Trujillo y otros. Cincuenta estaban organizados para atender a los salones de

---

<sup>7</sup>“BTL o Below The Line, consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos” (“El concepto Publicidad BTL”, 2011).

belleza, dos vendedores para clientes detallistas (minoristas), y dos vendedores para el canal de cadenas de farmacias y autoservicios.

Los vendedores de salones de belleza y minoristas son del tipo “vendedores misioneros”, que van por el pedido, visitando a cada uno de clientes, llevándole información sobre los productos y promociones. Esto se aplica en todos los canales de ventas.

Las visitas son programadas semanalmente. Un vendedor en el canal salones de belleza puede visitar entre 20 a 25 salones al día, con una reposición mensual en promedio, un vendedor detallista entre 10 a 15 establecimientos y el vendedor mayorista visita a su cliente todos los días. “Todos nuestros clientes son visitados, por lo menos una vez al mes”, comentaba Roger Delgado, gerente de ventas de BHP.

La actividad principal del vendedor en salones es verificar si los productos vendidos están siendo utilizados por los estilistas de los salones. También planifica, por salón, cuales son los productos que aún no utilizan para ofrecerlos. En general, la función del vendedor es la de maximizar la rotación con la mayor variedad de artículos de su portafolio. Procuran recorrer todos los salones de los distintos distritos de Lima Metropolitana.

La fuerza de ventas es una sola para toda la gama de productos que ofrece BHP y los vendedores se van familiarizando con los productos durante su permanencia en la compañía. Nunca se coordinaba capacitar a los vendedores para especializarlos en ciertos productos, salvo indicaciones del área de fabricación, quienes podían programar algunas capacitaciones para productos nuevos.

Existe una metodología o “speech” de la presentación de los productos y sus variantes, así como de las promociones. Asimismo, hay una política de ventas donde están los descuentos, promociones o bonificaciones determinados que se revisan para cada año y tomando en cuenta el comportamiento de cada cliente.

El proceso de venta inicia cuando el vendedor visita al cliente, le toma el pedido y lo registra en la tablet. Una vez que el pedido está registrado, el vendedor tiene la opción de confirmar en tiempo real el stock requerido. Si no se cuenta con el Stock, quedará pendiente de despacho y se hace la solicitud a logística para que efectúe la orden de producción o compra. Una vez que ingresan los productos al inventario de BHP automáticamente se despachan al cliente. Si no es posible atender a tiempo el pedido, puede ser cancelado por el vendedor, quedando registrado como pedido no atendido para efectos estadísticos. Luego, en tiempo real, el área de Créditos y Cobranzas efectúa la evaluación al cliente para proceder con su aprobación. Solo en casos puntuales de clientes antiguos con morosidad, el vendedor solicitará la evaluación directa de la gerencia general. Por lo general, en los casos de pedidos de clientes nuevos o morosos el vendedor indicará al cliente que la venta es al contado.

En la siguiente tabla apreciamos las ventas realizadas a los salones de belleza por cada distrito de Lima durante el 2016:

**Tabla 1. Ventas de BHP en salones por distritos de Lima en el 2016**

<b>Distritos Visitados por Vendedores</b>	<b>Ventas por Distrito S/.</b>	<b>N° Clientes por Distrito</b>
SANTIAGO DE SURCO	1,505,541	500
LOS OLIVOS	1,078,377	189
MIRAFLORES	747,302	228
SAN BORJA	711,098	221
SAN ISIDRO	442,026	143
LINCE	430,472	71
SAN MARTIN DE PORRES	404,672	183
LA MOLINA	395,603	191
CHORRILLOS	373,117	120
SAN JUAN DE LURIGANCHO	342,295	214
JESUS MARIA	331,825	132
ATE	326,211	185
LIMA	287,947	169
MAGDALENA DEL MAR	272,120	84
SURQUILLO	243,491	95
SAN MIGUEL	234,500	102
SAN JUAN DE MIRAFLORES	231,713	108
COMAS	218,642	141
LURIN	199,729	43
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	183,250	112
PUEBLO LIBRE	156,757	68
SANTA ANITA	152,158	88
VILLA EL SALVADOR	148,953	67
BREÑA	118,233	70
SAN LUIS	116,755	45
RIMAC	115,970	40
INDEPENDENCIA	101,411	46
BARRANCO	100,779	31
LURIGANCHO	89,699	48
PUENTE PIEDRA	72,660	46
LA VICTORIA	71,286	34
EL AGUSTINO	64,651	31
CARABAYLLO	56,781	26
CHACLACAYO	27,967	20
PACHACAMAC	20,786	12
SAN BARTOLO	15,209	4
CIENEGUILLA	11,552	2
ANCON	1,837	1
PUNTA HERMOSA	782	1
SANTA MARIA DEL MAR	670	1
<b>TOTAL</b>	<b>10,404,827</b>	<b>3912</b>

Fuente: elaboración propia

#### 1.4.6. Producción, investigación y logística

Los procesos productivos están determinados principalmente por las áreas de fabricación, envasado y control de calidad. Supervisados periódicamente por DIGEMID, tienden a cumplir estándares exigidos en el uso de los insumos químicos para que las formulaciones de cada tipo cumplan con las especificaciones químicas adecuadas y no afecten a la salud de los consumidores.

La planificación de la producción se realiza por lo general por períodos semestrales, aunque en algunos casos se planificaron con un mes de anticipación e incluso en semanas. Esto es debido, según Daniel, al comportamiento fluctuante del mercado, por lo que es casi imposible tener una proyección de ventas anual.

A pesar de ello, los Jefes de Marca presentan a Juan Manuel un presupuesto específico por cada unidad de negocio proyectando sus ventas anuales. Pero Daniel considera que esta información no es útil para efectos de proyectar compras o para la planificación de la producción.

El área de producción cuenta con mandos medios antiguos, incluso desde período de LQC. Es el caso de la directora técnica que trabajó con el Sr. Edgard muchos años antes de su muerte. Su experiencia en la elaboración de las fórmulas de los productos, es casi una herencia y de gran valor para la dirección.

Esta ventaja de contar con personas de mucha experiencia en el área productiva no es bien aprovechada, debido a que existen muchos procesos de fabricación y envasado que no se lograron automatizar, lo cual eleva los costos de producción.

BHP no fabrica tintes. Su producción está orientada a las otras categorías de cosmética que conforman el portafolio de la marca *Expressions* y encarga la producción de sus tintes de marca propia como son *Color Intense* y *Flexi Color* a Industrias Químico Farmacéuticos de Argentina Co. (IQUIFA) de la ciudad del Rosario en Argentina.

BHP importa el tinte *Easy Color* en casi toda su variedad de colores, en sus presentaciones de sachet y tubo. Las marcas *Laenol*, *DynaHair ADV* y *CoolHair* también son importadas, incluyendo productos capilares complementarios, accesorios, repuestos y “merchandising”.

BHP también cuenta con un área de investigación y desarrollo dedicado a buscar las mejores fórmulas para los distintos tratamientos capilares; esto consiste en estar sumamente informados sobre los avances de la ciencia mundial en el sector, adquiriendo fórmulas incluso antes de ser patentadas y anticiparse para ser utilizados en nuevos productos realizando sus propias pruebas antes de su lanzamiento oficial para el medio local. Es así que lograron encontrar fórmulas con los mismos efectos positivos en cosmética, pero libres de sulfato y sal, en base a queratina y plantas con propiedades

altamente beneficiosos para el cabello como son: el murumuru, el arándano y la rosa francesa, las cuales conformaron la nueva línea de productos naturales “*Koral*”.

El área de Logística efectúa las coordinaciones con el almacén central de acuerdo al planeamiento de la producción para el despacho de la materia prima o para la proyección de pedidos de mercadería o productos terminados. Si se carece en el inventario, alguno de los insumos o productos para atender estas solicitudes, de inmediato se ponen en contacto con los proveedores tanto locales como extranjeros para efectuar los pedidos necesarios lo más antes posible. Muchos de estos proveedores locales presentaron deficiencias en sus tiempos de entrega, en la calidad de sus productos o en faltantes del pedido solicitado. BHP no logró estandarizar los aspectos de tiempo y calidad con sus proveedores a pesar de tener una variedad en el mercado que le permita hacer una selección más exigente. En estos casos, el criterio que priorizó Daniel fue el de buscar los precios más bajos.

Esta forma de desarrollar sus operaciones, trajo consigo serios problemas en los meses que se reporta mayor demanda, teniendo pedidos que no se lograron atender. Daniel, ordenó al área de TI<sup>8</sup> desarrollar un software para logística y almacenes, pero hasta la fecha, se mantiene en etapa de prueba y no logran asegurar una fecha en la que cuenten con la herramienta en estado óptimo para su uso.

Una ventaja notable en su distribución física es la ubicación geográfica de sus instalaciones y almacenes. Estos se encontraban en el centro mismo de la ciudad capital, lo que les permitía ser eficientes en el tiempo de entrega y recepción de pedidos, en la atención de pedidos urgentes y en los costos de distribución.

A pesar de esta ventaja, BHP no ha logrado superar la ineficiencia en la gestión de sus almacenes, por las limitaciones en su infraestructura, al carecer de espacios que faciliten el manipuleo para la adecuada conservación de los productos. A esto se suma el incremento de productos almacenados de baja o nula rotación, que ocasionan sobrecostos en el uso adicional del espacio y necesidad de contratación de personal.

---

<sup>8</sup>BHP mantiene dentro de su estructura al área de TI que brinda el servicio de desarrollo y soporte a todas las áreas de la compañía. Por orden de Daniel, desarrolló soluciones tecnológicas principalmente a las áreas de ventas, facturación y parte del inventario. Las demás áreas como logística, producción y back office, no reciben un servicio eficiente, y tardan muchos meses y hasta años para que sus herramientas lograsen ser óptimos.

## 1.4.7. Principales marcas de la compañía

### 1.4.7.1. *Expressions*

Es la marca más antigua y de mayor venta de la empresa. Bajo esta marca BHP ha desarrollado la mayor cantidad de familias (categorías) para un amplio portafolio de productos para uso exclusivo por los estilistas.

Su propuesta de valor es ofrecer una gama de productos de buena calidad, que cubra todo el proceso del trabajo realizado en los salones de belleza, a un costo relativamente bajo.

Acerca de *Expressions*, podemos resumir en lo siguiente:

- Marca con 50 años de presencia en el mercado.
- Reconocida por su buena relación calidad-precio.
- Buen nivel de aceptación en salones B-, C y D.
- Buen nivel de aceptación en el canal mayorista.
- Bajo nivel de penetración en el canal moderno.
- Percibida en el mercado como una marca conservadora.
- Presenta una curva de ventas creciente en la última década 2006-2015.

Gustavo Carrera comentó sobre el posicionamiento de la marca:

Resulta muy difícil para BHP posicionar la marca con los estilistas de los salones de belleza, pues no revelan la marca del producto que aplican a su cliente. Esto no permite que el consumidor o usuario del salón conozca nuestros productos y logre alguna identificación con ellos. Solo algunas cadenas de salones relacionan su servicio con alguna marca específica. En muchos casos las marcas son completamente desconocidas a los usuarios del salón o simplemente confían plenamente en la recomendación del estilista. En una ocasión, nos atrevimos a efectuar un evento local para probar la calidad de nuestro tinte Color Intense frente a L’Oreal. El evento consistía en una prueba, sin revelar la marca de los tintes, en la que dos estilistas profesionales aplicarían cada producto pidiendo la participación de dos voluntarias del público. Tanto en la coloración como en el acabado, los resultados del Color Intense fueron superiores. No existe una diferenciación en precios que determine alguna preferencia en el mercado. Dicho de otro modo, los diferentes productos cosméticos que se ofrecen en el mercado a los sectores B-, C y D, mantiene un estándar en calidad y precio que no inclina las preferencias del cliente a un determinado producto (G. Carrera, comunicación personal, 05 de octubre de 2016).

### 1.4.7.2. *Easy Color*

Es una marca de procedencia argentina, la segunda de mayor facturación para BHP a nivel de marca, pero la primera a nivel de producto con su envase en sachet, siendo desde su lanzamiento uno de los tintes más vendidos hasta la actualidad, con una venta promedio anual de 3 millones de sachets. Se venden principalmente en el canal mayorista de Lima. *Easy Color* alcanzó el 77% en el 2014 y 69.75% en el 2015 del total de ventas en soles en la categoría de tintes de BHP.

Carmen Rivera comentó que:

El tinte en sachet se lanzó cambiando el hábito de consumo de un segmento importante de las mujeres peruanas. Antes de su lanzamiento, las mujeres solían cubrirse las canas 2 veces al año en promedio y ahora lo hacen de forma mensual. El tubo de tinte era la presentación de mayor venta hasta ese momento. Esto nos dio una ventaja para manejar los precios de la manera que más le convenía ya que éramos los únicos en el mercado. Pero estábamos preocupados por el impacto del producto en las cadenas de salones o los salones de belleza de alta inversión. Ellos no son compradores comunes de *Easy Color* por el canal mayorista, pero se cree que lo compran de forma oculta. No se tiene ningún registro del volumen de compras que ellos realizan de nuestro sachet. Con respecto a *Easy Color* en el mercado argentino, Carmen comentó: En Argentina, *Easy Color* es reconocido como el mejor tinte económico para cabello y es el más vendido en todas sus presentaciones incluyendo el kit y en todos los canales como las cadenas de farmacia y autoservicios. El envase en sachet, es considerado como práctico, útil, de precio accesible y no desmedra su imagen de calidad. Pero en el Perú es todo lo contrario, pues el sachet de tinte es percibido como una presentación poco profesional, barata y de baja calidad.

En el Perú *Easy Color*, desde su lanzamiento, no se posicionó como un tinte de calidad a pesar de contar con los atributos de un buen tinte, sino que compitió en el mercado por precio, frente a marcas como Alfaparf, Revlon, Wella y L'Oreal. El *Easy Color* en sachet implicó un mayor margen para el canal mayorista y fue muy bien aprovechado por Juan Manuel, generando la mayor cantidad de ventas por volumen en el corto plazo, aunque en detrimento al valor de la marca. En Argentina, el desarrollo de la marca fue muy distinto, pues *Easy Color* está siendo considerada la mejor marca económica, manteniendo una inversión publicitaria anual considerable (C. Rivera, comunicación personal, 29 de setiembre de 2016).

En el 2013, BHP tomó la iniciativa para hacer inversiones importantes en publicidad. Contrató a algunos medios de comunicación de señal abierta en radio y televisión para llevar a cabo un proyecto publicitario para *Easy Color*. Durante el segundo semestre de

ese año se mantuvo estos espacios con frecuencia diaria en horarios donde se concentraba la mayor audiencia de potenciales consumidores. La inversión en publicidad implicó, más de S/. 500,000.00 soles en ese semestre, lo que pareció a Juan Manuel un gasto sumamente excesivo y sobre el cual no obtuvo ningún retorno favorable, pues consideró que el incremento en ventas de ese año, solo se debió a la acción directa de las promociones. Juan Manuel, luego de ver los resultados, dijo que con publicidad o sin ella, hubiéramos vendido lo mismo. Luego de esta experiencia, no volvió a contratar a ningún otro medio masivo de comunicación, pues concluyó que no era la forma adecuada para llegar al segmento profesional, al cual pertenecían sus productos.

La empresa de investigación de mercados Kantar Worldpanel Perú (2015)<sup>9</sup>, señaló que:

*Easy Color* en sachet tenía el 22% del total de unidades vendidas, producto de las promociones y por mantenerse con precios bajos, pero que estas acciones no aseguraban una continuidad de compra. Tanto para la evolución de la categoría como para la elección de la compra en el canal, es factor primordial la relación promociones/precio. Las promociones lanzadas por BHP atraen a las usuarias, pero no están incentivando una mayor frecuencia de compra.

Los estudios de Kantar fueron elaborados según los siguientes datos:

- Muestra: 3800 hogares
- Cobertura: 64% población urbana, 13 principales ciudades
- Método de recolección: visita semanal con “scanning”
- Cobertura geográfica:
  - Lima: Cono Norte, Cono Este, Cono Centro, Cono Sur, y además Callao.
  - En provincias: 13 ciudades, Sur Chico, Norte Chico, Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Arequipa, Cusco, Puno, Tacna, Iquitos, Pucallpa y Huancayo.
- Segmentación demográfica:
  - Niveles socioeconómicos A, B, C, D y E
  - Edad dueña de casa: hasta 34 años, de 35 a 44, de 45 a 54 y de 55 a más.
  - Tamaño familiar:
    - Presencia de niños: menores de 6 años, de 6 a 18 años, más de 18 años, no tienen hijos.

---

<sup>9</sup>Kantar Worldpanel es una empresa internacional de investigación de mercados, fue contratada por Godrej Consumer Products Limited para elaborar un informe anual acerca del comportamiento de su marca *Easy Color* y lo que equivale su competencia directa en el mercado peruano.

- Canales de distribución: mercados de abastos, bodegas, supermercados + hipermercados, “door to door”, mayoristas y otros canales.

## 1.5. Canales de ventas

### 1.5.1. Relaciones con el canal mayorista

El principal canal para BHP es sin lugar a dudas el canal mayorista, con más del 60% de sus ventas. Siempre gozaron de muy buenas relaciones comerciales y de amistad, forjados a través de los años con Don Edgar y que mantuvo Juan Manuel hasta el día de hoy. A pesar de esto, los directivos de BHP pensaron que era un riesgo mantener sus ventas concentradas en un solo canal sabiendo que, desde hace 5 años, algunos mayoristas están importando productos no orgánicos que no requieren registro sanitario como máquinas para corte y peinado del cabello, tijeras u otros, compitiendo con empresas como BHP que también adquieren estos productos para complementar su portafolio.

Adicionalmente a estas acciones, en los últimos dos años, algunos clientes mayoristas lograron gestionar permisos para importar tintes marcas desconocidas, shampoos, acondicionadores y otros productos capilares, de procedencia China y de otros países de Asia, con precios al público relativamente bajos. Sin embargo, estas importaciones aún son en pocos volúmenes y dichos productos tienen baja rotación.

De las ventas totales de BHP, el canal minorista<sup>10</sup> representa solo el 7%. Existe el temor en Juan Manuel y en sus ejecutivos, de que sus clientes mayoristas ejerzan presión comercial si intentasen alguna negociación directa para ampliar sus ventas en ese canal, por lo que las ventas en este canal son limitadas.

A esto se suma la incertidumbre sobre quiénes son los reales compradores del canal mayorista. Los directivos de BHP suponen que estos compradores, son principalmente dueños de salones de belleza, (no se sabe si incluye a las cadenas de salones), los minoristas y los mayoristas de provincias. Sin embargo, la compañía no ha logrado precisar en qué porcentaje los mayoristas llegan a cubrir la demanda total de estos compradores.

---

<sup>10</sup>Los minoristas o detallistas, son tiendas de venta al público que están situados en los conos de la capital, mercados y avenidas comerciales. Tienen poca capacidad de almacenaje, pero son más accesibles por su cercanía a los consumidores. Generalmente son clientes de los mayoristas y/o distribuidores.

**Tabla 2. Porcentaje de ventas de BHP en el canal mayorista**

<b>Cientes Mayoristas BHP</b>	<b>% Ventas</b>
Mercado Central de Lima	61.94%
Periférico (Alrededores de Lima)	18.55%
Provincias (Arequipa, Trujillo y otros)	19.51%

Fuente: elaboración propia

### **1.5.2. BHP en el canal moderno e internacional**

Los autoservicios, boticas, farmacias y otros representan un porcentaje importante de las ventas al detalle en general de la economía peruana. Nielsen (2015) indicó que:

Este canal ha ido incrementando su participación de ventas paulatinamente, aunque no llega al nivel de otros países como Puerto Rico (70%), Brasil (65%), Chile (65%), ni al nivel de Centroamérica que tiene el 56% de participación y en México el 52%. En otros países como Venezuela (49%), Colombia (49%), este canal compite fuertemente con los canales tradicionales, mientras que en países como Argentina (39%), República Dominicana (28%) y Ecuador (25%), tienen menos representatividad. (p. 4).

En el Perú se estima que el porcentaje de participación es del 25%. BHP tiene ventas en este canal por debajo del 5% de su estructura de ventas, sin llegar ni al 1% de participación con relación al mercado. Los jefes de marca concuerdan que este canal es una oportunidad de crecimiento para la compañía, pero que lamentablemente no está siendo atendido.

Equilibrium, Clasificadora de Riesgo (2017) indicó que:

Los supermercados, hipermercados, tiendas por departamentos o grandes superficies, tiendas de conveniencia, las tiendas autoservicio y tiendas especializadas, son los que constituyen el canal moderno, los cuales exigen un elevado margen de utilidad y adicionalmente una serie de bonificaciones, participación en campañas y otros servicios que se pactan dentro del otorgamiento del espacio. (p. 2).

Las impulsaciones en el punto de venta, promociones, condiciones de exhibición o cualquier acción comercial que se tome dentro del canal representarán un costo adicional. Para obtener rentabilidad en este canal, es necesario tener probada experiencia en la gestión del canal, diseñando una estructura de costos que contemple todos estos factores.

BHP en sus doce años, no enfocó sus esfuerzos por obtener presencia en el canal moderno ni tampoco desarrolló sus productos con una propuesta de valor diferenciado para este canal.

Otro canal poco desarrollado en BHP es la venta al exterior. Sus exportaciones fueron muy esporádicas y de importes menores sin establecer vínculos sostenidos con distribuidores o clientes de otros países.

Los directivos de BHP consideraban que la inversión tanto en el canal moderno como en el mercado internacional es muy alta, de resultados a largo plazo, compleja en su gestión y de rentabilidad incierta.

### **1.5.3. Los salones de belleza**

Los servicios en salones de belleza están catalogados dentro del servicio de cuidado personal, el cual es uno de los que siempre estará en crecimiento. La oferta del servicio es bastante amplia tanto que es muy fácil encontrar más de dos salones de belleza en una misma calle. Los requerimientos de los consumidores también son muy variados y exigentes.

Hoy en día existen salones de belleza en todos los distritos de Lima, sobre todo en calles y avenidas principales. La clave para alcanzar el éxito en este negocio es diferenciarse de los demás. Existen salones de belleza dirigidos a diferentes tipos de público. Desde una pequeña estética de barrio, con una inversión de capital mínimo de S/. 5,000.00, hasta grandes cadenas estéticas que requieren una inversión de hasta \$ 50,000.00.

Gustavo Carrera, ejecutivo de BHP, jefe de la marca *Expressions* comentó: “El teñido o cambio de color del cabello, es el servicio que le genera mayores ingresos a un Salón de Belleza” (G. Carrera, comunicación personal, 15 de setiembre de 2016).

Acerca de las razones por las cuales se decide en un cambio en el color del cabello, Baez (2011), indicó lo siguiente:

Entre las razones usuales para querer cambiar el color de cabello, se encuentran cubrir las canas o cabellos grises, cambiar a un color que se considera más a la moda o deseable, o restaurar el color original del cabello luego de haber sido decolorado mediante procesos de peluquería o decoloración inducida por la acción de los rayos solares (diapositiva 2).

Gustavo Carrera agregó que:

“el producto de mayor requerimiento en los salones de belleza, desde el punto de vista de categorías, es el tinte para cabello. Creemos que quienes más utilizan los servicios de los salones de belleza son las mujeres modernas, las cuales se definen como mujeres que trabajan o estudian y que constantemente buscan su realización personal, profesional y también como madres. Se maquillan, se arreglan y les

encanta salir de compras. Se estima que se encuentran dentro del rango de los 35 a 65 años de edad” (G. Carrera, comunicación personal, 15 de setiembre de 2016).

Adicionalmente a los tintes, “la industria cosmética y farmacéutica desarrollan cada vez un mayor número de tratamientos capilares especializados en prevenir y atender diferentes problemas capilares, como excesiva secreción de grasa, resequedad, deterioro después de someterse a procesos químicos, calvicie, caspa, pediculosis o psoriasis” (Salud y medicinas, 2016, párr. 2).

La aplicación de estos productos forma parte importante del abanico de recursos por las que los usuarios acuden a los salones de belleza.

Los salones se distinguen unos a otros por varios factores entre los que se resaltan:

1. La relación con los clientes mediante una buena atención y de resultados acordes con los gustos del usuario.
2. Estar a la vanguardia en temas de moda y estilos.
3. Destacando en algún servicio (por ejemplo, peinado, maquillaje o corte de pelo).
4. Siendo accesibles económicamente, buscando mediante sus precios que los clientes sean habituales a ellos.

### **1.5.3.1. El estilista del salón de belleza**

El técnico o estilista del salón de belleza no tiene un perfil definido respecto a su profesionalidad. Los pequeños o medianos salones que constituyen aproximadamente el 70% del total de locales abiertos al público, cuentan con personal con un nivel académico bajo.

El estilista por lo general adquiere sus habilidades y conocimientos fundamentalmente en base a la experiencia, siendo autodidactas o por estudios en algún centro de educación ocupacional o instituto de estética de media o baja calidad de enseñanza y prestigio<sup>11</sup>. Pero esta realidad, no va de acuerdo al concepto que tiene de sí mismo. El estilista cree en su capacidad creativa, en su sentido de intuición para adaptarse a los cambios de la moda, y a su conocimiento y habilidad en el uso de los productos y materiales utilizados en su servicio.

Por ello, le es muy difícil reconocer si la insatisfacción que exprese el usuario del salón es debido a errores en su forma de trabajo o por desconocimiento en el uso de los

---

<sup>11</sup>En el medio local, existen pocas instituciones, que sean consideradas de alto prestigio en servicios de educación de moda o cosmetología y cuyos precios son poco accesibles. Uno de ellos es la famosa Academia Internacional de Belleza Pívor Point, cuya franquicia en el Perú está bajo la administración de BHP.

productos utilizados. Por ejemplo, para el uso de los tintes de cabello, es necesario conocer la activación del tinte de acuerdo al grado de volumen de agua oxigenada utilizada y la medida o proporción que se necesite para la mezcla, lo cual está definido por el fabricante.

El estilista que no tome en cuenta estas indicaciones, es muy probable que fracase en su intento por cubrir las expectativas del cliente en los siguientes aspectos: lograr la intensidad del color deseado, evitar algún tipo de daño o maltrato al cabello o cuero cabelludo, o que el teñido aplicado, se conserve sin variaciones en el tiempo esperado.

A pesar de no ser reconocido por el Ministerio de Educación, existe una tendencia hacia la profesionalización del estilista peruano (ver anexo 11).

### **1.5.3.2. El estudio de la consultora Invera**

Según el artículo “Cadenas de salones no son las favoritas” (11 de marzo de 2016), podemos detallar que:

Si bien las cadenas de salones de belleza se siguen expandiendo y su penetración ha aumentado en los últimos cinco años, aún las consumidoras limeñas, prefieren a su peluquería local. Según el reporte, las consumidoras afirman que siguen optando por los salones locales por la confianza que tienen con “su” estilista, la ubicación y por el factor precio. Para Silvia Díaz, directora regional de Invera, los usuarios valoran mucho esa conexión emocional y de confianza que generan con el estilista y que se traslada al resultado del servicio. Asimismo, buscan que su salón tenga horarios que se acomoden a su ritmo de vida y se ubiquen cerca de sus casas o centro de trabajo. El precio no es un tema menor. De acuerdo a la consultora, el precio promedio de un corte de cabello en una peluquería de barrio es S/10.80; mientras que en una cadena es de S/38.10, casi cuatro veces más. “Sin duda, estos son retos para las grandes cadenas, que pueden convertirse en oportunidades para conectar más con el cliente”, explica Díaz. Por ejemplo, la ejecutiva señala que las cadenas pueden afinar su proceso de expansión en la capital, entre otras cosas, siendo más agresivas en precios o con paquetes más atractivos. A la par, trabajar en generar una conexión con la marca que sea tan fuerte que, los usuarios se decidan por dejar su salón de siempre. Del mismo modo, Díaz recomienda que las cadenas refuercen las fortalezas que las consumidoras reconocen en ellas como tener un personal especializado, asesoría profesional y el uso de productos de calidad. (párr. 1-6).

Este estudio, coincidentemente con lo expuesto por Gustavo Carrera, indica que los servicios estéticos más demandados en un salón de belleza son corte y pintado de cabello. Y si bien la mayoría de clientas opta por ir a un salón de belleza local para hacerse estos retoques, el 26% de las consultadas se pinta el

cabello en casa con productos que adquieren por su cuenta. No obstante, hay servicios con mayor penetración en las cadenas de salones, como tratamientos faciales y laceados de cabello. Esta última es una oportunidad para que sus estrategias se dirijan a potenciar estos servicios y a apuntar a ser más competitivos en los servicios donde aún tienen largo techo para crecer. Dentro de los salones de belleza, Invera encontró que Montalvo (51 locales) y Marco Aldany (30 sedes) son las cadenas más visitadas por los limeños. Además de los atributos propios de cada cadena en cuanto a calidad y profesionalismo, la ejecutiva lo atribuye también a la presencia (número de locales) de cada marca, ya que la cercanía es altamente valorada por los usuarios. No solo eso. Ambas cadenas ya gozan de un posicionamiento en el mercado en los diferentes niveles socioeconómicos. Hasta el momento, se calcula que en la capital existen entre 13 mil y 15 mil salones de belleza, tanto si hablamos de las grandes cadenas como de salones individuales. Cada año, el sector crece por encima del 10%. (párr. 7-10).

Ver el anexo 8 sobre el gráfico de demandas de los servicios de los salones de belleza.

### **1.5.3.3. ¿Qué buscan las consumidoras de salones de belleza?**

En Miempresapropia (24 de septiembre de 2016) encontramos una nota interesante sobre lo que buscan las consumidoras en los salones de belleza:

Es muy importante entender lo que busca el consumidor en un salón de belleza. Nuestros productos deben ser aliados idóneos para el servicio del Estilista. Existen tres puntos ineludibles que debemos considerar:

**Cuidado de la Belleza:** Con el devenir de tiempo las personas le han dado mayor énfasis a su propensión a gastar en bienes y servicios relacionados con el cuidado de la belleza física. Por lo que buscan un salón de belleza moderna, que esté alineado con las últimas tendencias de la moda.

**Cuidado de la Salud:** Las personas que concurren a los salones no sólo buscan el mantenimiento de la belleza, sino, además, mantener una buena salud. Por ello consideran importante la calidad de los productos y materiales utilizados, la higiene en el servicio y los servicios adicionales como depilación, manicure, pedicure, tratamientos específicos, incluso masajes y aromaterapia.

**Productos exclusivos:** El consumidor actual busca diferenciarse en producto y servicio. Para ello, está más informado sobre los nuevos productos de belleza, además del prestigio que cada marca emite. El cliente confía más en un salón de belleza y spa que utiliza un producto, que denota conocimiento y prestigio. (párr. 2-4).

## 1.6. El tinte para cabello

Los productos capilares pueden clasificarse por su naturaleza. Entre las principales categorías se destacan los acabados, alisadores, colonias, decolorantes, depilatorios, fijadores, neutralizantes, onduladores, oxigentas, permanentes, reacondicionadores, shampoos, tintes y tratamientos. El tinte para cabello es sin duda, el producto de mayor complejidad de aplicación y la prestación que genera el mayor ingreso por cada servicio del salón de belleza. Un corte de cabello puede costar entre 10 a 15 soles, mientras que el precio por un teñido oscila entre 100 a 250 soles.

A continuación, una interesante nota sobre el tinte de cabello de Quintana (19 de septiembre de 2014) que indica:

Desde el punto de vista tecnológico, los tintes o tinturas capilares son preparaciones destinadas a dar color al cabello, ya sea para producir un cambio de tonalidad o restituir el color a los cabellos canos. En el comercio se presentan en diferentes formas de aplicación: así tenemos las barras, los polvos, los líquidos, las emulsiones y las cremas, que ha dado lugar a que se les clasifique desde diferentes puntos de vista. BHP, y el mercado peruano, generalmente se especializan en tintes en crema.

Los tintes en crema, que son los más empleados, utilizan para su aplicación una solución, conocida como oxigenta, la cual, dependiendo de la intensidad del color que se desee lograr, tendrá una concentración determinada. La mezcla de ambas partes produce el colorante aplicable a la fibra capilar.

Para obtener el color deseado, se deben seguir las instrucciones indicadas por el fabricante, ya que se presentan muchas variaciones en el cabello, aún en el cuero cabelludo de una misma persona, debido a que existen zonas con diferente grado de porosidad, longitud y humedad, así como del estado de conservación de la fibra capilar, según los hábitos de higiene como el cepillado, la frecuencia del lavado, el tipo de shampoo y otros cosméticos empleados en la higiene diaria. Por lo tanto, se concluye que, para un buen uso y resultado del tinte elegido, es muy importante que se conozca y aplique con mucho cuidado estos aspectos técnicos (“tintes para el cabello”, párr. 1-3).

Sin duda uno de los insumos más elementales en la fabricación de tintes en crema es el amoníaco. Sobre sus efectos en el cabello, tenemos la siguiente nota:

La cantidad empleada de amoníaco es proporcional al poder de oxidación, por consiguiente, al daño capilar, por lo que los usuarios prefieren usar los que tienen menor contenido de éste en sus fórmulas. Pero su presencia es de suma utilidad, ya que - al combinarse con agua oxigenada - aumenta la porosidad del cabello, lo que facilita la penetración y adherencia del tinte, sin embargo, el desagradable

aroma que expele ha llevado a que muchas industrias cosméticas opten por suplirlo con otras alternativas, como la monoetanolamina, aunque sin obtener los mismos resultados. (Rodríguez, 29 de septiembre de 2015, párr. 2).

El agua oxigenada o denominado oxigenta, es el insumo complementario al tinte en crema que interviene directamente en el proceso de teñido del cabello.

Sobre este producto tenemos el siguiente contenido:

El agua oxigenada es el agente oxidante más usado en el teñido del cabello. Se usa a concentraciones de 10, 20, 30 y 40 volúmenes y activa los efectos del tinte, facilita la penetración del color en el córtex capilar y oxida los pigmentos naturales del cabello. Para la tintura de cabellos se utiliza la “oxigenta”, que es la misma agua oxigenada a la que se agrega emulsionantes, aloe, hierbas u otros ingredientes, dependiendo del fabricante. (“El agua oxigenada, un producto con múltiples aplicaciones”, 22 de mayo de 2011, párr. 21).

La fabricación de la oxigenta es de muy bajo costo. Los demás productos capilares profesionales, como shampoos, acondicionadores, acabados, tratamientos y otros son utilizados exclusivamente en los salones de belleza para complementar al teñido de cabello, durante y posterior a su aplicación.

También se utilizan otros servicios de peluquería como por ejemplo la ondulación de cabello o el laceado. Esto amplía la demanda de productos en el mercado de salones. Los dueños de salones de belleza siempre tendrán la necesidad de rentabilizar buscando ofertas con la gama más completa de productos que una marca le pueda ofrecer con el fin de cubrir todos los servicios que brinda un salón de belleza.

Generalmente cualquier marca de productos capilares ofrece toda su gama completa a cada salón, relacionando a su tinte con una serie de productos que optimizan el proceso de teñido, su posterior cuidado según el tipo de cabello, conservando su coloración.

### **1.6.1. Penetración del tinte en el mercado de cosmética capilar**

La categoría de Tintes, representa el 8% del mercado cosmética e higiene capilar, seguido por las oxigentas con un 2%, aproximadamente. Estas 2 categorías, que son las únicas que intervienen en la coloración de cabello, representan el 9% del mercado, dejando el otro 90% repartido entre las demás categorías que completan el mercado. (Ver anexos 4, 5 y 12). En el mercado peruano, las presentaciones más comunes y de mayor venta de la categoría son las de Tubo, Kit y Sachet. El tubo contiene 140 gramos de tinte en crema, mientras que el Sachet envasa 47 gramos<sup>12</sup>. El kit está dirigido al consumo por

---

<sup>12</sup>En el mercado actualmente existen variaciones en la cantidad de gramos que contiene un sachet o tubo. Para fines didácticos, generalizamos que el tubo solo contendrá 140 gramos y el sachet 47 gramos de tinte en crema.

autoaplicación y es una presentación que contiene, además del tinte (en tubo o sachet) y oxigenta, guantes, shampoo, acondicionador y en algunos casos accesorios como cepillos para teñido, clips para cabello, toallitas húmedas, bol para mezclas, etc.

## **1.7. La competencia**

### **1.7.1. L'Oreal, el líder**

Sobre la marca L'Oreal en el Perú, tenemos la siguiente nota:

En el año 1998 L'Oreal establece su filial en el Perú. Actualmente tiene en el país sus cuatro Divisiones Comerciales que el Grupo tiene a nivel mundial: División de Productos Gran Público, División de Lujo, División de Cosmética Activa y División de Productos Profesionales. A la fecha L'Oreal maneja en el mercado peruano 14 marcas internacionales.

En Lima, L'Oreal une todas sus divisiones en una única sede inaugurada en agosto del 2013. Las nuevas oficinas, ubicadas en el distrito de Magdalena del Mar, están concebidas con los sistemas tecnológicos más avanzados y bajo los estándares más altos de modernidad y confort. (L'Oréal Perú, 2016, párr. 1).

Indiscutiblemente, es el líder del mercado peruano en cosmética capilar. A nivel mundial, es la sexta empresa con mayor inversión en publicidad, siendo la compañía número uno del sector cosmético. De acuerdo a la prestigiosa CCR<sup>13</sup>, en su estudio de tendencias de mercado para el 2015, en la categoría “tinte” coloca a L'Oreal como el número uno en ventas en el ranking a nivel nacional y ocupando el tercer puesto en tratamientos capilares. Cabe precisar que L'Oreal, no compite en el mercado con la presentación de sachets, sino sólo con las presentaciones de tubo y kit.

En el ranking de proveedores en el mercado peruano de cuidado personal, ocupa el séptimo puesto después compañías como Unilever, P&G, Kimberly Clark y Johnson & Johnson.

### **1.7.2. Starbrands**

La empresa peruana Starbrands, uno de los principales competidores de BHP, inició operaciones hace 20 años (ver anexo 14 a y b). Inicialmente comercializó sus productos en el canal mayorista teniendo un éxito limitado. Debido a ello, propusieron la internacionalización de sus productos, por considerar al exterior como un mercado atractivo. Como consecuencia de este cambio de estrategia, en el 2012 ya exportaban a 21 países, y para el 2016 llegaron a 50 mercados.

---

<sup>13</sup>CCR es una empresa internacional con más de 50 años en la industria de la investigación de mercado.

Sus marcas son las siguientes:

- *Stereo Color*, producto de coloración del cabello ofrece su producto a bajo precio. Es el tinte más vendido de la compañía, pero, a diferencia de *Easy Color*, es uno de los tintes que tiene mayor porcentaje de amoníaco en su composición.
- *BMT*, línea profesional de coloración, tratamientos y alisado, dirigido a salones de belleza.
- *Plus Cosmética – Duo Color*, fórmula que promete mayor rendimiento y cobertura, para un nuevo estándar en la coloración del cabello. Sus presentaciones son en Tubo y Kit.
- *Kativa*, dirigido principalmente al canal moderno y al mercado extranjero, y cuya propuesta consiste en representar lo mejor para el cuidado del cabello, como: tratamientos, shampoos, acondicionadores, aceites y styling, mezclando la esencia de la naturaleza con lo mejor de la ciencia.

Un conocido diario local elaboró una nota de prensa sobre Starbrands y sus planes de extensión internacional, como es, el proyecto de una nueva planta de fabricación en el Ecuador:

Estas acciones fueron motivadas por la importancia de este mercado y las políticas proteccionistas implementadas desde ese Gobierno, las cuales les impedían competir. Este sería su primera fábrica instalada en el exterior.

John Trujillo, gerente de exportaciones para Latinoamérica, comentó que el proyecto estaría ubicado en Guayaquil y tendría una extensión de 3 mil m<sup>2</sup>. En una primera etapa se elaborarían tintes para el cabello. “Estamos en período de implementación. Esperamos iniciar operaciones durante este primer semestre del 2016”, comentó Trujillo en la nota.

Este no sería el único proyecto por el que apostarían en el exterior. Dentro de sus planes contemplan, concretar su llegada a Venezuela, Argentina, Uruguay y Paraguay, con lo que cubrirían toda la región. África y China también están en su mira. En paralelo, consolidarían su participación en los países árabes, zona a la que ingresaron el 2015.

Todas estas iniciativas están alineadas a su meta –para el 2021– de llegar a exportar a 100 mercados. Actualmente están en 50, siendo la firma peruana de cosmética con más destinos en su cartera.

Estos esfuerzos colocaron a Starbrands como la tercera empresa que más ha exportado del sector cosmético en general (6% después de Unique con 24% y Belcorp con 21%) y es una de las primeras en la línea cosmético capilar durante el primer semestre del 2016. Tras este fuerte crecimiento, para los próximos años,

Starbrands está realizando un ajuste dentro de su estructura, para tener una mayor especialización en algunas áreas claves.

Piero Leyva, gerente de Trade & Marketing de la compañía, mencionó que buscan ser más competitivos en los distintos canales en los que participan. Esto será importante en el Perú, donde todavía no terminan de consolidarse. En esa línea, Leyva adelantó que, en el 2016, los focos principales serían provincias y el canal moderno.

Desde el lado de su infraestructura, Starbrands sumó nuevos almacenes en la provincia del Callao con los que triplicaría su capacidad. Aunque todavía no ha copado su espacio para crecer en su fábrica de Los Olivos, distrito ubicado al norte de Lima (están al 80%), no descartan una nueva planta para el 2021.

La directiva de Starbrands manifestó sus pretensiones de ingresar a nuevas categorías del rubro cosmético en un mediano plazo. Aún no se tiene información de cuales serían estas categorías. (Paan, 11 de enero de 2016).

### **1.7.3. Marcas de tintes en el mercado**

Los estudios de mercado realizados por Kantar Worldpanel Perú (2015) reportaron que el *Easy Color* sachet se mantiene como líder (ver anexo 10a) con un porcentaje del 21% del total de unidades vendidas en el último trimestre del 2015, seguido por Stereo Color de Starbrands con el 15%, Garnier de L'Oreal con el 10%, Smoll Life de Corporación Life con el 9%, Pallette de la marca paragua Schwarzkopf de Henkel con el 8%, Excellence de L'Oreal con el 6% y las demás marcas como Luminance de Recamier, Igora Total de Henkel Peruana, Coquette de Corporación Life, Wella Koleston y otras con el 31% restante.

El estudio “Cadenas de salones no son las favoritas” (11 de marzo de 2016) también abordó la preferencia de las consumidoras<sup>14</sup> en cuanto a tintes para el cabello. De acuerdo a Invera,

la consumidora peruana (en Lima, Arequipa y Trujillo) prefiere la marca Koleston, con 16%, seguida muy de cerca por L'Oreal y Palette (Schwarzkopf). Y si bien estas tres marcas son las más valoradas por las consumidoras peruanas. Si vemos por provincias, Igora y Stereo Color aparecen con fuerza en la ciudad de Arequipa. Y en Trujillo, Igora y Luminance también entran en la lucha.

El estudio puntualizó que, en la compra de tintes, la mujer peruana está dispuesta a pagar un poco más por su favorito. (párr. 15-17).

---

<sup>14</sup>Las consumidoras mencionadas en este párrafo, son las mujeres que se autoaplican el tinte sin acudir a un salón de belleza o se identifican plenamente con una marca que exigen al estilista el tinte de su preferencia.

**Tabla 3. Porcentaje de ventas de las principales marcas de tintes en el mercado peruano**

	2014	2015
Garnier	17.3%	16.2%
Excellence	11.4%	11.8%
Easy Color	10.1%	9.7%
Igora Total	8.5%	7.8%
Wella Koleston	8.3%	7.7%
Palette	8.0%	10.8%
Luminance	5.7%	6.9%
Casting	5.0%	4.2%
Revlon	4.3%	4.8%
Stereo Color	4.2%	5.0%
Smoll Life	3.9%	4.2%
Placenta Life	3.2%	2.3%
Otros	10.1%	8.7%

Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)  
Elaboración propia

En la tabla 4 apreciaremos las tres diferentes presentaciones con las que compiten las diferentes marcas en el mercado:

**Tabla 4. Presentaciones de tintes en las diferentes marcas del mercado**

Compañía	Marca	Sachet		Tubo		Kit		Productos Complementarios	
		Consumidor	Salones	Consumidor	Salones	Consumidor	Salones	Consumidor	Salones
Beauty Holding	Expressions				X				X
	Flexi Color	X	X						X
	Easy Color	X	X	X	X				X
	Koral							X	X
	Laenol		X		X				X
Starbrands	Stereo Color	X	X	X	X				X
	BMT				X				X
	Kativa							X	
	Duo Color				X	X		X	X
Corporación Life	Coquette	X	X	X	X				X
	Smoll Life	X	X	X	X				X
	Placenta Life				X	X		X	X
L'Oreal	Garnier					X		X	X
	Excellence					X		X	X
	Casting					X		X	X
	Majirel				X				
Schwarzkopf Henkel	Palette				X	X		X	X
	Igora				X	X		X	X
Wella	Ilumina Color				X				
	Koleston				X	X		X	X
Recamier	Luminance				X	X			
Revlon									
OTROS	-				X	X		X	X

Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

Elaboración propia

## 1.8. La reunión con Savir Gadhavi

*Easy Color* representa en promedio el 30% del total de ventas de BHP y aproximadamente el 38% de la facturación al canal mayorista. Las relaciones de BHP con *Hair Cosmetic Lab*, eran muy cordiales y estables desde sus inicios en el 2005. Pero esto cambió, cuando a mediados del 2014, se concretó la compra de la totalidad de las acciones de *Hair Cosmetic Lab*, por *Godrej Consumer Products Limited*. Las relaciones con la nueva directiva de *Hair Cosmetic Lab*, ahora *Godrej Argentina*, no fueron buenas. Desde la India, *Godrej* exigía mayor exclusividad por su marca y en especial cuestionaban la fabricación de los *Flexi Color* en sachet<sup>15</sup>, pues no creían que Juan Manuel lo hubiera lanzado al mercado, como medio para atenuar la acción de la competencia. Por lo que contrataron a la prestigiosa empresa de investigación de mercados, Kantar, para efectuar estudios semestrales y anuales, sobre el mercado de tintes y medir el comportamiento de

<sup>15</sup>BHP lanzó Flexi Color en sachet a finales del 2014. Se comercializaba en el Mercado Central de Lima a S/1.80 en respuesta a los sachets Stereo Color, Coquette y Smoll, que se lanzaron entre el 2009 y el 2013 pretendiendo afectar la participación del *Easy Color*, con precios de venta entre S/2.00 a 2.20. Pese a las acciones de la competencia, el precio del *Easy Color* sachet, de S/2.50, permaneció sin variación.

su marca. También enviaron a un grupo de auditores a BHP, para revisar los procesos de ventas, marketing, control de calidad, almacenaje y distribución.

Las acciones de Godrej ocasionaron malestar a Juan Manuel y a todo el equipo de las áreas involucradas, quienes lo calificaron como actos de desconfianza y contribuyeron al deterioro de las relaciones entre ambas compañías. Los problemas se agravaron cuando, vía e-mail, tocaron el tema de los *Flexi Color* en sachet. Savir Gadhavi, escribió a Juan Manuel que, “La producción de los *Flexi Color*, canibaliza la venta de los *Easy Sachet* y por lo tanto para no ver perjudicada nuestras relaciones, deberán detener su comercialización”. A pesar de expresar su aceptación, Juan Manuel solo dejó de comercializarlos por un par de meses. Desistió de este acuerdo por considerarlo excesiva y creía que sólo era una medida con el que Godrej ganaría tiempo para entrar directamente al mercado, mediante una distribución propia o por alguna distribuidora local. Por este motivo Juan Manuel, en noviembre del 2016, tomó la decisión de llenar sus almacenes con los *Easy Color* en sachet y tubo, para abastecer el mercado, pretendiendo cubrir la demanda durante todo el 2017, comprando 2,141,705 unidades de sachets y 322,376 tubos de tinte. Juan Manuel y Daniel buscaron asegurar la venta ese año de crisis con Godrej, hasta concretar sus planes de reemplazar de la manera más adecuada, la pérdida de su producto de mayor venta.

En enero del 2017, Savir y Juan Manuel, tuvieron la reunión que se detalla a inicios del caso en el que Savir declaró las decisiones tomadas por la directiva de Godrej, dando por concluido sus relaciones comerciales y buscando definir el stock restante de *Easy Color*.

Por lo que acordaron celebrar un contrato legalizado notarialmente, en donde BHP solo podría distribuir *Easy Color* hasta el 31 de diciembre de 2017. Los saldos de los stocks no distribuidos serán vendidos a Godrej Argentina con un incremento del 30% sobre el valor de venta.

## **1.9. Los planes propuestos de BHP**

### **1.9.1. El proyecto de fabricación de tintes**

Juan Manuel y Daniel creían en su capacidad para fabricar todos los productos cosméticos capilares que se ofrecían al mercado, pues sabían que los costos de fabricación de los productos que comercializaban, incluyendo el tinte, eran bajos. Desde *LQC* lograron fabricar muchas de estos productos y como BHP complementaron su cartera, sin embargo, nunca fabricaron productos de coloración.

La fabricación del tinte implicaría invertir en tecnología, infraestructura, la adquisición del “*know how*” y capacitación en profesionales y técnicos especializados. Por tales motivos, siempre prolongaban la decisión en empezar su propia producción. No obstante, a ellos les parecía un riesgo depender de empresas proveedoras de marcas importadas,

pues sabían que tarde o temprano, estas marcas lograrían consolidarse en el mercado e intentarían independizar sus operaciones de la distribución de BHP.

La compra del 100% de *Hair Cosmetic Lab* por parte de *Godrej Consumer Products* en el 2014, fue la noticia que finalmente motivó a Juan Manuel a emprender el proyecto de fabricación de tintes por lo que dio inicio al proyecto a inicios de 2015. Para empezar, contactó con un químico farmacéutico especializado en tintes de nacionalidad argentina, invirtió en la capacitación del equipo de I+D y Control de Calidad, inició las gestiones financieras para la compra de una máquina procesadora de tintes, de una máquina sachetera y una entubadora para el envasado en sachets y tubos, y empezaron con los trabajos de diseño para la ampliación y adaptación del área de producción. El proyecto culminaría a finales del 2016 y BHP quedaría listo para producir tintes a inicios del 2017.

En la tabla 5 se muestra la inversión para el proyecto de fabricación de tintes:

**Tabla 5. Proyecto de fabricación de tintes y envasado - 2017**

Detalle de Inversiones	Condiciones	Importes \$	Período de Depreciación
- Máquina de Producción de Tintes	Leasing 3 años	120,000	5 años
- Máquina de Envasado de Tintes	Leasing 3 años	150,000	5 años
- Transferencia Tecnológica	Pagaré en 3 años	600,000	S/Depreciación
- Ampliación e Instalaciones de Planta	Pagaré en 3 años	100,000	5 años
- Capacitaciones al Personal	Contado	20,000	
<b>Total Inversión</b>		<b>990,000</b>	

Nota: Los pagos por estas deudas se efectuaron a partir de marzo 2017. La depreciación de las maquinarias es lineal a 5 años. La tasa de interés para todas las deudas es del 8% e impuesto a la renta es de 30%.

Fuente: elaboración propia

### 1.9.2. Alternativas para reemplazar al *Easy Color*

Juan Manuel y Daniel se reunieron con Gustavo Carrera y Carmen Rivera para plantear tres alternativas para el reemplazo de *Easy Color*:

- La primera alternativa consistía en incrementar la producción de los *Flexi Color* en sachet y lanzar una nueva presentación en tubo con la misma marca, con la ventaja de que esta marca ya era conocida en el canal mayorista, con cuatro años en el mercado y manteniendo un crecimiento en ventas. Acerca de esta alternativa, Gustavo opinó: “Ciertamente existe una ventaja económica en marketing para tomar la decisión de escoger esta opción, pero *Flexi Color* fue lanzado a muy bajo precio, y nos será muy difícil plantearle al Mayorista un incremento en el precio.” Carmen por su parte, comentó: “Actualmente los *Flexi Color* se venden alrededor de los 2 millones de sachets al año en el canal mayorista. Pretender reemplazar el Easy con el Flexi, significaría triplicar la venta al mismo canal, sin efectuar ningún

cambio en el producto. Dudo mucho que lo podamos lograr pues está valorado como un producto de bajo calidad.”

- La segunda alternativa es producir, en envase de sachet, la sub-marca Color Intense, que actualmente está dirigido a la venta directa de salones de belleza y que solo se producían en envase de tubo. Ambas presentaciones serían comercializadas en el canal mayorista y detallista. Sobre esto Carmen comentó, “*Color Intense*, es el tinte de más alta calidad y precio que tenemos. Si lo ofrecemos a los mayoristas, tendríamos que bajar su precio, con un alto riesgo de perder nuestras ventas directas a los salones de belleza y la oportunidad de desarrollar esta marca. Reitero que sería muy difícil, que los mayoristas acepten un producto con precios superiores a los de *Easy Color*”.
- Una tercera alternativa es el de lanzar, dentro de la marca *Expressions* una nueva marca de tinte en sachet y tubo, con los colores y características de empaque muy similares al sachet de *Easy Color*. En la presentación de sachet la marca se denominaría “*Elant Color*” y en tubo “*Elant Color Professional*”. Gustavo consideró que esta alternativa: “Podría ser una oportunidad para ofrecer una propuesta que se adapte al canal al que está dirigido y con la flexibilidad de igualar a la propuesta de *Easy Color*.” Carmen, por su parte agregó: “Es importante establecer cuál sería la forma de plantear el lanzamiento del nuevo producto y cuán dispuesto está Juan Manuel en asumir esta inversión.”

Realizaron las proyecciones de ventas de cada alternativa (ver anexo 16) y definieron cuáles serían los tipos de publicidad empleados para el lanzamiento, entre ellos el alquiler de espacios publicitarios en radios populares como La Karibeña o Nueva Q, muy escuchados en los segmentos D y E, el alquiler espacios en paneles públicos en las principales avenidas colindantes con los principales mercados de abastos, como es el Mercado Central y otros en los distritos de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres; espacios radiales de circuito cerrado en los mismos mercados de abastos, el alquiler de dos “moto valla” para recorrer todo Lima Metropolitana, el alquiler de un vehículo que transporta un salón de belleza móvil para demostración de los productos y la realización de un evento por el lanzamiento.

También definieron los costos y cuanto es lo que requeriría de la inversión proyectada por cada alternativa, según la tabla 6:

**Tabla 6. Gastos por lanzamiento de nuevos productos para el 2017**

Concepto de Gasto	Detalle	<i>Elant Color</i>	<i>Flexi Color</i>	<i>Color Intense</i>
Espacio en Medios Radiales	1 mes	180,000	90,000	216,000
Alquiler de Paneles Avenidas Principales	1 mes	24,000	24,000	28,800

Espacio Radial en Mercados Populares	1 mes	48,000	48,000	48,000
Exhibición Publicitaria en Vehículos	4 meses	95,000	95,000	114,000
Diseño de Envase	1 Envase	25,000	12,500	25,000
Eventos y Relaciones Públicas	1 Evento	100,000	50,000	100,000
<b>TOTAL GASTOS POR MARCA</b>		<b>472,000</b>	<b>319,500</b>	<b>531,800</b>

Fuente: elaboración propia

En la reunión se trazaron la meta de que, durante el 2017 y 2018, el nuevo producto logre reemplazar a *Easy Color* en sus dos principales canales de venta: el mayorista y detallista, la cual se aplicaría de manera progresiva, siguiendo el usual comportamiento del ciclo de ventas anual en cada canal. Proyectaron las posibles unidades de venta durante el 2017, 2018 y 2019 y su rentabilidad por cada una de las alternativas, las cuales se detallan en el anexo 16 a, b y c.

Los precios unitarios también fueron definidos según la tabla 7:

**Tabla 7. Precios unitarios por canal**

		MAYORISTA	DETALLISTA
ELANT COLOR	SACHET	S/.2.40	S/.2.60
	TUBO	S/.9.00	S/.9.80
FLEXI COLOR	SACHET	S/.1.80	S/.2.20
	TUBO	S/.8.20	S/.8.60
COLOR INTENSE	SACHET	S/.2.60	S/.2.90
	TUBO	S/.9.80	S/.10.50
EASY COLOR	SACHET	S/.2.50	S/.2.70
	TUBO	S/.9.20	S/.10.20

Fuente: elaboración propia

También creyeron necesario mantener el esfuerzo publicitario periódicamente, a partir del 2018. Sostuvieron que, por cada alternativa, este incremento anual sería distinto, según detallamos a continuación:

- *Flexi Color* S/.100,000
- *Color Intense* S/.150,000
- *Elant Color* S/.180,000

Para efectuar la proyección de los gastos por cada alternativa, coincidieron en los siguientes puntos:

- Sueldos, 8.14% de las ventas netas y están referidos a las áreas de Ventas y Marketing. Hasta el 2019 se proyecta un incremento del 15% por año. A partir del 2020, sería un monto fijo igual al 2019.
- Publicidad, 1.37% de las ventas netas, que implican BTL y eventos pequeños en los establecimientos de cada cliente.
- Promociones de Venta, 6.56% de las ventas netas.
- Comisiones de Venta, 4.40% de las ventas netas.
- Impulsación, 4.12% de las ventas netas.
- Otros Gastos, 2.85% de las ventas netas. Son todos los gastos operativos relacionados directamente a cada marca.

### **1.9.3. Otros proyectos emprendidos**

#### **1.9.3.1. La incursión en el mercado internacional**

Daniel tuvo la iniciativa en buscar nuevas alternativas de crecimiento en el mercado internacional. Bajo recomendación de amigos en común, contactó a un *broker* de Panamá, dedicada a colocar productos en el mercado estadounidense, para iniciar el proceso de exportación preparando y enviando algunas muestras de la marca *Expressions* durante el tercer trimestre del 2010. Gracias a este contacto se lograron realizar algunas exportaciones en volúmenes menores, pero no generaron la recompra deseada, ni tampoco originaron nuevos pedidos, haciendo esporádicas la frecuencia de los envíos.

En el 2016, conociendo los resultados de su competencia, tomaron la decisión de aumentar sus ventas al exterior, contactándose con otros brokers, quienes ampliaron su red de distribución logrando una variedad importante de sus mejores productos de las marcas *Expressions* y *Flexi Color*. En ese año hubo un incremento de las exportaciones pasando de 0.5% a 1.05% del total de las ventas. Se espera continuar con el objetivo de ampliar las ventas en el mercado americano e incluso incursionar a países vecinos como Bolivia o Ecuador.

#### **1.9.3.2. El lanzamiento de Koral**

En octubre del 2016, en la sala de convenciones de uno de los hoteles más exclusivos de Lima, el Swissotel, se realizó el lanzamiento oficial de la marca Koral. Fueron invitados los principales clientes de BHP, ejecutivos del área comercial, entre otros.

Koral, es la nueva alternativa de productos de BHP, que nace como respuesta a las necesidades y tendencias actuales del sector cosmético. En su diseño y desarrollo mantiene altos estándares de calidad y tecnología, soportados en procesos altamente innovadores y sobre la investigación de las propiedades más beneficiosas que la

naturaleza pueda brindar en la actualidad y en las categorías de shampoos, acondicionadores, mascarillas y tratamientos capilares.

En su lanzamiento se presentaron cuatro tipos de productos:

- *Koral Keratina*, contiene la exclusiva *Keratina* especializada de alta afinidad capilar que se complementa de manera perfecta con D-Panthenol, colágeno, fosfolípidos naturales y una selección específica de aminoácidos, para un cabello más fuerte, resistente y sano.
- *Koral Murumuru*, brinda al cabello máxima hidratación, y gracias a su alto contenido de ácidos grasos (tipo Omega-9) y fosfolípidos naturales permiten ofrecer un nuevo concepto capilar como es la *reposición lipídica*, que permite que el cabello recupere los lípidos y sustancias nutritivas perdidas por agresiones químicas externas, devolviéndole de forma natural su hidratación, fuerza, brillo, suavidad y vitalidad, además de un estupendo control de volumen capilar con “*Cero-Frizz*”.
- *Koral Rosa Francesa*, combina el extracto de Rosa Francesa y una fina selección de aceites de Rosa Búlgara, asociados con emolientes naturales y sustancias nutritivas que proporcionarán la máxima suavidad, brillo, fuerza e hidratación.
- *Koral Arándano*, El Arándano Azul se caracteriza por tener uno de los niveles más altos de antioxidantes, lo que lo convierte en el mejor producto *anti-aging*. En *Koral Arándano* se asociaron las más potentes sustancias antioxidantes con fosfolípidos naturales, D-Panthenol y aminoácidos especializados. Estos actúan de forma conjunta para combatir el envejecimiento del cabello por el paso del tiempo y como consecuencia de agresiones externas; recuperando su vitalidad, hidratación, fuerza y brillo por más tiempo.

Estas nuevas fórmulas asocian el origen natural de estos ingredientes con una química de activos aceptados como amigables para la salud y el medio ambiente. Es así que estas líneas son libres de sulfatos, parabenos, sal y otros químicos que puedan dañar el cabello.

Juan Manuel y su equipo tomaron estas iniciativas para reemplazar al producto más vendido de su cartera y atenuar las posibles pérdidas. Luego de su reunión con Savir y en común acuerdo con Daniel, eligieron una de las alternativas, creyendo que sería la que tendría la mayor probabilidad de éxito.

Se supo por intermedio de personas allegadas a los jefes de marca, que Godrej se contactó con un distribuidor no especializado en el rubro de cosmética capilar. Se presume que deseaban darles la representación de *Easy Color*.

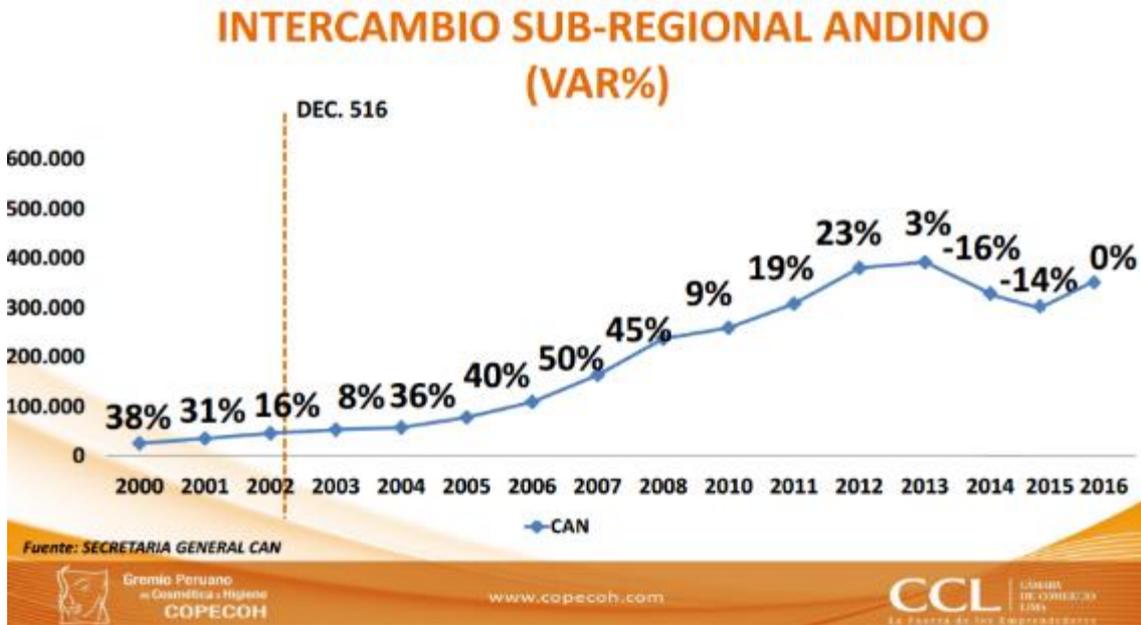
## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal a nivel mundial



Fuente: Acevedo (2016)

Anexo 2. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal a nivel sub-regional andino



Fuente: Acevedo (2016)

Anexo 3. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal, indicadores para el sector



Fuente: Acevedo (2016)

**Anexo 4. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal, tendencia y proyección del mercado**

## TENDENCIA Y PROYECCIÓN DEL MERCADO DE COSMÉTICOS E HIGIENE AL 2020 (S/ MILs)



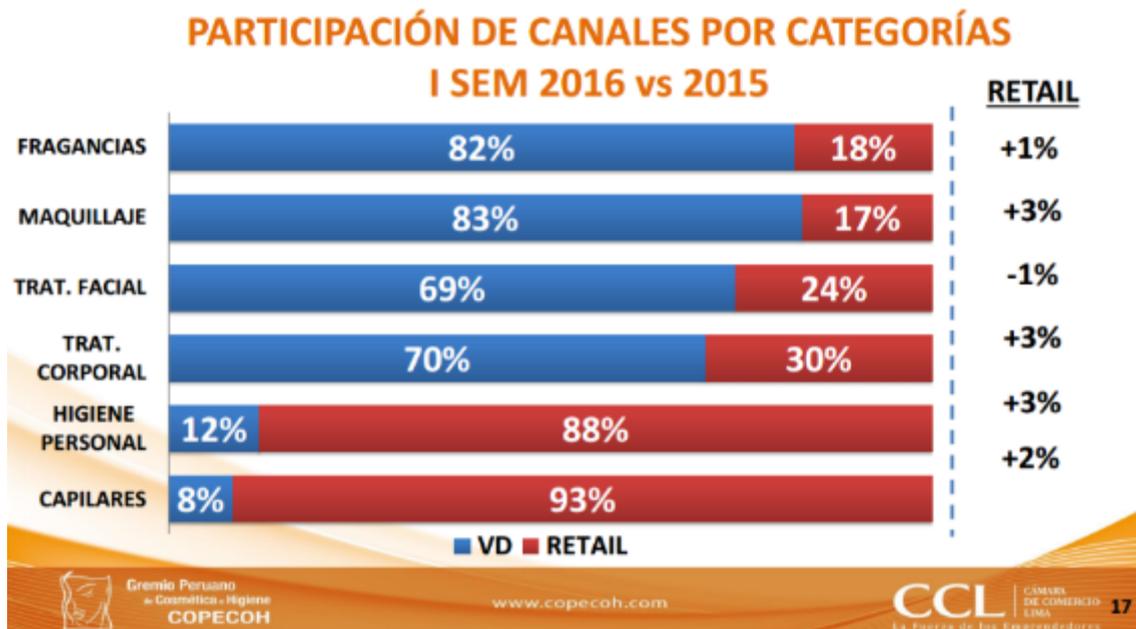
Fuente: Acevedo (2016)

Anexo 5. Análisis del sector de cosméticos e higiene personal, participación por categorías



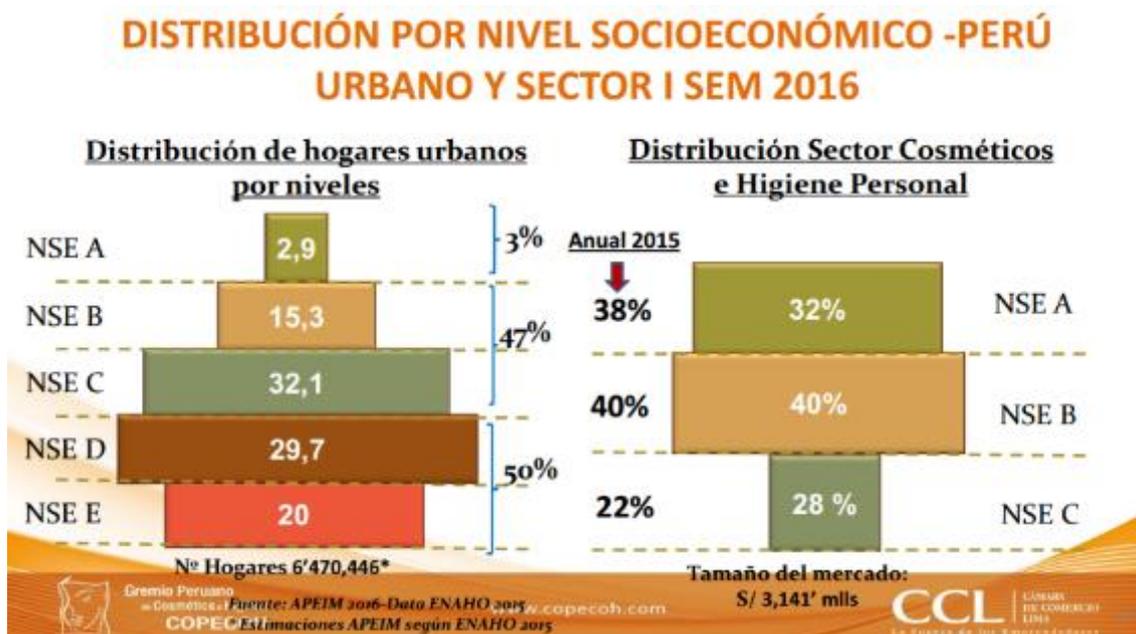
Fuente: Acevedo (2016)

Anexo 6. Participación por categorías, venta directa vs retail<sup>16</sup>



Fuente: Acevedo (2016)

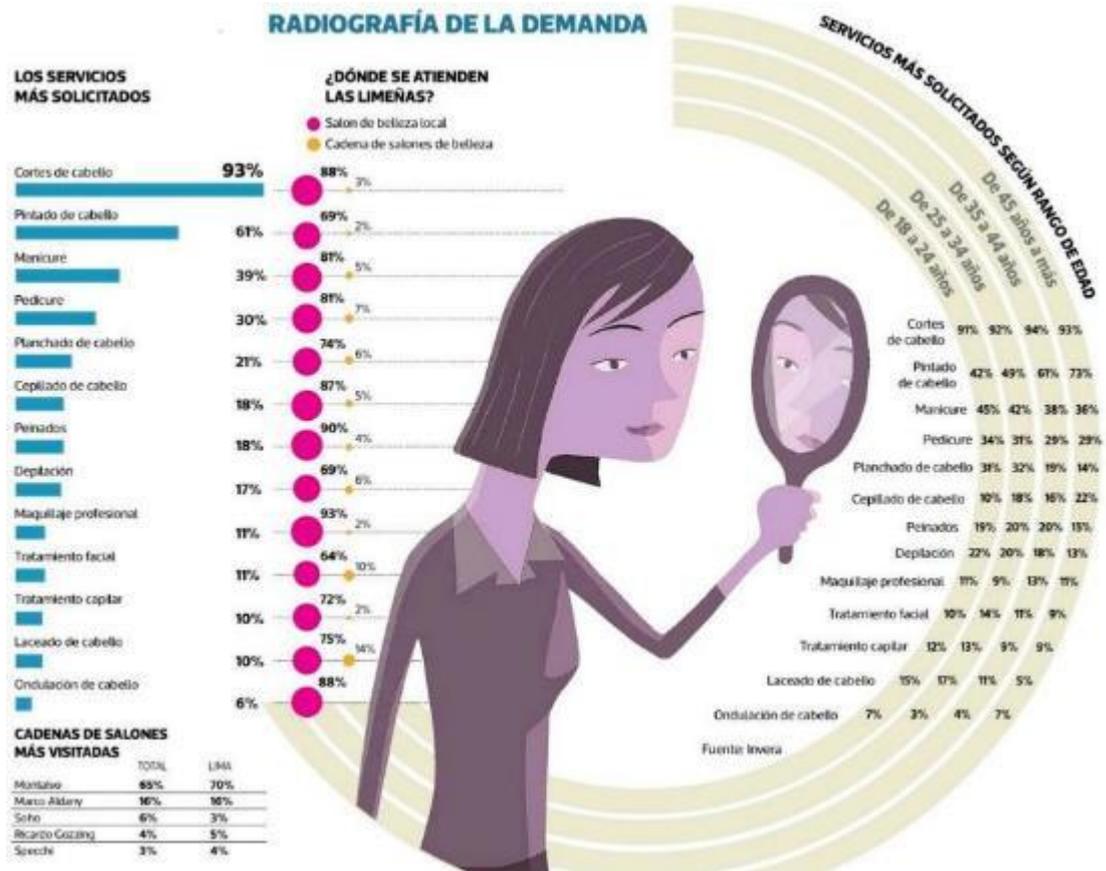
Anexo 7. Distribución por nivel socioeconómico en el Perú del primer semestre del 2016



Fuente: Acevedo (2016)

<sup>16</sup>El retail lo conforma todas las ventas efectuadas en los distintos mercados mayoristas, minoristas y los que conforman el canal moderno.

## Anexo 8. Demanda del servicio en los salones y cadenas de salones



Fuente: "Cadenas de salones no son las favoritas" (11 de marzo de 2016)

## **Anexo 9. Nota de prensa**

A continuación, integramos el informe de Paan y Costa (31 de octubre de 2011) sobre la profesionalización del sector de peluquerías:

### **Sector de peluquería se profesionaliza y se expande en el mercado local**

*Mientras cadenas crecen y se especializan, salones de barrio se enfrentan al reto de mejorar su gestión para sobrevivir en la capital.*

Carlos Gallegos, uno de los principales proveedores de mobiliario para peluquerías, no tiene un segundo de paz. Durante la entrevista, cerró un contrato, dio decenas de instrucciones a los operarios del local que estaba implementando y solucionó un pequeño accidente. “La semana pasada tenía 33 contratos para noviembre, pero ya llevo 44 y siguen llegando”, comenta el gerente general de Sol Spa Equipment, que este año amoblará 360 peluquerías solo en Lima.

De acuerdo con Mapcity-Peru.com, existen unos 8.500 centros de belleza formales en Lima, concentrados en distritos como San Juan de Lurigancho, Santiago de Surco y San Martín de Porres. “El 50% está ubicado en zonas del segmento socioeconómico D, pero también vemos una masificación de las cadenas grandes, que apuntan a distritos poco saturados”, dice Cristián Araneda, su country manager. Las empresas del sector calculan que, solo este año, se habrían abierto entre 700 y 1.000 peluquerías formales en Lima. Víctor Hugo Montalvo, presidente del directorio de Montalvo Group, señala que el número de salones crece un 10% al año. “Viendo este avance, muchas marcas y empresas ingresan al mercado generando saturación de la categoría y una competencia al bajo precio.

Sin embargo, el cliente peruano privilegia la calidad sobre el precio económico, y esto hace que las marcas sólidas y fuertes se consoliden y crezcan”, explica Eliana Cabrera, gerente de Exportaciones Schwarzkopf Professional de Henkel, que provee de productos profesionales a este sector. Edgar Escribens, director de la división de Productos Profesionales de L’Oreal, agrega que “hay una evolución en las cadenas, que antes tenían 4 salones, pero hoy tienen de 10 a 20”. Por su parte, Ava Alencastre, jefa del Centro de Servicio Empresarial Empretec-IPAE-Perú, detalla que las cadenas solo representan entre el 3% y 5% del mercado total<sup>17</sup>, pero que esa proporción irá cambiando si mantienen el ritmo actual de aperturas.

---

<sup>17</sup>En “9% se estima que crecerá la facturación de las peluquerías en el 2011. El 67% de los locales de cadenas están en zonas del segmento C. El 35% del costo de cada servicio queda en manos del estilista, en promedio” (Paan y Costa, 31 de octubre de 2011).

Montalvo Group duplicará a 20 este año su número de locales con una inversión de US\$1 millón. Amarige, de Gisela Valcárcel, abrirá el 2 de noviembre un salón y spa en San Isidro, cuya implementación le ha demandado S/. 2,5 millones. Mientras que Specchi inaugurará dos locales antes de noviembre del 2012, en las avenidas Manuel Holguín y Primavera, en Surco, y mudará su salón de Angamos, en Miraflores, a un local cercano con un área más amplia, de 870 m<sup>2</sup>. “En el Perú estamos viendo lo que sucedió en España hace décadas y lo que ya pasó aquí en el rubro de farmacias: que la profesionalización del sector hará que las cadenas empiezan a desplazar a los pequeños salones”, explica Javier León Calle, gerente de Operaciones de Marco Aldany, multinacional ibérica que ingresó al mercado en el 2010 y que planea tener 22 locales en 2012.

### **Bella Muerte**

Según cifras del Empretec, de cada 100 emprendimientos en este sector, 70 fracasan. “Las pequeñas peluquerías no tienen acceso a equipamiento de última generación, no pueden apoyarse en una marca y a veces descuidan factores fundamentales como la higiene, el mobiliario de calidad, el manejo de costos y la capacitación del personal para la atención al cliente”, explica Alencastre.

Escribens comenta que cada vez más salones pequeños aspiran a seguir los pasos de los grandes, capacitándose y abriendo locales en distritos colindantes.

Lo mínimo que requiere un salón pequeño para abrir es S/.10 mil, incrementando el riesgo para los emprendedores. En el campo de las cadenas, la inversión para abrir un local Montalvo ha saltado de US\$30.000 a US\$80.000 en tres años.

Pero invertir en mobiliario, infraestructura y equipos ya no es una opción para ninguno, sino una exigencia del mercado. “Manejamos dos líneas de muebles: Sol Spa, que sigue las tendencias que traemos desde Europa, y la económica, Mobilook, pero la demanda por esta última es mínima en Lima, porque todos quieren diferenciarse a través del mobiliario”, señala Gallegos. Sol Spa Equipment facturaba S/. 480 mil anuales hace tres años y ahora vende S/.3 millones.

### **Lentas Provincias**

Donde se concentra la demanda por Mobilook es en provincias, aquí la sofisticación ya asentada en Lima aún es incipiente. Ángel Sampietro, gerente general de Specchi, explica que no obtuvieron buenos resultados tras su ingreso a Trujillo hace dos años. “La gente en provincias aún es muy tradicional, demanda peinados clásicos y los cambios los asustan”, dice. Víctor Hugo Montalvo, cree haber encontrado la clave para triunfar en provincias, después de abrir locales en Trujillo, Arequipa, Piura y Cajamarca. “Lo que hemos visto es que las personas están dispuestas a pagar si el estilista viene de Lima. Esto eleva nuestros gastos

operativos, pero no hemos encontrado personal local suficientemente calificado y no planeamos aún llevar Montalvo Institute fuera de Lima”, comenta.

Marco Aldany ya encontró un socio estratégico para entrar a provincias y empezará por Trujillo. “Tal vez sea difícil para las cadenas con un boleto promedio más alto, pero cobrando S/.39 por un corte de primer nivel no vemos espacio para el fracaso”, indica Calle. Se preveía que los precios bajos de la española ejercieran una presión hacia abajo en las tarifas de las otras cadenas, pero eso aún no está sucediendo. “Yo empecé hace 17 años cobrando S/.3 por un corte y ahora el precio en mis salones llega a S/.50. Este no es un mercado en el que el precio sea el principal diferencial en la competencia”, cuenta Montalvo.

### **Nicho para todos**

En la lucha entre las cadenas de peluquerías, la especialización está cobrando un papel protagónico. Specchi incorporará en dos de sus tres aperturas una clínica de rejuvenecimiento, Corporal Age, en la que viene trabajando hace tres años. “Estamos trayendo las últimas técnicas médicas del mundo porque vemos que la gente ya no solo quiere verse bien, sino estar bien, así que ofreceremos un servicio integral que empieza por la nutrición”, adelanta Sampietro<sup>18</sup>.

Por su parte, el nuevo local de Amarige en San Isidro incluye un spa para parejas. “También hemos separado un espacio grande para atender exclusivamente a hombres, que implementaremos a partir del próximo año”, comenta la gerente Ethel Pozo. En esa misma línea, Montalvo Group lanzó hace dos meses Montalvo Hombres, apuntando a la demanda masculina, que quiere hacerse tratamientos sin que las mujeres se enteren. “Hemos comprobado que hay mucho potencial, así que abriremos hasta 4 posiciones de este formato en el 2012, en distritos como Miraflores, Surco y La Molina”, cuenta Montalvo.

Por su parte, Henkel y L’Oreal han reforzado sus portafolios de productos masculinos. Actualmente, los servicios de spa representan el 25% de la facturación de la cadena, pero van por más. En 2012 abrirán Montalvo Estetique en San Isidro, y ofrecerá tratamientos corporales y contra el stress. La mayor demanda provendrá de los empresarios de este agresivo sector.

### **Arreglo en casa: La verdadera competencia**

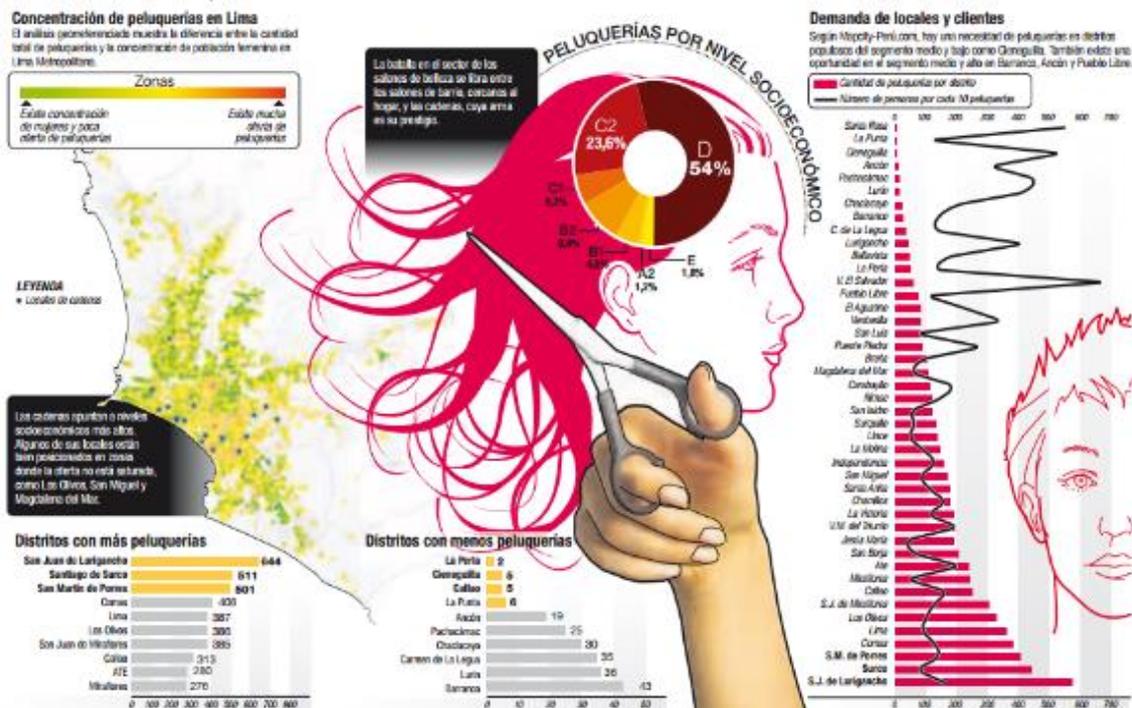
En realidad, la competencia de las peluquerías son los productos y aparatos que se expenden en las tiendas. Esto lo ve Eliana Cabrera de Henkel, quien dice que, en el mundo, los productos profesionales que se venden en peluquerías representan un 15% de sus ventas, mientras que en el Perú solo llegan al 10%. Según L’Oreal, de cada 10 mujeres que se tiñen el cabello 6 lo hacen en casa.

---

<sup>18</sup>[Interés] Inversionistas de Colombia y Chile estarían buscando oportunidades en el sector.

Carolina Cabanillas, gerente de marketing y comercio de Consumer LifeStyle de Philips Peruana, indica que la demanda de su línea semi-profesional está creciendo, dada la preferencia de las consumidoras por arreglarse en casa. Víctor Hugo Montalvo cree que los empresarios deben apuntar a educar al público para que se masifique el consumo de los servicios de peluquería, pues solo el 35% de los limeños es usuario de los mismos. (p. 13).

### Demanda del servicio de peluquería por nivel socioeconómico en Lima



Fuente: Paan y Costa (31 de octubre de 2011)

## Anexo 10. Nota de prensa sobre la informalidad de los centros de belleza en Lima

A continuación, se integra el artículo de Ochoa (13 de febrero de 2013) para detallar la informalidad de los centros de belleza en Lima.

MERCADO DE VALORES: SPBLPGPT 0.09, SPBLZSPT -0.39, SPBLBGPT -0.48, DOW JONES -0.17, NASDAQ -0.52, S&P 500 -0.10, SPBLPGPT 0.09, SPBLZSPT -0.39, SPBLBGPT -0.48

**GESTIÓN** EL DIARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE PERÚ

Viernes, 25 de agosto del 2017 Contáctenos

ESTÁS EN > PORTADA > EMPRESAS >

# El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal

Miércoles, 13 de febrero del 2013

El crecimiento del mercado estará enfocado en los próximos años en las **grandes cadenas**, tanto locales como extranjeras, dirigidas principalmente al segmento A. Sin embargo, en el sector C también hay gran potencial.



(Foto: Manuel Melgar)

**VANESSA OCHOA FATTORINI**  
vochoa@diariogestion.com.pe

¿Quién en esta época no busca verse bien para sentirse bien? Pues todos, ya que el mundo de la belleza no excluye género. En el caso peruano, si bien el mercado de los **centros de belleza** aún está en proceso de profesionalización, empieza a crecer.

“A nivel nacional existen 30 mil **salones de belleza** de los cuales el 50% se encuentra en Lima. De esos 15 mil, solo 9,500 son formales, es decir, un 43% es informal”, explicó Paul Cabrera Plasencia, director general de **ExpoBeauty 2013**.

En el caso de los formales, un gran número de ellos se encuentra en distritos como Jesús María, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, por mencionar algunos. Allí, la inversión para equipar un local puede ser de S/. 20 mil, y su proliferación va de la mano de quienes egresan de esta carrera.

“El que sale del instituto (de belleza) apunta a abrir su peluquería porque es un negocio altamente rentable, la facturación puede ser de entre S/. 10 mil y S/.15 mil al mes”, señaló Plasencia.

### **Nuevas inversiones**

Pero en el caso de las peluquerías dirigidas al segmento A1, que sumarían unas 80, es donde se ve un gran potencial para el ingreso de grandes cadenas locales y extranjeras, vía **franquicia**, por ejemplo.

En este segmento la inversión es mayor ya que puede ir de US\$ 80 mil a US\$ 300 mil, dependiendo del metraje. Normalmente, esta última cifra se da en desarrollo de centros spa, donde la oferta es más variada.

“El foco de crecimiento está en Lima, pero, como en otros sectores no se debe descuidar la provincia. Cadenas como Montalvo, por ejemplo, han apostado por llegar al interior del país con muy buenos resultados”, sostiene Plasencia, quien estima que en el 2012 solo las cadenas facturaron entre US\$ 1.5 millones y US\$ 2 millones.

Con esa opinión coincide Felipe Cadierno, gerente general de la cadena española Marco Aldany que para este 2013 evalúa no solo expandirse en Lima sino ingresar a Piura, Trujillo y Arequipa, vía un centro comercial o puerta calle, aunque la opción más viable es el “Mall”.

### **A la española**

A su turno, Ángel Acevedo, presidente del Comité Peruano de Cosmética e Higiene (Copecoh), sostiene que el panorama que se ve hoy en el país es parecido al de España hace algunos años.

“Este tipo de negocio empezó con pocos locales y poca inversión y al ver el crecimiento se desarrolló, generando grandes cadenas, eso se replicará en el país. Si hacemos un comparativo es como lo que pasa con las cadenas de farmacias en el país con un crecimiento importante”, sostuvo.

En esa línea indicó que el crecimiento del mercado vendrá con el ingreso de grandes cadenas internacionales.

A nivel de mercado, se dice que este año ingresarían tres nuevas marcas internacionales, una de ellas de EEUU, apuntando al segmento A. Ello no implica que el segmento C no tenga un importante potencial. Pero otra tendencia que se daría, dice Plasencia, es que las cadenas pequeñas desaparecerían, absorbidas por las grandes cadenas. “La cadena grande, vía franquicia o capital propio, tiene recursos inmediatos para expandirse y equipar, lo que no puede hacer una pequeña”, indicó el experto.

### **Gasto supera los S/.600**

Pero ¿cuánto se puede gastar en una peluquería? Según Plasencia el ticket promedio es de S/.90. “En el segmento AB puede gastar como mínimo S/.600 con tendencia a duplicarse, siendo la coloración y los tratamientos reductores lo más demandado”, dijo.

En tanto, el segmento C puede gastar, como mínimo, S/. 120 en los mismos servicios.

Y aunque siempre se ha pensado que son las mujeres las asiduas clientes de los salones de belleza, la afluencia del público masculino ha crecido año a año en 25% y si bien su frecuencia de visita es menor al de una mujer (1 o 2 veces al mes), el gasto en una ida a la peluquería es mayor.

“En una sola sesión se hace todo, y puede gastar más de S/.500 en el segmento A, sobre todo, siendo lo más demandado los tratamientos anti-caída, masajes relajantes y limpieza facial”, precisó Plasencia.

## Anexo 11. Nota de prensa sobre los centros de estética en el Perú

A continuación, se integra el artículo “Perú: Centros de estética ofrecen falsos títulos” (02 de noviembre de 2011) para detallar sobre los centros de enseñanza estética en el Perú.

### Perú: Centros de estética ofrecen falsos títulos



El **Ministerio de Educación** no la considera una profesión técnica. Están prohibidas de dictar cursos que impliquen inyección de sustancias.

¿A quién no le preocupa verse bien? La creciente necesidad de mujeres y hombres por mejorar su apariencia ha creado un amplio mercado de la belleza que no solo incluye a las fábricas de cosméticos y centros

de estética, sino también locales donde forman a quienes ven en ello una alternativa de empleo rentable.

En Lima existe una amplia, pero difusa oferta de escuelas e institutos que ofrecen carreras técnicas y cursos de estética y cosmiatría sin contar con los criterios y normas definidas por los ministerios de Educación y Salud. Sus anuncios están por doquier: “Estudia la carrera completa en tres meses, con resolución del Ministerio de Educación”, ofrece la **Escuela de Cosmiatría Nuevo Milenio**. “Carreras profesionales en corto tiempo: cosmiatría en un año, instructor masoterapia en 8 meses”, propone la **Escuela de Belleza Integral Ser Salud**. “Título oficial de esteticista por el Ministerio de Educación”, anuncia la **Escuela de Estética Lumiere**.

Sin embargo, el viceministro de Gestión Pedagógica, Idel Vexler, aclara que la carrera de **cosmiatría** no figura en el catálogo de carreras técnicas aprobadas por su sector. La que sí está registrada es la de **Cosmética Dermatológica**, que se encarga de la belleza y mantenimiento externo de la piel, una carrera que solo la pueden brindar los **institutos superiores tecnológicos**.

*La fiscalización en este rubro es necesaria si se tiene en cuenta que, como informó anteriormente este Diario, desde el 2004 los hospitales han reportado más de 400 casos de mujeres con infecciones crónicas en la piel tras la aplicación de extraños productos en supuestos centros de cosmiatría.*

Según la **Dirección Regional de Educación de Lima (DREL)**, los únicos locales autorizados a la fecha a enseñar **cosmética dermatológica** son: en el sector público;

los **institutos Villa María, Ramiro Prialé y Naciones Unidas**; mientras en el privado figuran los **institutos Selene y Jacqueline**.

Daniel Medrano, especialista de la **DREL**, afirma que el resto de centros y escuelas que ofrecen la enseñanza de cosmiatría está dentro de la categoría de **centros de educación técnico-productiva** (anteriormente llamados centros ocupaciones), los cuales solo pueden capacitar a sus estudiantes en labores de menor complejidad. “Esto quiere decir que no pueden dar cursos que impliquen el uso de sustancias terapéuticas y procedimientos invasivos en el cuerpo. Solo pueden usar cosméticos externos”, precisó.

*Las escuelas de cosmiatría y estética pueden dar certificaciones de los cursos que brindan, pero no son carreras profesionales. No obstante, la mayoría ofrece títulos a nombre de la Nación.*

## **CONTRADICCIONES**

Por ejemplo, la **Escuela Peruana de Cosmiatría Integral Brilliant** publicita la carrera profesional de cosmiatría, pero cuando este Diario llamó a la dirección se nos aclaró que solo tienen autorización para dar cursos libres de estética.

Consultada sobre el mismo tema, Gladys Dubois, responsable de la **Escuela de Cosmiatría Nuevo Milenio**, precisó que solo brinda a sus alumnas certificaciones de los ocho módulos de capacitación que tienen en cosmetología y estética. Pero su anuncio dice lo contrario.

## **PRECISIONES**

### **Cosmiatría**

Término acuñado en 1957. Se considera una subespecialidad dermatológica y los médicos que la ejercen se llaman cosmiatras.

### **Mesoterapia**

Técnica que consiste en tratar las zonas afectadas con inyecciones de medicamentos. El nombre proviene de la capa de la piel en la que se inyectan las sustancias, derivada del mesodermo embrionario. Las cosmetólogas la aplican con el propósito de reducir medidas.

### **Masoterapia**

Uso de distintas técnicas de masaje con fines terapéuticos, es decir, para tratar enfermedades y lesiones. Las cosmetólogas ofrecen masajes para reducir la grasa corporal.

### **Invaden especialidad de dermatólogos**

La cosmiatría es una especialidad de la dermatología. El médico dermatólogo es el profesional preparado para cuidar de todos los aspectos de la salud de la piel, desde la conservación hasta la mejora del aspecto y el tratamiento de enfermedades. Luis Valdivia, de la Sociedad Peruana de Dermatología, indica que los centros de cosmiatría que ofrecen

tratamientos terapéuticos que atraviesan la capa más superficial de la piel solo podrían hacerlo si contaran con médicos dermatólogos. No obstante, muy pocos centros de estética y cosmiatría los tienen. La mayoría cuenta con personal formado en institutos y centros técnicos productivos.

### **LAS CIFRAS**

**2** países, Colombia y Argentina, tienen reglamentado el campo de acción de las cosmetólogas y cosmiatras.

**12** centros de enseñanza de cosmiatría y estética existen en la zona aledaña al centro comercial de Miraflores.

## Anexo 12. Ranking de productos de la macro-categoría de cuidado personal

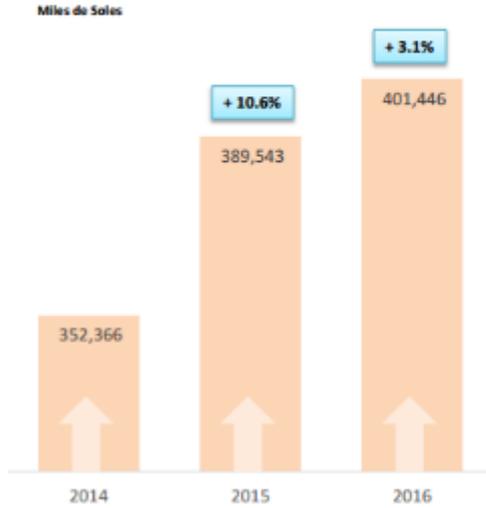
12 DE LAS 15 CATEGORIAS TOP DE CUIDADO PERSONAL MUESTRAN CRECIMIENTO... 8 DE LAS CATEGORIAS EN LAS QUE PARTICIPA LOREAL SE UBICAN DENTRO DE LAS TOP, TODAS MUESTRAN CRECIMIENTOS....



Lo que pasa, lo que viene

### MACROCATEGORÍA: CUIDADO PERSONAL

Evolución en valor %  
Periodos acumulados Enero – Abril (En Miles)\*



### RANKING DE PRODUCTOS (TOP 15)\*

Evolución en valor %  
Periodos acumulados Enero – Abril

\*Base de 145 Categorías

	Categoría	SOV'15	SOV'16	Var % (s./.)
1	Shampoo	18.2%	18.3%	3.5%
2	Pañales	15.8%	13.3%	-12.9%
3	Jabón De Tocador**	9.7%	10.2%	9.2%
4	Desodorantes	9.1%	9.7%	10.3%
5	Cremas Dentales	8.0%	8.7%	11.4%
6	Reacondicionadores	5.7%	6.0%	8.2%
7	Toallas Higienicas	4.8%	5.0%	7.2%
8	Paños Humedos	4.9%	4.6%	-2.1%
9	Cepillos Dentales	3.5%	3.5%	3.2%
10	Hojas De Afeitár	3.3%	3.3%	3.5%
11	Tintes	2.7%	2.8%	6.6%
12	Proteccion Solar	2.1%	2.4%	13.5%
13	Trat. Para El Cabello	2.2%	2.3%	7.0%
14	Cremas Faciales	2.2%	2.2%	1.6%
15	Enjuagues Bucalés	2.3%	2.1%	-6.5%

\*\*Incluye la categoría de Jabones Líquidos

Categorías donde participa L'Oreal

Fuente: CCR (2016)

## Anexo 13. Ranking de proveedores de la macro-categoría de cuidado personal

EN LA MACROCATEGORÍA DE CUIDADO PERSONAL, L'OREAL OCUPA LA 7MA POSICIÓN COMO PROVEEDOR, CON UN CRECIMIENTO DE 5.9%, MAYOR AL PROMEDIO DE LA MACRO



\*Base de 145 Categorías

### RANKING DE PROVEEDORES (TOP 15) TOTAL CUIDADO PERSONAL – NACIONAL\*

Evolución en valor %

Periodos acumulados Enero – Abril



	Proveedor	SOV'15	SOV'16	Var % (s/.)
1	Unilever	14.3%	14.7%	6.0%
2	P & G Peru S.A.	14.6%	12.7%	-10.1%
3	C.P. Peru	11.2%	12.1%	11.1%
4	Kimberly Clark Peru S.A.	14.2%	12.1%	-12.1%
5	Johnson & Johnson	7.1%	6.8%	-1.2%
6	Beiersdorf S.A.	4.5%	5.1%	15.0%
7	L'Oreal Peru	4.8%	4.9%	5.9%
8	Protisa Peru	4.2%	4.4%	8.6%
9	Productos Sancela S.A.	3.2%	3.4%	12.0%
10	Gillette Del Peru S.C.	3.4%	3.4%	2.7%
11	Quala	1.5%	2.4%	65.4%
12	Henkel Peruana S.A.	1.8%	2.3%	29.1%
13	Intradevco S.A.	1.8%	2.1%	20.5%
14	Schick Energizer Peru	1.8%	1.8%	0.8%
15	Glaxosmithkline	1.2%	1.0%	-12.4%

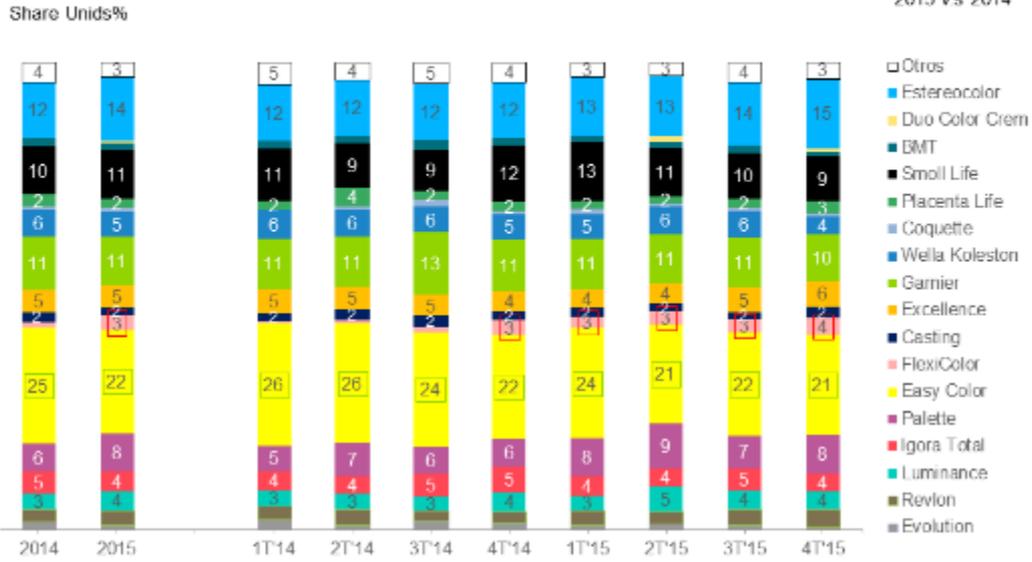
Fuente: CCR (2016)

## Anexo 14. Comportamiento de *Easy Color* vs competencia por unidades vendidas

### MARCAS DE SACHET CON BUEN DESEMPEÑO EN EL 2015

EASY COLOR SE MANTIENE LIDER, PERO CON MENOR IMPORTANCIA

**+0.7%**  
Var. Units  
2015 vs 2014

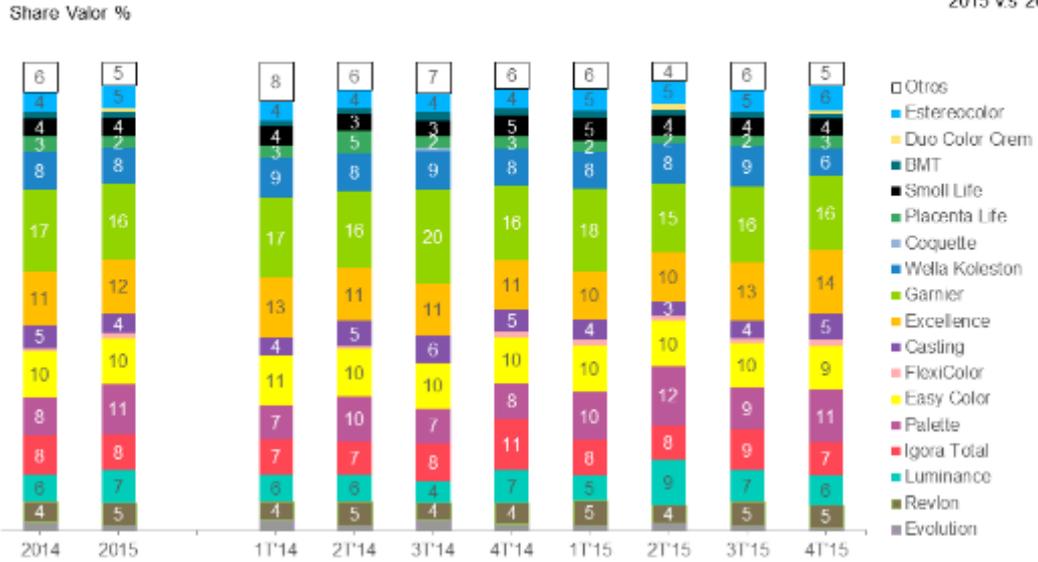


Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 15. Comportamiento de *Easy Color* vs la competencia por valores vendidos

PALETTE GANANDO TERRENO ENTRE MARCAS DE MAYOR VALOR  
 GARNIER MANTIENE CABEZA DE CATEGORIA EN TERMINOS DE VALOR

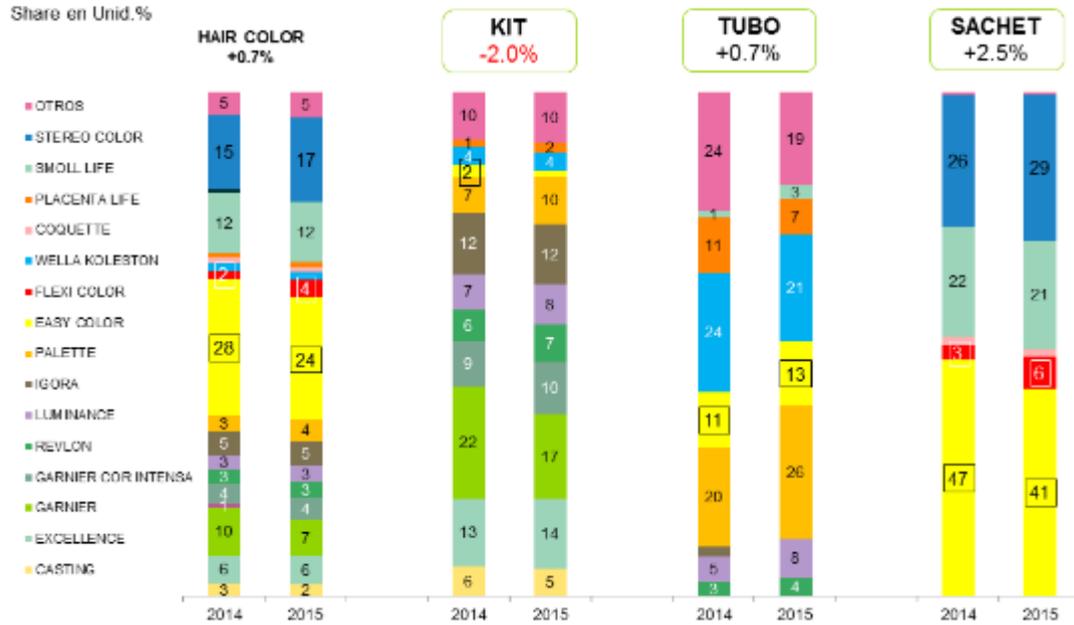
-1.9%  
 Var. Valor  
 2015 vs 2014



Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 16. Crecimiento por presentaciones de *Easy Color* vs la competencia por unidades vendidas

EASY MANTIENE SU LIDERAZGO, PALETTE CRECE EN KIT Y TUBO  
STEREO COLOR OBTIENE BUEN DESARROLLO



Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 17. Crecimiento por presentaciones de *Easy Color* vs la competencia por valores vendidos

### PALETTE ES QUIEN MÁS INCREMENTA SU IMPORTANCIA EN VALOR

GARNIER Y EXCELLENCE SE CONTRAEN TANTO EN KIT COMO EN TOTAL

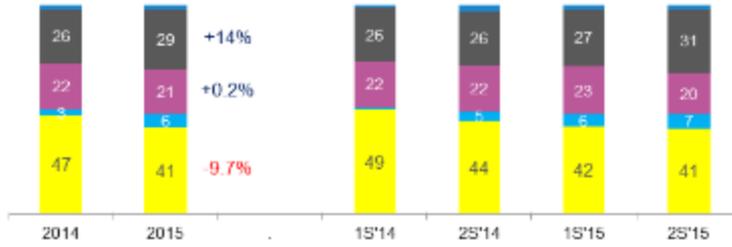


Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 18. Comparación de las ventas de sachets de *Easy Color* vs la competencia

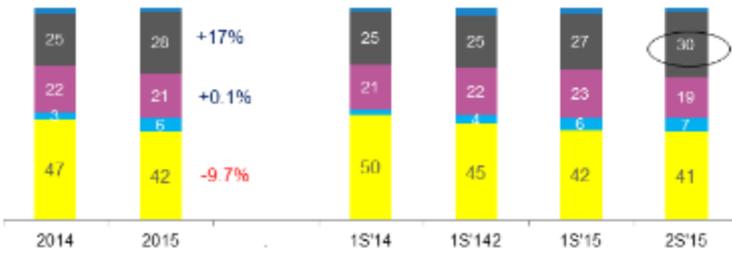
**EASY SE MANTIENE COMO LIDER DEL SEGMENTO**  
 SIN EMBARGO ES LA UNICA MARCA QUE SE CONTRAE DENTRO DE SACHET

Share Volumen (%)



+2.5%  
 Var. Unidades  
 2015 vs 2014

Share Valor (%)

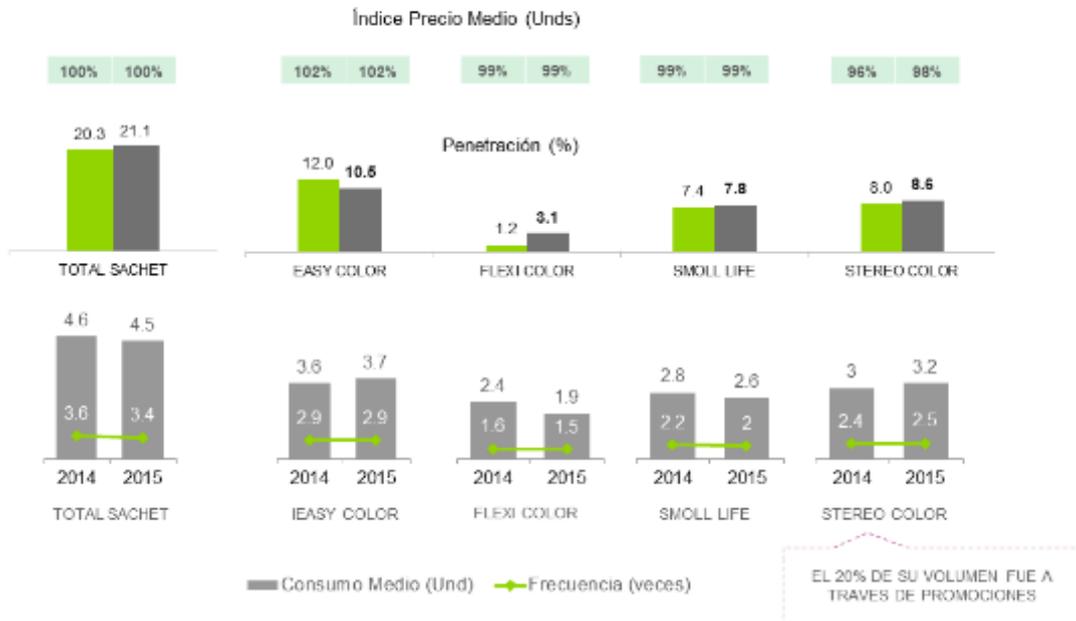


+2.2%  
 Var. Valor  
 2015 vs 2014

Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 19. Comparación de comportamiento de compra de sachets de *Easy Color* vs la competencia

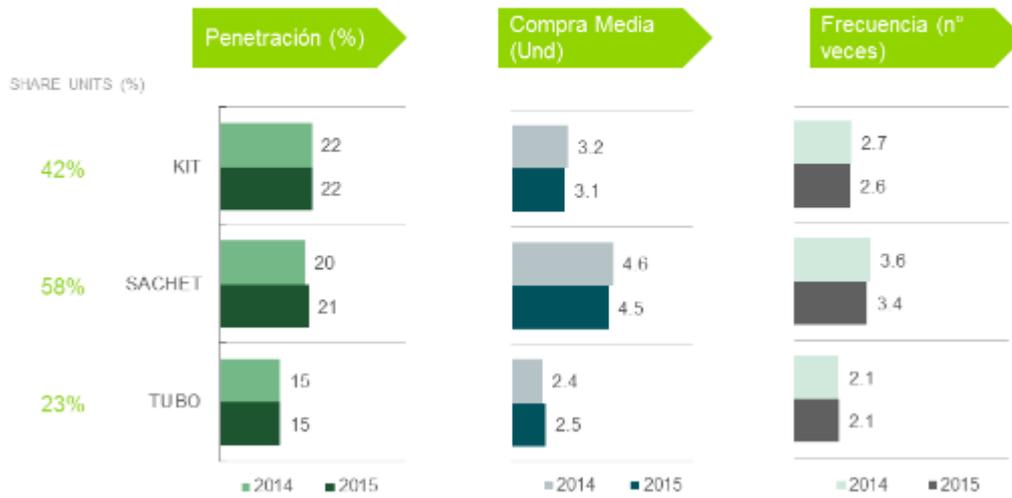
### EL SEGMENTO SACHET APALANCA SU CRECIMIENTO EN NUEVOS HOGARES EASY ES LA UNICA MARCA CON UN COMPORTAMIENTO DE COMPRA DIFERENTE



Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 20. Comparación de las ventas de *sachets* por presentación

**SACHET INCREMENTO SU BASE DE HOGARES COMPRADORES**  
 PERO LAS COMPRAS MAS ESPACIADAS AFECTAN SU CONSUMO



Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 21. Comparación de las ventas de sachets vs otras presentaciones por semestres

### SACHET Y TUBO SON LOS SEGMENTOS QUE CRECIERON EN EL 2015

KIT FUE EL ÚNICO QUE PRESENTO CONTRACCIÓN



Fuente: Kantar Worldpanel Perú (2015)

## Anexo 22. Imágenes de presentaciones de tinte de cabello en kit, tubo y sachet



Fuente: elaboración propia

## Anexo 23. Nota de prensa sobre los planes comerciales de la empresa “Starbrands”

A continuación, se integra el artículo recuperado de Kativa (12 de noviembre de 2012) para detallar sobre los planes comerciales de la empresa peruana “Starbrands”

14 **Día\_1** EL COMERCIO lunes 12 de noviembre del 2012

CONSUMO LA EMPRESA PERUANA YA VENDE SU LINEA EN WAL-MART Y CARREFOUR

# El gran salto de Starbrands

EE.UU., MÉXICO Y BRASIL SON LOS MERCADOS A LOS QUE LLEGARÁ EN EL 2013 LA MARCA DE PRODUCTOS PARA EL CABELLO.



**PRODUCCIÓN.** STARBRANDS EVALUÓ LA POSIBILIDAD DE PONER UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN GRAS.

Iniciaron operaciones hace solo 15 años y ya han logrado colocar sus productos para el cabello (tintes, lacados, champú, etc.) en 21 países del mundo. Ahora la empresa peruana Starbrands se prepara para dar el gran salto a mercados realmente grandes.

Así, para el próximo año esperan anclar en Estados Unidos, México y Brasil. En este último hasta están evaluando poner una planta de producción, considerando que su consumo equivale al de todo Sudamérica, confiesa el gerente de ventas nacional de la firma, José Luis Villarán.

“Ya estamos trabajando en toda la parte de registro de productos en estos tres países. Estos serán comercializados a través de distribuidoras”, detalla.

En el caso de México y EE.UU., la consigna también será entrar a la cadena de supermercados Wal-Mart. Tal como ya lo hacen en Centroamérica, además.

“Nuestro tinte Dúo en su primera semana de lanzamiento en Wal-Mart Latinoamérica vendió el 50% de toda la categoría de tintes, ganándole a marcas reconocidas”, asevera.

También están en Carrefour de Colombia.

**MÁS PAÍSES**  
El objetivo de Starbrands también es llegar a más mercados de Europa y a países del oriente. Hoy están en España, Portugal, Australia, Polonia e incluso Irak, etc.

Precisamente, en marzo del 2013 participarán en la feria de belleza más grande del mundo en Italia, lo cual los pondrá aun más en vitrina, abriéndoles la puerta de otros destinos.

La compañía, que tiene oficinas comerciales en Argentina y España también trabajará en la consolidación de sus actuales mercados.

### Nuestra planta crecerá en 50%

**¿Qué porcentaje de su producción se destina al exterior?**  
Peró sigue siendo importante, pero los mercados de fuera ya concentran el 60% de nuestras ventas. Este año la demanda de los países del exterior ha crecido 70% y el interno 40%. Estamos levand a registrar ventas por US\$30 millones este año, aproximadamente.

**¿Cuántas marcas manejan actualmente?**  
Nuestro marca paraguas es Kativa, dentro de ella manejamos submarcas como Kerapro, Argar Oil, etc; asimismo tenemos Sano Color y Duo Color. Además, es presentamos en el Perú las marcas Rucha (planchas de cabello) y el gel Moco de Gloria (producto colombiano).

**¿Cuáles son sus principales canales?**  
A través de distribuidoras, franquicias o canal especializado o profesional (caeritas de peluquerías) y a canales de venta al por mayor y menor.

**Ante la mayor demanda y el próximo arribo a nuevos países, ¿realizarán ampliaciones en su planta?**  
Estamos desde hace más de dos meses trabajando en la ampliación de la capacidad de producción y de los almacenes. Nuestra planta de Los Olivos crecerá por lo menos un 50%.

**¿Cuáles son los mercados más importantes para Starbrands?**  
Todos, pero en Sudamérica somos particularmente fuertes en Colombia, Bolivia y Ecuador.



**JOSE LUIS VILLARÁN**  
STARBRANDS

Fuente: Kativa (12 de noviembre de 2012)

## Anexo 24. Nota de prensa sobre los planes comerciales de Starbrands

Adicionamos el siguiente artículo de Paan (11 de enero de 2016) para detallar sobre los planes comerciales de la empresa peruana “Starbrands” en Ecuador.



# Peruana Starbrands instalará este año una fábrica en Ecuador

El proyecto de la firma, dueña de la marca Kativa, estará ubicado en Guayaquil y tendrá una extensión de 3.000 m<sup>2</sup>.



Peruana Starbrands instalará este año una fábrica en Ecuador

Claudia Paan

11.01.2016 / 09:41 am

Motivada por la importancia de este mercado y las políticas proteccionistas implementadas desde el Gobierno, las cuales les impedían competir, la firma peruana de cuidado capilar Starbrands, producirá sus productos en Ecuador. Se trata de su primera fábrica en el exterior.

Follow @PortafolioECpe

John Trujillo, gerente de exportaciones para Latinoamérica, comenta que el proyecto estará ubicado en Guayaquil y tendrá una extensión de 3 mil m<sup>2</sup>. En una primera etapa se elaborarán tintes para el pelo.

“Estamos en período de implementación. Esperamos iniciar operaciones durante este primer semestre”, remarcó.

Pero este no será el único proyecto por el que apostarán en el exterior. Este año, la dueña de Kativa (productos para el cabello) concretaría su llegada a Venezuela, Argentina, Uruguay y Paraguay, con lo que cubrirán toda la región. África y China también están en la mira. En paralelo, consolidarán su participación en los países árabes, zona a la que ingresaron el 2015.

Hay que recordar que todas estas iniciativas están alineadas a su meta –para el 2021– de llegar a exportar a 100 mercados. Actualmente están en 50, siendo la firma peruana de cosmética con más destinos en cartera.

#### APUESTA LOCAL

Tras este fuerte crecimiento, para los próximos años, **Starbrands** está realizando un ajuste dentro de su estructura, para tener una mayor especialización en algunas áreas claves.

Piero Leyva, gerente de Trade & Márketing de la compañía, menciona que buscan ser más competitivos en los distintos canales en los que participan. Esto será importante en el Perú, donde todavía no terminan de consolidarse.

En esa línea, el ejecutivo adelanta que este año los focos principales serán provincias y el canal moderno.

Desde el lado de su infraestructura, Starbrands acaba de sumar nuevos almacenes en el Callao con los que triplicará su capacidad. Aunque todavía hay espacio para crecer en su fábrica en Los Olivos (están al 80%), no descartan una nueva planta para el 2021.

Otro paso que tampoco parece descabellado es ingresar a nuevas categorías del rubro de cosmética. ¿Cuáles serán? El secreto está celosamente guardado.

## Anexo 25. Estado de ganancias y pérdidas por unidad de negocio 2016

BEAUTY HOLDING PERU

Estado de Ganancias y Pérdidas por Unidad de Negocio

Expresado en Soles

PERÍODO : 2016	BHP	Expressions	Flexi Color	Koral	Easy Color	DynaHair	CoolHair	Laenol	Otras Marcas y Servicios
Ventas Netas	63,038,788	22,403,897	6,981,713	1,212,417	12,229,042	10,164,924	7,449,249	2,332,715	264,832
Costo de Ventas	-25,262,927	-8,395,766	-3,572,600	-481,147	-4,933,088	-3,815,606	-3,158,180	-800,916	-105,625
Utilidad Bruta	37,775,861	14,008,130	3,409,113	731,270	7,295,954	6,349,318	4,291,069	1,531,799	159,207
Factor Ventas / Costo de Ventas	2.50	2.67	1.95	2.52	2.48	2.66	2.36	2.91	2.51
<b>- Gastos de Comercialización :</b>	-17,298,866	-6,555,505	-2,349,364	-1,045,314	-4,241,528	-1,860,384	-586,915	-548,559	-110,911
Sueldos	-5,133,097	-2,619,170	-814,320	-84,858	-992,762	-419,893	-54,254	-127,131	-20,710
Publicidad	-864,943	-216,236	-86,494	-156,494	-172,989	-129,741	-43,247	-46,494	-13,247
Promociones de Venta	-4,134,017	-1,387,068	-475,497	-139,338	-1,192,458	-548,841	-248,176	-129,760	-12,879
Comisiones de Venta	-2,773,839	-1,105,095	-343,757	-125,021	-954,725	-102,963	-21,590	-105,877	-14,427
Impulsación	-2,594,830	-728,401	-339,483	-359,789	-568,966	-389,224	-129,741	-59,483	-19,741
Otros Gastos	-1,798,140	-499,535	-289,814	-179,814	-359,628	-269,721	-89,907	-79,814	-29,907
Utilidad Después de Gastos de Comercialización	20,476,994	7,452,625	1,059,749	-314,044	3,054,426	4,488,933	3,704,154	983,240	48,296
Rentabilidad por UN	0.32	0.33	0.15	-0.26	0.25	0.44	0.50	0.42	0.18
<b>- Gastos Generales :</b>									
Gastos de Calidad	-880,527								
Gastos de Distribución	-3,702,777								
Gastos de Administración	-4,518,101								
Gastos Financieros	-1,788,225								
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9,587,364</b>								

Fuente: elaboración propia

## Anexo 26. Proyecciones de ventas del 2017, por cada alternativa

### BEAUTY HOLDING PERU

#### Proyección de Ventas 2017 al 2019

##### PROYECCIÓN 2017

	Unidades	Ventas	Rentabilidad
<b>Elant Color</b>	1,236,961	4,531,849	3,411,062
<b>Flexi Color</b>	1,236,961	3,763,680	2,789,535
<b>Color Intense</b>	1,236,961	4,929,268	3,499,027
<b>Easy Color</b>	2,464,080	8,398,502	4,653,398

		MAYORISTA			DETALLISTA		
		Elant Color	Flexi Color	Color Intense	Elant Color	Flexi Color	Color Intense
S A C H E T	Unidades Vendidas	860,000	860,000	860,000	147,500	147,500	147,500
	Ventas	2,064,000	1,548,000	2,236,000	383,500	324,500	427,750
	Rentabilidad S/.	1,548,000	1,118,000	1,591,000	295,000	250,750	317,125
	Rentabilidad %	75%	72%	71%	77%	77%	74%
T U B O	Unidades Vendidas	205,461	205,461	205,461	24,000	24,000	24,000
	Ventas	1,849,149	1,684,780	2,013,518	235,200	206,400	252,000
	Rentabilidad S/.	1,386,862	1,263,585	1,409,462	181,200	157,200	181,440
	Rentabilidad %	75%	75%	70%	77%	76%	72%

		EASY COLOR	
		MAYORISTA	DETALLISTA
S A C H E T	Unidades Vendidas	1,931,670	210,035
	Ventas	4,829,174	567,094
	Rentabilidad S/.	2,656,046	329,755
	Rentabilidad %	55%	58%
T U B O	Unidades Vendidas	286,000	36,376
	Ventas	2,631,196	371,038
	Rentabilidad S/.	1,447,158	220,440
	Rentabilidad %	55%	59%

Fuente: elaboración propia

## Anexo 27. Proyecciones de ventas del 2018, por cada alternativa

### BEAUTY HOLDING PERU

#### Proyección de Ventas 2017 al 2019

#### PROYECCIÓN 2018

	Unidades	Ventas	Rentabilidad
<b>Elant Color</b>	2,359,693	7,859,509	5,911,774
<b>Flexi Color</b>	2,359,693	6,404,131	4,724,602
<b>Color Intense</b>	2,359,693	8,540,967	6,065,195
<b>Easy Color</b>	-	-	-

		MAYORISTA			DETALLISTA		
		Elant Color	Flexi Color	Color Intense	Elant Color	Flexi Color	Color Intense
S A C H E T	Unidades Vendidas	1,840,000	1,840,000	1,840,000	197,317	197,317	197,317
	Ventas	4,416,000	3,312,000	4,784,000	513,024	434,097	572,219
	Rentabilidad S/.	3,312,000	2,392,000	3,404,000	394,634	335,439	424,232
	Rentabilidad %	75%	72%	71%	77%	77%	74%
T U B O	Unidades Vendidas	286,000	286,000	286,000	36,376	36,376	36,376
	Ventas	2,574,000	2,345,200	2,802,800	356,485	312,834	381,948
	Rentabilidad S/.	1,930,501	1,758,901	1,961,961	274,639	238,263	275,003
	Rentabilidad %	75%	75%	70%	77%	76%	72%

Fuente: elaboración propia

**Anexo 28. Proyecciones de ventas del 2019, por cada alternativa**

**BEAUTY HOLDING PERU**

**Proyección de Ventas 2017 al 2019**

PROYECCIÓN 2019

	<b>Unidades</b>	<b>Ventas</b>	<b>Rentabilidad</b>
<b>Elant Color</b>	3,530,000	12,088,000	9,095,501
<b>Flexi Color</b>	3,530,000	9,910,000	7,245,560
<b>Color Intense</b>	3,530,000	13,141,000	9,332,801

		MAYORISTA			DETALLISTA		
		Elant Color	Flexi Color	Color Intense	Elant Color	Flexi Color	Color Intense
S A C  H E T	Unidades Vendidas	2,650,000	2,650,000	2,650,000	350,000	350,000	350,000
	Ventas	6,360,000	4,770,000	6,890,000	910,000	770,000	1,015,000
	Rentabilidad S/.	4,770,000	3,367,059	4,902,500	700,000	595,000	752,500
	Rentabilidad %	75%	71%	71%	77%	77%	74%
T U  B O	Unidades Vendidas	470,000	470,000	470,000	60,000	60,000	60,000
	Ventas	4,230,000	3,854,000	4,606,000	588,000	516,000	630,000
	Rentabilidad S/.	3,172,501	2,890,501	3,224,201	453,000	393,000	453,600
	Rentabilidad %	75%	75%	70%	77%	76%	72%

Fuente: elaboración propia

## Anexo 29. Beauty Holding Perú - ventas por marcas del 2005 al 2016

BEAUTY HOLDING PERU  
EVOLUCION DE VENTAS POR MARCAS  
DEL 2005 AL 2016

NIVELES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL GENERAL	12,547,848	13,038,376	14,824,971	16,762,430	20,021,927	25,239,601	27,777,083	32,993,709	40,800,285	48,652,933	54,109,644	63,038,788
EXPRESSIONS	2,968,980	4,977,336	6,298,444	6,979,390	8,096,435	9,361,607	10,333,417	13,019,251	15,779,846	18,484,738	19,958,746	22,168,299
EASY COLOR	6,765,781	6,687,508	6,869,196	7,661,216	7,961,683	9,090,220	8,583,233	8,961,051	11,788,889	12,401,502	11,700,886	12,206,311
DYNAHAIR ADV	-	351,874	501,995	540,950	1,316,233	2,240,794	3,087,579	4,518,000	5,652,209	7,431,360	9,218,658	10,271,464
FLEXI COLOR	1,057,684	993,090	1,462,014	1,561,123	1,627,968	2,226,456	2,273,464	2,580,331	3,352,441	5,295,941	6,058,913	6,997,587
COOLHAIR	3,449	56	190	37	1,051,364	2,109,578	2,558,908	2,939,193	3,345,595	3,180,065	5,128,125	7,537,143
LAENOL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72,502	1,447,612	2,355,138
KORAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,171,656
OTRAS MARCAS	1,751,954	28,512	-306,868	19,714	-31,756	210,945	940,482	975,884	881,304	1,786,827	596,704	331,190

Fuente: elaboración propia

## Anexo 30. Ventas por categorías del 2005 al 2016

BEAUTY HOLDING PERU  
EVOLUCION DE VENTAS POR CATEGORIAS  
DEL 2005 AL 2016

NIVELES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL GENERAL	12,547,848	13,038,376	14,824,971	16,762,430	20,021,927	25,239,601	27,777,083	32,993,709	40,800,285	48,652,933	54,109,644	63,038,788
TINTE	7,753,530	6,428,556	6,760,800	7,720,541	8,045,614	9,135,183	8,571,125	10,010,921	13,296,231	15,454,569	16,518,619	18,744,731
MÁQUINAS, ACCES. Y RPTOS.	14,982	317,304	404,870	514,904	2,346,033	4,317,549	5,535,497	7,191,112	8,271,841	9,437,392	13,241,118	16,670,885
TRATAMIENTO	459,762	794,556	1,052,371	1,309,592	1,609,999	1,961,748	2,412,108	3,449,455	4,794,552	5,683,417	5,998,490	6,404,400
OXIDANTE	1,255,832	1,772,247	2,186,533	2,370,145	2,722,038	3,085,675	3,376,503	3,369,770	3,689,836	4,419,163	4,610,619	5,039,740
ACABADOS	579,122	977,967	1,301,855	1,583,695	1,736,903	2,085,555	2,218,093	2,863,091	2,965,264	3,484,686	4,002,123	4,341,959
SHAMPOO	485,551	375,209	531,402	514,056	688,851	952,711	841,711	1,192,144	1,855,152	2,406,277	2,695,097	3,592,647
ACONDICIONADOR	256,317	253,002	339,737	377,434	536,948	679,971	712,939	1,007,309	1,515,942	1,828,912	1,836,911	2,466,539
DEPILATORIO	72,224	251,019	348,139	432,040	569,739	785,569	1,037,152	1,025,524	1,164,049	1,381,873	1,526,739	1,344,309
DECOLORANTE	269,569	284,818	345,183	228,136	332,431	490,405	510,823	534,212	766,438	1,020,040	955,395	1,136,870
PERMANENTE	419,610	660,096	713,400	611,114	560,687	517,935	535,293	690,249	818,772	776,125	803,596	904,165
ALISADORES	-	-	-	-	-	-	-	185,512	241,866	252,823	316,911	532,505
NEUTRALIZANTE	132,652	215,767	242,229	214,855	222,227	217,287	231,911	235,788	254,668	258,448	264,739	316,521
FIJADOR	104,760	136,927	292,813	256,584	341,856	337,559	302,464	82,482	60,624	62,020	81,011	47,751
OTRAS CATEGORIAS	743,937	570,906	305,639	629,335	308,601	672,454	1,491,464	1,156,142	1,105,051	2,187,188	1,258,277	1,495,767

Fuente: elaboración propia

## Anexo 31. Ventas por canales del 2005 al 2016

BEAUTY HOLDING PERU  
EVOLUCION DE VENTAS POR CANAL  
DEL 2005 AL 2016

NIVELES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL GENERAL	12,547,848	13,038,376	14,824,971	16,762,430	20,021,927	25,239,601	27,777,083	32,993,709	40,800,285	48,652,933	54,109,644	63,038,788
MAYORISTA	7,416,523	10,271,614	10,841,262	11,573,547	13,285,978	16,683,934	18,817,933	21,913,639	26,845,404	31,637,580	34,872,231	41,910,048
SALON DE BELLEZA	332,319	715,595	1,595,964	1,939,200	2,652,517	3,386,560	4,318,058	5,684,878	7,580,513	8,638,449	10,532,429	12,554,391
DETALLISTA	1,216,658	618,878	695,972	1,614,054	1,946,664	2,102,479	2,102,984	2,463,336	3,037,326	3,426,323	3,783,138	4,051,033
VENTA INSTITUCIONAL	586,591	306,069	303,624	259,628	367,330	637,306	807,937	1,283,505	1,753,973	1,801,116	1,261,368	1,207,821
CADENA DE FARMACIA	46,946	360,954	476,077	422,611	684,315	906,797	877,925	1,008,125	1,047,096	1,118,597	955,982	774,277
AUTOSERVICIO	194,820	306,094	393,719	343,593	346,926	715,152	801,813	573,092	553,831	539,601	526,027	520,362
OTROS	2,753,990	459,172	518,354	609,797	738,197	807,373	50,433	67,135	-17,858	1,491,268	2,178,467	2,020,857

Fuente: elaboración propia

## Anexo 32. Nota de prensa sobre los daños que el tinte puede provocar en el cabello

Adicionamos el siguiente artículo de Zunini (09 de marzo de 2015) donde encontramos una interesante nota sobre los daños que el tinte puede provocar en el cabello.



## Evita los daños que el tinte puede provocar en tu cabello

Rescata el color de tu cabello y lúcelo como el primer día con estos consejos



Evita los daños que el tinte puede provocar en tu cabello

Redacción EC 09.03.2015 / 06:14 pm

Mayra Zunini

Ocultar las canas, resaltar las facciones del rostro, estar a la moda, darle color al cabello o simplemente buscar un nuevo look. Diferentes son las razones por las cuales nos

teñimos el cabello. Compuesto por un 98% de proteínas, esta hebra capilar pierde su hidratación y se torna seca y débil al entrar en contacto con algún producto químico.

Hay cuidados que te ayudarán a evitar estos inconvenientes y lo harán lucir como recién teñido.

### SOBRE EL TINTE

Existen tres tipos de **tintes**: los permanentes, que tiñen el cabello de forma definitiva hasta que vuelva a crecer; los semipermanentes, que desaparecen luego de siete a ocho lavadas; y los temporales, que no dañan el cabello y desaparecen con la primera lavada.

Los tintes permanentes son los más utilizados y tienen componentes que ayudan a prolongar su duración y evitar que se desvanezca con el lavado y la rutina diaria. Entre estos químicos encontramos el amoníaco y la parafenilendiamina (PPD), los cuales pueden provocar reacciones alérgicas al entrar en contacto con la piel.

Si es tu caso, puedes optar por los temporales, entre los que se encuentran los tintes vegetales y naturales (para identificarlos encontrarás la letra «N» luego de la numeración del color), que tienen menor cantidad de los componentes antes mencionados y que también son efectivos para aquellas canas rebeldes que no absorben el tinte con facilidad.

### CUIDADOS

El cabello teñido requiere de un cuidado especial, por lo que es recomendable acudir al menos una vez al mes a un salón de belleza para realizar el tratamiento especializado en base al diagnóstico del especialista. Usualmente, el cuidado incluye lavado, mascarilla, ampolla para el color y enjuague.

En el caso de las mechas e iluminaciones, es recomendable realizar el retoque en el nuevo crecimiento del cabello. Si las mechas están muy cerca a la raíz o son de color oscuro, se puede esperar hasta tres meses para acudir al colorista, pero si las mechas inician de la mitad a la punta (estilo ombré) debes acudir cada mes a tonalizar su color, ya que pueden aclararse en tonos naranjas (en cabellos oscuros) o amarillentos (en cabellos claros).

En casa, evita el uso de herramientas calientes como las planchas, secadores y tenazas. Además, trata de no lavarte a diario porque el oxígeno del agua desgasta el color.

En tu rutina de aseo, utiliza productos especializados. Puedes usar una mascarilla al menos una vez por semana. En los días de sol, protégelo con sombreros, pañuelos o sombrillas que evitarán que tu cabello se reseque.

Aunque cada vez la tecnología del tinte es mejor, tus cuidados son indispensables para mantener un color vibrante, una textura sedosa y un cabello saludable.

### TEN EN CUENTA

- Gabriel Samra, estilista experto de Pantene, indica que es difícil que el tono de tinte que elijas quede igual al color de la caja. Este varía según el pigmento natural de tu cabello, la cantidad de canas o el estado del mismo (si es virgen o tratado químicamente con anterioridad).
- Cuando te laves el cabello, utiliza el champú solo en el cuero cabelludo para evitar resecar las puntas.
- Utiliza aceites o cremas para peinar el cabello, así evitarás que se enrede o quiebre.

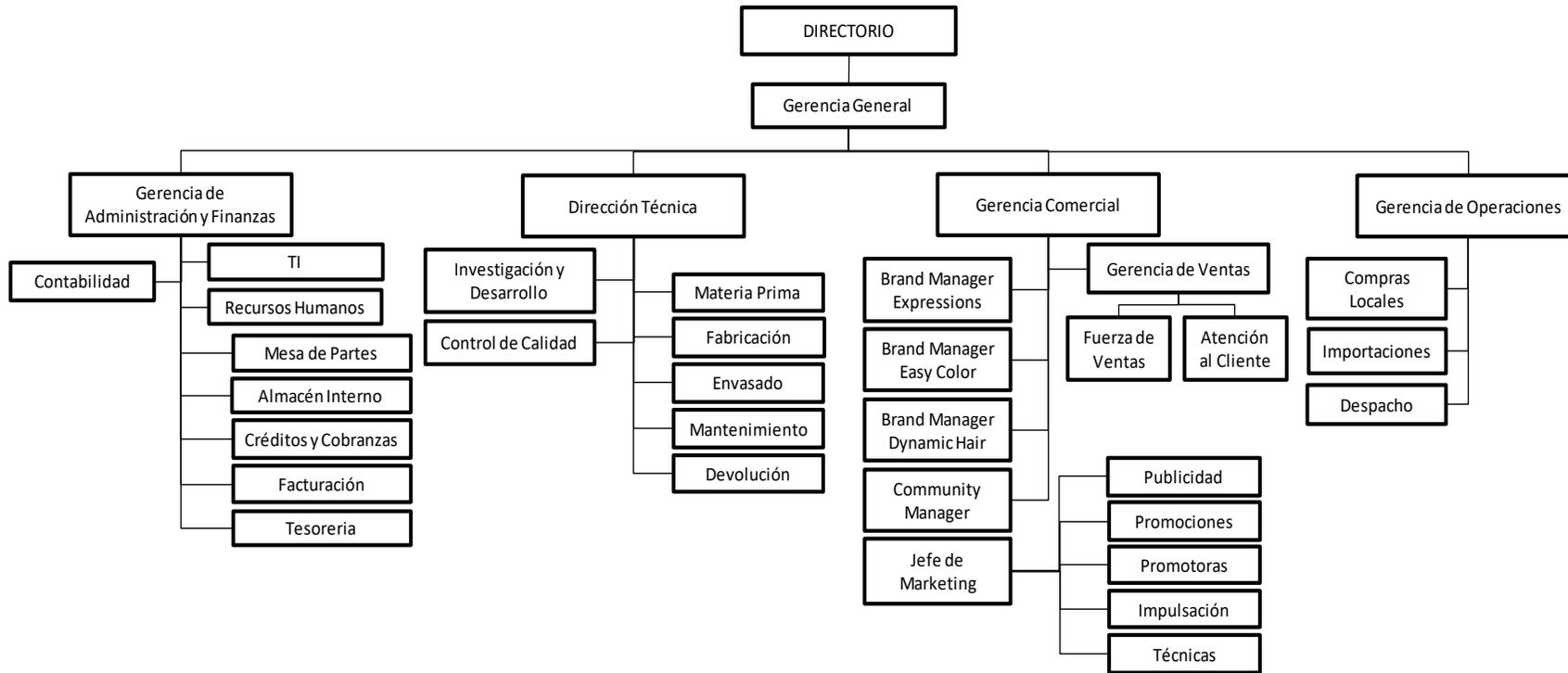
Fuentes:

Gabriel Samra, estilista experto de Pantene. [www.pantene.com.pe](http://www.pantene.com.pe)

Norma Soto, gerente de educación de L'Oreal Professionnel. [www.loreal.pe](http://www.loreal.pe)

Salón de Belleza & Spa Specchi. [www.specchi.com.pe](http://www.specchi.com.pe)

### Anexo 33. Organigrama de Beauty Holding Perú



Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE**

### **2.1. Introducción**

El presente caso está diseñado para ser utilizado en el curso de “Dirección Comercial I” y “Dirección General I”. Es un caso real de la compañía Beauty Holding Perú, una empresa peruana familiar de segunda generación que produce y comercializa productos de cosmética capilar en el mercado nacional, y que ha logrado un incremento constante de ventas anuales siendo su principal canal de ventas: el mayorista.

El caso permite a los alumnos colocarse en el papel del Director General que, apoyado por su socio y Gerente General, deberá tomar las acciones más adecuadas para reemplazar el producto más vendido de su portafolio. Juan Manuel deberá formular las acciones que permitan atenuar de manera más eficiente la baja de este producto, prepararse para la transición que esto implique y acertar con el producto cuyas características aseguren un reemplazo efectivo.

En el caso, se presentan las alternativas propuestas por los directivos de la empresa, por lo que los alumnos podrán analizarlas y dar solución al caso eligiendo alguna de ellas o plantear alternativas diferentes a las propuestas de acuerdo a los criterios que consideren relevantes. Asimismo, se debe tener en cuenta que la solución al problema planteado debe ser factible, aplicable y de modo que el impacto general en la empresa sea positivo.

Sin embargo, su real problema recae en que su estrategia empresarial está orientada a buscar resultados al corto plazo, de la cual se desprende una serie de problemas como en las deficiencias en el manejo de sus marcas propias e importadas.

Por ello, si bien el caso plantea las alternativas que se presentaron en la realidad, los alumnos no deben limitarse a ellas. De esta manera, tendrán la opción de debatir en clase las diferentes propuestas que presenten y el profesor podrá actuar como moderador de dicho debate.

### **2.2. Objetivos académicos**

El presente trabajo aportará en la enseñanza del alumno en:

- El análisis del entorno interno y externo de una compañía de un sector específico para su correspondiente diagnóstico situacional.

- Conocer el mercado de cosmética capilar peruano y como se relacionan sus distintos actores.
- El análisis de una estrategia comercial.

### 2.3. Preguntas propuestas

- ¿Cuál es el real problema que enfrenta Beauty Holding?
- ¿Qué alternativa reemplazaría de manera efectiva a *Easy Color* y por qué?
- ¿Es posible el reemplazo según las metas que se propuso Juan Manuel y su equipo?
- ¿Qué problemas encontramos en su actual estrategia comercial? ¿En qué radica estos problemas?
- ¿A qué riesgos se expone la empresa al mantener su actual estrategia comercial?

### 2.4. Análisis del mercado

El negocio de la cosmética capilar a nivel nacional e internacional, es altamente rentable por tener bajos costos de fabricación y un alto margen de comercialización. Según el anexo 1, el mercado de higiene y cuidado personal, que incluye el mercado de cosmética capilar, mantiene un crecimiento constante sobre todo en Asia y Latinoamérica, tal es así que las empresas líderes a nivel mundial buscan expandirse a mercados de otras regiones en el mundo. Un ejemplo de ello se presenta en el caso, al mencionar a la compañía asiática Godrej que ha demostrado un serio interés en el mercado Latinoamericano comprando compañías en Argentina y Chile.

Siguiendo la tendencia mundial, el mercado peruano de cosmética capilar también presenta un importante nivel de crecimiento (aproximadamente 9% anual). La atomización del mercado se manifiesta con la presencia de varias marcas nacionales, además de las grandes marcas reconocidas del exterior como L’Oreal, Wella o Schwarzkopf. Algunas compañías locales siendo consecuentes con el acontecer mundial del sector, trataron de adaptarse buscando innovar en sus productos y servicios e incursionando en el mercado internacional.

Uno de los productos más importantes en el mercado de cosmética capilar es el tinte para cabello. El mercado de tinte, al igual que los demás productos capilares, es muy dinámico y está en constante crecimiento.

Tradicionalmente, en el mercado peruano el canal de mayor importancia ha sido el Canal Mayorista, que es donde, se presume, compran los canales minoristas, salones y

provincias. Sin embargo, en los últimos años, el canal moderno ha tomado cada vez más importancia en el sector.

## 2.4.1. El producto

### 2.4.1.1. El tinte de cabello

El mercado de tinte de cabello se divide principalmente en las siguientes presentaciones:

- Kit, dirigido a las personas que prefieren la autoaplicación del tinte.
- Tubo, dirigido a los salones de belleza.
- Sachet, no se tiene certeza de quién es su consumidor final, pero se presume que son tanto las personas que se autoaplican, como los salones de belleza.

Esto no significa que el tubo o el kit sean exclusivos para un tipo de usuario, pero principalmente están dirigidos a un determinado segmento.

En el anexo 16 se refleja que, de las tres presentaciones, el sachet es el que más ha crecido en el mercado con el 2.5%.

La categoría de cosmética capilar, donde se ubican los tintes, en general viene creciendo. Utilizando la información de los anexos 5 y 6 realizamos la tabla 8:

**Tabla 8. Ventas del mercado capilar en el Perú**

	2016*		2015	
	%	Millones de Soles	%	Millones de Soles
Capilares	26%	1,633	25%	1,503
Higiene Personal	22%	1,382	22%	1,323
Tratamiento Corporal	8%	503	8%	481
Fragancias	25%	1,571	25%	1,503
Maquillaje	14%	879	14%	842
Tratamiento Facial	6%	377	7%	421
Totales	100%	6,282	100%	6,012

*Nota:* \*Importes proyectados para el cierre del año 2016

Fuente: elaboración propia

El tamaño de mercado peruano para el sector de cosmética y cuidado capilar es de 1,633 millones de soles.

El incremento en la categoría de "Capilares" del 2015 al 2016 es de 8.67%. En general todas las categorías incrementaron sus ventas, excepto el de tratamiento facial.

Relacionando la información sobre % de ventas en el mercado peruano de las principales marcas de tintes que ubicamos en la tabla 9 del caso, el dato sobre las ventas de tinte de *Easy Color* durante el 2014 y 2015 del caso, y el anexo 18 tenemos la siguiente información:

**Tabla 9. Ventas de las marcas de tintes**

2014			2015		
Marcas	Soles	%	Marcas	Soles	%
Garnier	20,507,293	17.3%	Garnier	19,205,585	16.19%
Excellence	13,541,698	11.4%	Excellence	13,968,565	11.77%
Easy Color	11,900,417	10.1%	Palette	12,760,022	10.75%
Igora Total	10,080,340	8.5%	Easy Color	11,521,852	9.71%
Wella Koleston	9,858,794	8.3%	Igora Total	9,224,974	7.77%
Palette	9,493,125	8.0%	Wella Koleston	9,081,951	7.65%
Luminance	6,729,756	5.7%	Luminance	8,242,883	6.95%
Casting	5,934,096	5.0%	Stereo Color	5,964,053	5.03%
Revlon	5,112,232	4.3%	Revlon	5,693,501	4.80%
Stereo Color	5,019,326	4.2%	Smoll Life	5,037,980	4.25%
Smoll Life	4,596,483	3.9%	Casting	4,950,974	4.17%
Placenta Life	3,734,121	3.2%	Placenta Life	2,741,271	2.31%
Otros	11,904,431	10.1%	Otros	10,266,042	8.65%
	118,412,113	100%		118,659,652	100.0%

Fuente: elaboración propia

Notamos que el total de ventas de tintes en sachet, tubos y kit ha tenido un ligero incremento en 0.21%.

Si la venta de tintes ha crecido 0.21% y el total de la categoría ha crecido un 8%, podemos concluir que los demás productos de la categoría de cosmética capilar tuvieron un crecimiento muy superior al tinte.

Si el total de ventas de productos capilares en el 2015 fue de S/.1503 millones de soles, entonces la categoría de tintes solo constituye el 8% del total de productos capilares.

## 2.4.2. El consumidor

### 2.4.2.1. El usuario de tinte de cabello

No se tiene información sobre el porcentaje de la población que se tiñe el cabello, pero se detalla en el anexo 5, que es el segundo servicio más requerido en las peluquerías.

Según el caso, la necesidad de consumo está centrada en la imagen del consumidor, lo cual se traduce en diversas necesidades como, por ejemplo, cubrir las canas, cambio de look, estar a la moda, etc.

Identificamos que las mujeres a partir de los 18 años son las potenciales usuarias del teñido de cabello, según el anexo 5, y mientras mayor sea su rango de edad se incrementa el uso, considerando que a la vez aumenta su capacidad de pago para exigir un mejor servicio.

Complementando a esto, en el anexo 6, encontramos que la principal competencia de las peluquerías son las autoaplicaciones. Según L'Oreal, de cada 10 mujeres que se tiñen el cabello, 6 lo hacen en casa, por lo que el segmento de personas que se autoaplican el tinte resulta ser muy importante.

La presentación de kit está dirigida precisamente al segmento de la autoaplicación y actualmente BHP no tiene esta presentación.

#### **2.4.2.2. Los salones de belleza**

El segundo canal de mayor ingreso para BHP son los salones de belleza, que constituyen el 20% del total de sus ventas, los cuales el 83% lo conforman los distritos detallados en la tabla 1.

Según el caso, el teñido de cabello es el servicio de mayor precio que todos los demás servicios que puede ofrecer un salón. En su proceso se utilizan una gran variedad de insumos, utensilios y materiales, por lo que buscará ser eficiente en la compra y uso de estos productos. Por ello buscan la gama más completa de productos que las diversas marcas puedan ofrecer para acceder a descuentos, bonificaciones o promociones, pero siempre y cuando estos productos tengan los atributos y la funcionalidad necesarias para satisfacer la expectativa del cliente al aplicarlos durante y posterior al proceso de teñido. Los demás productos como los acabados, tratamientos, revitalizadores, mascarillas, ampollas, etc., completan el servicio posterior al teñido. Pero si el usuario exige alguna marca en especial de parte del usuario del salón, entonces el estilista o dueño del salón tendrá que mantener en su stock el tinte de su preferencia, el cual elevaría el costo de su servicio.

El caso no presenta información sobre las ventas relacionadas con las conductas descritas en los párrafos anteriores, solo propone agrupar y definir los tipos de necesidad en el sector. Debemos entender que estas conductas no son rígidas, pues la decisión de autoaplicarse o acudir a un salón, puede obedecer a múltiples factores como costumbres, preferencias, gustos, economía, confianza o algún otro aspecto subjetivo.

Según el anexo 9 Eliana Cabrera, gerente de Exportaciones Schwarzkopf Professional de Henkel menciona en el artículo de Paan y Costa (31 de octubre de 2011) que: “en el mundo los productos profesionales que se venden en peluquerías representan un 15% de sus ventas, mientras que en el Perú solo llegan al 10%” (“Arreglo en casa. La verdadera competencia”, párr. 1). De esta información podemos deducir que actualmente el salón de belleza no se propone como un canal para el consumidor final, pues suelen ser muy elevados los precios ofrecidos al cliente de una peluquería.

Los salones de belleza crecen por encima del 10% anual, abriéndose de 700 a 1000 salones por año. Interpretamos por estos datos que el sector es atractivo por ser rentable, de fácil implementación, mantiene bajas barreras de ingreso y solo requiere una mínima inversión de S/. 5,000 para comenzar con el negocio.

Según el anexo 10 existen alrededor de 13,000 salones de belleza en Lima, los cuales el 43% es informal. Los salones de belleza informales son pequeños negocios que buscan rentabilizar al corto plazo.

Según el anexo 10 Plasencia, en el artículo de Ochoa (13 de febrero de 2013) indica que: “el ticket promedio del servicio en salones es de S/.90. En el segmento AB llegan como mínimo a los S/.600 y con tendencia a duplicarse, siendo la coloración (teñido de cabello) y los tratamientos reductores lo más demandado” (párr. 14-15). En tanto el segmento C se puede gastar como mínimo S/.120 en los mismos servicios. Por lo tanto, en los salones de menor inversión, se buscará rentabilizar ofreciendo la mayor cantidad de servicios y la recurrencia de clientes, lo que implicaría cubrir la expectativa de los usuarios en el proceso, resultado y cuidados posteriores al teñido.

Las cadenas de salones constituyen menos del 7% del ingreso total del mercado de salones, aunque el anexo 9 detalla que tiene una ligera tendencia de crecimiento. El 93% de la oferta del servicio de peluquerías lo siguen conformando las peluquerías individuales. Es necesario tener una lectura clara sobre lo que acontece con nuestro cliente de salones de belleza y tener una propuesta de productos y servicios adecuados, tanto para los salones individuales como para las cadenas de salones.

### **2.4.3. La competencia**

Principales empresas que participan en el mercado.

Según los datos de la tabla N° 4 y la información otorgada en el anexo 15 (share en valor %) tenemos lo siguiente:

**Tabla 10. Share de valor por tipo de presentación de 2014 y 2015**

Compañía	Marca	Sachet		%	%	Tubo		%	%	Kit		%	%	Productos Complementarios	
		Consumidor	Salones	PDM	PDM	Consumidor	Salones	PDM	PDM	Consumidor	Salones	PDM	PDM	Consumidor	Salones
Beauty Holding	Expressions						X		-						X
	Flexi Color	X	X	3%	6%										X
	Easy Color	X	X	47%	42%	X	X	8%	10%						X
	Koral													X	X
	Laenol						X		-						X
Starbrands	Stereo Color	X	X	25%	28%	X	X		-						X
	BMT						X		-						X
	Kativa													X	
	Duo Color						X		-	X			-	X	X
Corporación Life	Coquette	X	X	2%	2%	X	X								X
	Small Life	X	X	22%	21%	X	X	1%	2%						X
	Placenta Life						X	11%	6%	X		2%	2%	X	X
L'Oreal	Garnier									X		26%	22%	X	X
	Excellence									X		18%	19%	X	X
	Casting									X		8%	7%	X	X
	Majirel						X		-						
	Palette						X	21%	26%	X		6%	8%	X	X
Schwarzkopf Henkel	Igora						X	2%	-	X		13%	13%	X	X
	Illumina Color						X		-						
Wella	Koleston						X	27%	24%	X		4%	4%	X	X
Recamier	Luminance						X	6%	9%	X		7%	8%		
Revlon								3%	3%			6%	7%		
OTROS	-			1%	1%		X	21%	20%	X		10%	10%	X	X

Fuente: elaboración propia

Según la tabla 10 podemos resumir lo siguiente:

El mercado está sumamente atomizado, sobre todo en la presentación de tubo que está dirigido a los salones de belleza, donde un 20% de PDM<sup>19</sup> se dividen entre diversas marcas con porcentajes menores al 2%. El mercado en general es altamente competitivo.

A pesar de que existen más de 30 marcas en el mercado, estas se concentran en un grupo de 10 compañías.

No se tiene información de cuál es el consumidor del sachet, pero si se conoce que esta categoría tiene un crecimiento que está ligeramente (2.5%) por encima de las demás categorías.

*Easy Color* en sachet, no solo es el producto que más factura dentro de la cartera de BHP, sino que también es el líder de la categoría.

Las barreras de entrada son altas para las nuevas empresas que propongan nuevas marcas al mercado, pues demanda una alta inversión en infraestructura, tecnología, publicidad, relaciones con los principales canales del sector y cobertura de distribución. Pero las barreras resultan ser bajas cuando el lanzamiento de nuevas marcas son propuestas por las compañías que yacen constituidas en el mercado y, en especial, con las que cuentan con una marca paraguas desarrollada.

<sup>19</sup>PDM: Participación de mercado.

## **2.5. Análisis de la empresa**

### **2.5.1. Estrategia**

BHP es una empresa que tiene muchos años de experiencia en el sector de cosmética capilar, tanto así que una de sus marcas, Expressions, heredada de la compañía LQC, tiene más de 50 años del mercado. Juan Manuel, además de ser un ejecutivo muy reconocido en el sector, mantiene muy buenas relaciones con sus clientes, principalmente con los del canal mayorista donde concentra más del 60% de sus ventas. La propuesta de la empresa es ofrecer productos de calidad a bajo precio. En línea con esta estrategia, la empresa daba mucha fuerza a sus promociones y/o bonificaciones por la compra de sus productos, apostando siempre por la publicidad BTL y métodos “push” de colocación de productos. Las marcas que comercializaba eran propias e importadas, y estaban principalmente dirigidos a los segmentos C y D. Con respecto a las marcas importadas, ha tenido experiencias de pérdidas de representación: primero a REVLON como LQC y ahora *Easy Color* como BHP. Tiene una política de baja inversión en publicidad, y esto, sumado a la mencionada estrategia de precios bajos, golpea el prestigio e imagen de sus marcas.

### **2.5.2. Capacidades**

BHP es una empresa que cuenta con sólidas capacidades financieras, comerciales e industriales. Geográficamente tiene una ubicación estratégica por la cercanía a sus principales clientes, pero no es aprovechada en su totalidad porque tiene problemas de infraestructura lo que le dificulta su gestión logística. BHP se encarga de sus ventas y distribución. No cuentan con flota propia, pero tiene monitoreo constante de sus entregas. Posee una fuerza de ventas equipada con herramientas tecnológica para facilitar los pedidos de los clientes, pero carecen de capacitación y especialización de los productos que comercializan. Esta fuerza de ventas abarca todos los canales del sector, mas no todos los clientes, siendo el punto más débil la incursión de la empresa en el canal moderno. Tiene experiencia como fabricante de productos complementarios al tinte, aunque a partir del 2017 podrá fabricar toda su línea de productos. A la actualidad, maquila los tintes y los procesos de fabricación que posee carecen de automatización por lo que se encarecen sus costos de producción. Tiene I+D y un área de TI, aunque ambas aún están poco desarrolladas.

Cuenta con la academia de estética capilar Pivot Point, la cual le sirve como una embajadora de su marca en los alumnos que egresan de sus aulas.

### **2.5.3. Cultura**

La empresa no ha elaborado su misión ni visión. Hay una organización formal, donde todos tienen indicado sus funciones, pero realmente el que toma las decisiones es Juan Manuel, dueño de la empresa. Los jefes de marca no cumplían sus verdaderos roles, dedicando la mayor parte de su tiempo a ventas y sus acciones estaban limitadas a las decisiones del gerente comercial. No tenían una política de capacitaciones, y apostaban mucho por participar en ferias. Las relaciones con sus clientes es una de sus principales fortalezas, y ese era la formación que se le daba a sus vendedores.

## **2.6. Estrategia comercial de la empresa**

### **2.6.1. Gestión de la fuerza de ventas en salones de belleza**

Según el caso actualmente la fuerza de ventas de BHP está distribuida de la siguiente manera:

- Cuatro vendedores de mayor trayectoria en la compañía para el Mercado Central
- Dos vendedores para mayoristas de la periferia de Lima y a algunas provincias
- Cincuenta vendedores dirigidos a salones de belleza
- Dos vendedores para minoristas
- Dos vendedores para cadenas de farmacia y autoservicios

Según el caso, la fuerza de ventas es una sola y recibe una baja capacitación sobre los productos, disponiendo de toda la cartera de productos para sus ventas, incluyendo los productos de alta tecnología de las marcas DynaHair y Laenol, los cuales requieren de un determinado nivel de especialización, para sostener los argumentos de venta frente a los clientes.

Esta baja especialización puede originar pérdidas en ventas, en especial de las marcas importadas por su mayor nivel de tecnología, incrementando el riesgo de que los dueños de estas marcas retiren la representación otorgada a BHP, como fue en el caso de REVLON y ahora *Easy Color*. Aunque el caso no registra datos ni motivos específicos por el cual REVLON retiró la representación a Laboratorios Químicos Capilares, en nuestro análisis revelamos algunas posibles causas que afectan al manejo de marcas.

Es cierto que BHP cuenta con un grupo de técnicas, las cuales hacen una exhibición de los productos y capacitan in-situ a los dueños de salones y estilistas que trabajan en los salones, pero es sumamente importante que el vendedor tenga un pleno conocimiento de los atributos de sus productos, sabiendo la necesidad de sus clientes radica en la utilización óptima de sus productos para ser más rentables sus negocios.

## **2.6.2. Relaciones con los canales de venta**

### **2.6.2.1. Canal salones de belleza**

Analizando el canal en Lima, que es el mercado principal a nivel nacional, y utilizando los datos de la tabla 1, que tiene información del 2016, con la información de la figura 1, que es una data del 2011, pero para efectos del análisis se le proyecta al 2016 considerando un crecimiento del 10% indicado en el informe de Invera, tenemos la información de la tabla 11:

**Tabla 11. Ventas de BHP por distrito en salones de Lima Metropolitana**

Distritos Visitados por Vendedores	Ventas por Distrito S/.	Nº Clientes por Distrito	Ticket Promedio S/.	Aprox. Salones por Distrito 2016	% Salones Cubiertos
SANTIAGO DE SURCO	1,505,541	500	3,011	823	61%
LOS OLIVOS	1,078,377	189	5,706	622	30%
MIRAFLORES	747,302	228	3,278	445	51%
SAN BORJA	711,098	221	3,218	403	55%
SAN ISIDRO	442,026	143	3,091	242	59%
LINCE	430,472	71	6,063	322	22%
SAN MARTIN DE PORRES	404,672	183	2,211	807	23%
LA MOLINA	395,603	191	2,071	322	59%
CHORRILLOS	373,117	120	3,109	322	37%
SAN JUAN DE LURIGANCHO	342,295	214	1,600	1037	21%
JESUS MARIA	331,825	132	2,514	354	37%
ATE	326,211	185	1,763	451	41%
LIMA	287,947	169	1,704	623	27%
MAGDALENA DEL MAR	272,120	84	3,240	242	35%
SURQUILLO	243,491	95	2,563	322	29%
SAN MIGUEL	234,500	102	2,299	322	32%
SAN JUAN DE MIRAFLORES	231,713	108	2,145	620	17%
COMAS	218,642	141	1,551	657	21%
LURIN	199,729	43	4,645	72	59%
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	183,250	112	1,636	322	35%
PUEBLO LIBRE	156,757	68	2,305	161	42%
SANTA ANITA	152,158	88	1,729	322	27%
VILLA EL SALVADOR	148,953	67	2,223	161	42%
BREÑA	118,233	70	1,689	242	29%
SAN LUIS	116,755	45	2,595	193	23%
RIMAC	115,970	40	2,899	242	17%
INDEPENDENCIA	101,411	46	2,205	322	14%
BARRANCO	100,779	31	3,251	69	45%
LURIGANCHO	89,699	48	1,869	113	43%
PUENTE PIEDRA	72,660	46	1,580	193	24%
LA VICTORIA	71,286	34	2,097	322	11%
EL AGUSTINO	64,651	31	2,086	161	19%
CARABAYLLO	56,781	26	2,184	193	13%
CHACLACAYO	27,967	20	1,398	48	41%
PACHACAMAC	20,786	12	1,732	40	30%
SAN BARTOLO	15,209	4	3,802	S/I	-
CIENEGUILLA	11,552	2	5,776	8	25%
ANCON	1,837	1	1,837	31	3%
PUNTA HERMOSA	782	1	782	S/I	-
SANTA MARIA DEL MAR	670	1	670	S/I	-
<b>TOTAL</b>	<b>10,404,827</b>	<b>3,912</b>		<b>12,151</b>	<b>32%</b>

Fuente: elaboración propia

En base a los datos de la tabla 11 podemos concluir lo siguiente:

- Acerca de la Cobertura

Del total de distritos visitados, solo se ha cubierto la demanda del 32% del total de salones, siendo los más bajos los distritos de La Victoria con 11%, Carabayllo con 13% e Independencia con 14%.

Los distritos de mayor valor de ticket promedio son Lince con S/. 6,063 y Los Olivos con S/. 5,706, pero sus ventas se realizaron en menos del 50% de la cantidad de salones abiertos por cada distrito.

20 de los 39 distritos que conforman el cuadro, realizaron ventas a menos del 50% del total de salones abiertos al público por cada distrito.

- Acerca del ticket promedio:

Llama la atención que el ticket promedio sea muy diferente por cada distrito. El caso no cuenta con mayor información para efectuar un análisis.

Los distritos con más alto ticket promedio, presentan un mayor porcentaje por encima del 50% de salones no atendidos.

- Acerca de las zonas:

Si planteamos los datos enfocándonos en las zonas con menos ventas realizadas a salones, obtendremos que con solo 12 de más de 40 distritos de Lima, las ventas a salones se incrementarían en un 100%, de las ventas registradas en el 2016 que llegaron a S/.12'554,391.

**Tabla 12. Distritos atendidos por BHP**

Distritos Visitados por Vendedores de BHP	Ticket Promedio de Venta S/.	Cantidad de Salones Sin Venta	Ventas en Soles No Realizadas	% Ventas de Salones No Atendidos
LOS OLIVOS	5,706	433	2,468,610	70%
LINCE	6,063	251	1,522,429	78%
SAN MARTIN DE PORRES	2,211	624	1,379,569	77%
SAN JUAN DE LURIGANCHO	1,600	823	1,316,665	79%
SAN JUAN DE MIRAFLORES	2,145	512	1,098,592	83%
COMAS	1,551	516	800,272	79%
LIMA	1,704	454	773,993	73%
CHORRILLOS	3,109	202	628,398	63%
INDEPENDENCIA	2,205	276	608,693	86%
LA VICTORIA	2,097	288	604,045	89%
RIMAC	2,899	202	584,421	83%
SURQUILLO	2,563	227	582,076	71%
			12,367,765	

Fuente: elaboración propia

Sería muy complicado sostener que se podría llegar al 100% de las ventas con el mismo ticket promedio en estos distritos, pero con este análisis evidenciamos que existe un potencial crecimiento en los distritos de mayor valor de ticket promedio que a su vez tienen un alto porcentaje de salones a los que no se llegó a concretar ninguna venta.

### 2.6.2.2. Canal mayorista

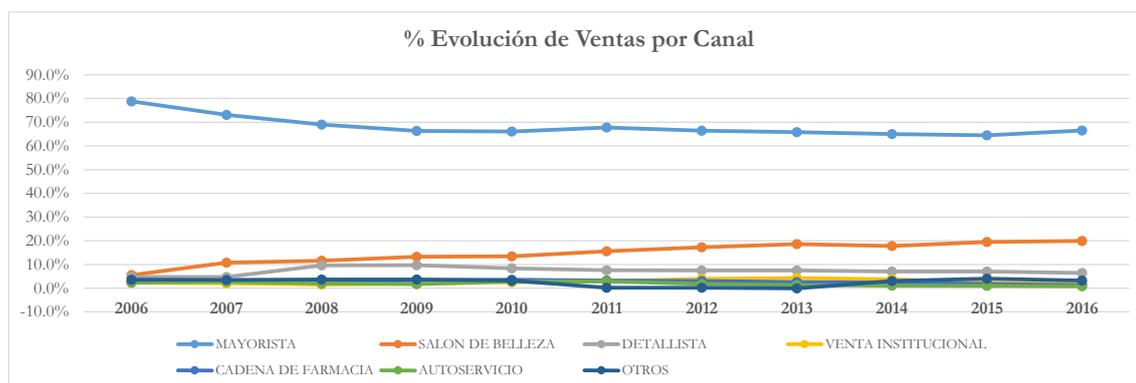
Según el caso, BHP mantiene desde hace muchos años una relación muy estrecha con los clientes del canal mayorista, los cuales son actualmente sus socios estratégicos. Pese a ello, el caso señala que los directivos de BHP creen que es un riesgo mantener sus ventas concentradas en un solo canal sabiendo que, desde hace unos años, algunos mayoristas están realizando importaciones directas de algunos de productos.

Esto puede interpretarse de la siguiente manera:

- Que los mayoristas están empezando a entender su poder dentro del sector y prueban efectuando sus propias importaciones para ampliar su margen; o
- Que las compañías locales no logran cubrir toda la demanda de productos al mercado.

Según el anexo 31, el 66% de las ventas totales por canales, lo constituye el canal mayorista, por lo tanto, se concluye que las ventas de la compañía dependen exclusivamente de este canal. Pero podemos apreciar que los porcentajes por cada canal se mantuvieron a través de los años, excepto en el de salones.

**Figura 1. Evolución de ventas por canal**

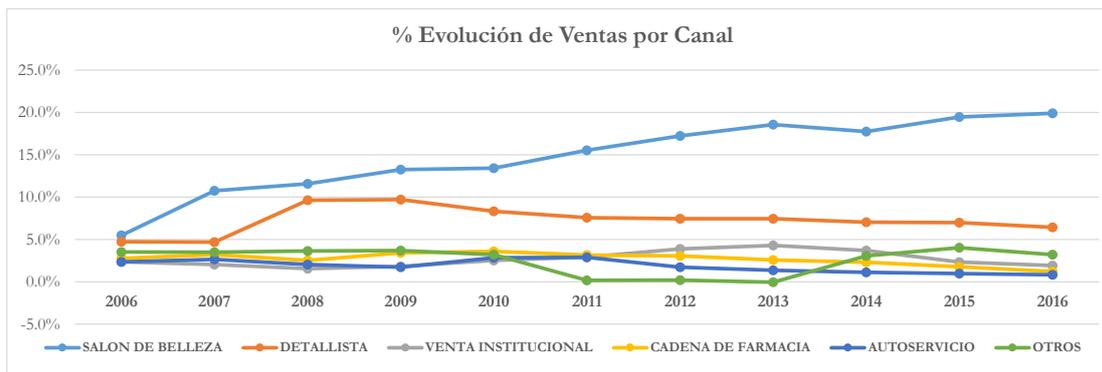


Fuente: elaboración propia

### 2.6.2.3. Otros canales

Si retiramos el canal mayorista y nos enfocamos en los demás canales podemos apreciar lo siguiente:

**Figura 2. Detalle de los canales sin el canal mayorista**



Fuente: elaboración propia

Observamos que el canal de salones, a diferencia de todos los demás canales incluyendo al mayorista, tiene una tendencia creciente incrementado su % de ventas del total de canales de venta.

Se deduce que este crecimiento, se deriva principalmente por el aumento anual del 10% en establecimientos de peluquería o nuevos salones de belleza abiertos al público.

Las ventas de BHP en canales como el detallista, cadenas de farmacia y autoservicios, representaron por más de 10 años menos del 10% del total de sus ventas y con una tendencia a descender. Podemos concluir, con estos resultados de BHP, que no se aprovecha el comportamiento del canal moderno, el cual tiene una participación en el mercado del 25% y con tendencia al alza.

El caso no tiene información precisa sobre las causas del bajo desarrollo en estos canales, sin embargo, podemos mencionar algunas posibles causas:

- La falta de especialización de sus vendedores y personal de mando medio para la gestión de canales, y en especial para el canal moderno como son los autoservicios y cadenas de farmacias.
- La falta de capacidad de gestionar los elevados costos del canal moderno.
- El temor de los directivos de BHP en incrementar sus ventas directas al canal minorista, por represalias de sus clientes mayoristas.

Según el anexo 16, apreciamos que el tinte de cabello se vende en todos los canales. Pero existen ciertas preferencias que debemos observar. Las marcas como Garnier, Excellence, Koleston y Pallette cuyas presentaciones son en kit, tienen mayor volumen de ventas en los autoservicios y farmacias. En cambio, Stereo Color, Smoll Life e Easy Color, cuyas presentaciones son principalmente en sachet, tienen mayor presencia en mayoristas y minoristas. Observamos que todas las marcas tienen una proporcional participación en el canal minorista donde *Easy Color* es el líder. Pero el canal minorista se abastece de tres fuentes: los fabricantes, los distribuidores y el canal mayorista (BHP solo tiene el 7% de ventas directas al minorista). Por lo tanto, se deduce que el kit está dirigido principalmente

al canal moderno, y el sachet en los demás canales, con mayor presencia en el canal mayorista.

Es necesario ilustrar el esquema del sector para BHP y así determinar cómo interactúan sus diferentes actores.

### **2.6.3. Gestión de marcas**

Según el caso, las acciones de los directivos de BHP estaban orientados prioritariamente a obtener resultados al corto plazo buscando mayores ingresos y menores gastos, limitando incluso la gestión de sus marcas, recortando herramientas de publicidad y marketing, y restringiendo el accionar de sus jefes de marca lo cual se traduce en una serie de deficiencias en el manejo de sus marcas propias e importadas.

Según lo indicado por Carmen Rivera, a diferencia de Argentina donde la marca es valorada, en Perú, un país con cultura de que “lo barato es malo”, *Easy Color* es percibida de poca calidad, por lo que como marca ha perdido prestigio.

Existen más de 30 marcas en el mercado, concentradas en un grupo de 10 compañías. La oferta de productos nacionales es muy variada y esto hizo perder participación de mercado a *Easy Color*, sobre todo en la presentación de sachet por lo que, tratando de atenuar la pérdida de mercado, y siguiendo con su filosofía de precios bajos, BHP lanza el *Flexi Color* (producto de marca propia maquilado en Argentina) a S/.1.80 para que haga una competencia de precios.

Los productos de BHP en el canal mayorista solo se comercializan en base a bajo precio, impulsaciones, bonificaciones y promociones como lo menciona el caso. El uso de bonificaciones y promociones, sin una gestión apropiada de la marca, aminoran más el precio del producto por unidad y afectan a la marca reduciendo su valor percibido. Por ejemplo, el precio del *Easy Color* sachet, es de S/.2.50, pero por la compra de una docena del producto, en algunos casos, se entregaban 2 unidades más, lo que hace un precio final de S/2.14.

En este sentido, BHP no ha potenciado las propiedades de sus productos, apoyando sus ventas en las promociones que ofrecen, más que por las virtudes del mismo, respecto a otras marcas nacionales de la competencia.

En sus 11 años de trayectoria, BHP no ha desarrollado una marca paraguas, que resalte los atributos de sus productos y que puedan contribuir en la identificación de sus marcas con los clientes o usuarios finales. Según el caso, resulta muy difícil para BHP posicionar la marca *Expressions* con los estilistas de los salones de belleza, pues ellos suelen no revelar la marca del producto aplicado a su cliente.

En la historia de la empresa familiar (antes LQC ahora como BHP) se registra un fracaso en la representación de una marca importante. Fue el caso de REVLON, el cual terminó

por cancelar la representación y abrió su propia distribución. Esto es un precedente negativo en cuanto al manejo de marcas importadas.

## **2.7. Análisis FODA**

### **2.7.1. Fortalezas**

- Amplio portafolio compuesto por distintas marcas y productos cubriendo toda la oferta que necesitan los salones de belleza.
- La marca *Expressions* se viene comercializando por más de 50 años y goza de aceptación en el mercado local.
- Ubicación estratégica de la planta de producción y almacenes.
- Desarrollo de mercado a través de clientes directos (escuela de cosmetología Pivot Point)
- Desarrollo consolidado en el canal mayorista.
- Ejecución permanente de campañas de marketing (promociones, impulsaciones, capacitaciones, exposiciones, ferias, talleres, etc.).

### **2.7.2. Debilidades**

- Ausencia de un plan estratégico de mediano y largo plazo.
- Las funciones de los miembros de la organización se encuentran estandarizados, pero no se cumplen.
- Presenta quiebres de stock por falta de planificación.
- Ineficiencia en la gestión de almacenes por limitaciones en la infraestructura, espacios poco aprovechados por almacenamiento de productos de baja o nula rotación.
- Personal no especializado en áreas clave, como en el de ventas y marketing.
- Elevados costos en los procesos productivos por falta de automatización.
- Falta de proyección en desarrollar ventas en los canales minorista y moderno.
- Ausencia de un plan de marketing en general, para la adecuada gestión de las marcas importadas incluyendo las de alta tecnología.

### **2.7.3. Oportunidades**

- Aumento del mercado de salones de belleza y spa.
- Aumento de la tendencia del cuidado de la imagen personal.
- Importante desarrollo del mercado al interior del país.
- Nuevas tendencias a nivel mundial.
- Ingreso al mercado de nuevas cadenas de salones.

- Ligeramente tendencia hacia la profesionalización del estilista peruano.
- El éxito de empresas peruanas del sector para incursionar en el mercado internacional.

#### **2.7.4. Amenazas**

- Ingreso de grandes inversionistas transnacionales comprando marcas importantes en la región de Latinoamérica.
- Variedad de marcas en el mercado de belleza peruano soportadas por marcas paraguayas importantes.
- Proceso de globalización ya iniciado por los competidores en Sudamérica.
- Desaceleración de la economía en los últimos años.
- El riesgo de un posible crecimiento en las importaciones del canal mayorista efectuadas desde hace 5 años, en productos similares a los fabricados e importados por BHP.

### **2.8. Identificación del problema**

#### **2.8.1. En el corto plazo**

- *La pérdida de la representación de Easy Color*

¿Qué implica perder la representación de *Easy Color*?

La pérdida del *Easy Color*, representa un forado en las ventas de BHP las cuales se calculan en la tabla 13:

**Tabla 13. Proyección de ventas de BHP “con Easy Color” y “sin Easy Color”**

<b>BEAUTY HOLDING PERU</b>						
<b>Estado de Ganancias y Pérdidas</b>						
Expresado en Soles						
<b>PROYECCIÓN CON EASY COLOR</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas Netas</b>	63,038,788	70,603,443	79,075,856	88,564,958	99,192,753	111,095,884
Costo de Ventas	-25,262,927	-28,294,479	-31,689,816	-35,492,594	-39,751,705	-44,521,910
Utilidad Bruta	37,775,861	42,308,964	47,386,040	53,072,364	59,441,048	66,573,974
<b>- Gastos de Comercialización :</b>	-17,665,384	-19,125,231	-21,310,258	-23,746,489	-25,797,468	-28,094,564
Sueldos de Ventas y Marketing	-5,500,000	-5,500,000	-6,050,000	-6,655,000	-6,655,000	-6,655,000
Publicidad	-864,943	-968,737	-1,084,985	-1,215,183	-1,361,005	-1,524,326
Promociones de Venta	-4,134,017	-4,630,099	-5,185,711	-5,807,996	-6,504,956	-7,285,551
Comisiones de Venta	-2,773,454	-3,106,269	-3,479,021	-3,896,504	-4,364,084	-4,887,774
Impulsación	-2,594,830	-2,906,210	-3,254,955	-3,645,549	-4,083,015	-4,572,977
Otros Gastos	-1,798,140	-2,013,916	-2,255,586	-2,526,257	-2,829,407	-3,168,936
Utilidad Antes de Gastos Generales	20,110,476	23,183,733	26,075,781	29,325,875	33,643,580	38,479,410
Rentabilidad	0.32	0.33	0.33	0.33	0.34	0.35
<b>- Gastos Generales :</b>						
Gastos de Calidad	-880,527	-880,527	-880,527	-880,527	-880,527	-880,527
Gastos de Distribución	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777
Gastos de Administración	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101
Gastos Financieros	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225
<b>Utilidad Neta</b>	9,220,846	12,294,103	15,186,151	18,436,245	22,753,950	27,589,780
	14.63%	17.41%	19.20%	20.82%	22.94%	24.83%
<b>PROYECCIÓN SIN EASY COLOR</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas Netas</b>	63,038,788	50,809,746	56,906,916	63,735,746	71,384,035	79,950,119
Costo de Ventas	-25,262,927	-20,362,113	-22,805,567	-25,542,235	-28,607,303	-32,040,179
Utilidad Bruta	37,775,861	30,447,633	34,101,349	38,193,511	42,776,732	47,909,940
<b>- Gastos de Comercialización :</b>	-17,665,384	-15,305,393	-17,032,040	-18,954,885	-20,430,871	-22,083,976
Sueldos Ventas y Marketing	-5,500,000	-5,500,000	-6,050,000	-6,655,000	-6,655,000	-6,655,000
Publicidad	-864,943	-697,151	-780,809	-874,506	-979,447	-1,096,981
Promociones de Venta	-4,134,017	-3,332,049	-3,731,895	-4,179,723	-4,681,290	-5,243,044
Comisiones de Venta	-2,773,454	-2,235,425	-2,503,677	-2,804,118	-3,140,612	-3,517,485
Impulsación	-2,594,830	-2,091,453	-2,342,427	-2,623,518	-2,938,341	-3,290,942
Otros Gastos	-1,798,140	-1,449,314	-1,623,232	-1,818,020	-2,036,182	-2,280,524
Utilidad Antes de Gastos Generales	20,110,476	15,142,240	17,069,309	19,238,626	22,345,861	25,825,964
Rentabilidad	0.32	0.30	0.30	0.30	0.31	0.32
<b>- Gastos Generales :</b>						
Gastos de Calidad	-880,527	-880,527	-880,527	-880,527	-880,527	-880,527
Gastos de Distribución	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777	-3,702,777
Gastos de Administración	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101	-4,518,101
Gastos Financieros	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225	-1,788,225
<b>Utilidad Neta</b>	9,220,846	4,252,610	6,179,679	8,348,996	11,456,231	14,936,334
	14.63%	8.37%	10.86%	13.10%	16.05%	18.68%

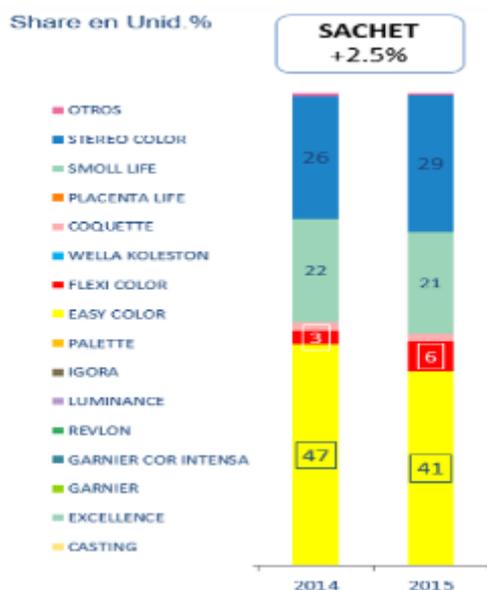
Fuente: elaboración propia

Notamos que el impacto por la pérdida de la representación de *Easy Color* es considerable, según la proyección para el 2017, las ventas disminuirían en S/.19'793,696 representando el 28.04% de las ventas totales y afectando a la rentabilidad en 9.04%.

- ¿Por qué se perdió esta representación?

Haciendo un análisis de las causas por las cuales BHP perdió la representación de *Easy Color*, tenemos lo siguiente:

**Figura 3. Comparativo % share de valor**



Fuente: elaboración propia

- BHP como empresa, disminuyó su participación en el sachet del 2014 al 2015 de 50% a 48% (ver anexo 16), y el tinte *Stereo Color* de la competencia, creció en 3%.
- Tendencia negativa de la participación de mercado de *Easy Color*: *Easy Color* ↓%PDM de 47% 2014 a 42% 2015, según el anexo 16 y en contraparte, *Flexi Color* incrementó su participación de mercado ↑%PDM de 3% 2014 a 6% 2015, según el anexo 16.
- Por lo tanto, la conclusión de Godrej es correcta, pues ambas marcas se están canibalizando e interpretaron que BHP estaría dando mayor preferencia a su marca propia frente al *Easy Color*.
- Los motivos por los se lanzó *Flexi Color*, según Juan Manuel, fueron para atacar a las marcas de la competencia que se lanzaron con un precio menor al *Easy Color*. Sin embargo, la estrategia de precios bajos del *Easy Color* que se manifestaba por medio de las promociones se mantuvo igual, siguiendo el juego de la competencia. Es decir, BHP siguió compitiendo por precio con el *Easy Color*, cuando debió haber potenciado sus virtudes como presencia y permanencia en el mercado (7 años desde su lanzamiento, siendo el primer tinte presentado en sachet en el Perú), composición química menos nociva respecto a la competencia, prestigio en el

mercado internacional, y golpear a la competencia con el *Flexi Color* con una estrategia netamente de precios.

- Lo que finalmente concluimos que sucedió es que el *Flexi Color* fue adquirido en su mayoría por los clientes habituales del *Easy Color*, en lugar de capturar a los del *Stereo Color*.
- Por no respetar los acuerdos entre BHP y Godrej. Juan Manuel había aceptado no comercializar más *Flexi Color*, pero esto lo mantuvo por solo dos meses, incumpliendo lo acordado. Esto habría afectado notablemente la confianza de Godrej hacia BHP.

## **2.8.2. En el mediano y largo plazo**

### **2.8.2.1. Problemas identificados**

#### **De gestión**

- BHP, o específicamente Juan Manuel, orienta todos sus esfuerzos empresariales a obtener resultados de liquidez a corto plazo, dejando de lado el planeamiento estratégico necesario para una empresa que factura por encima de S/.60'000,000.00. Muestra de ello, es que la implementación de la fábrica de tintes se dio como reacción a los planes de Godrej en Latinoamérica, mas no como parte de su crecimiento estratégico.
- El hecho de que Juan Manuel decida lanzar una nueva marca, responde a las circunstancias que representa la pérdida del *Easy Color*. Esto obedece a una acción táctica más no estratégica.
- La evidente falta de una apropiada gestión de marcas, hace que BHP pierda la representación de las marcas importadas (caso *Revlon*, caso *Easy Color*), y pone en riesgo de perder las marcas que aún posee y les representa actualmente en conjunto un 30% de su estructura de ventas.
- Falta de capacitación y especialización de sus vendedores.
- Falta de autonomía del personal de mando medio, que les impide desarrollar propuestas estratégicas para el desarrollo de sus marcas.
- Dependencia del canal mayorista y falta de presencia en el canal moderno.
- No conocen quién es, finalmente, el usuario de sus tintes, dado que el grueso de sus ventas se concentra en el canal mayorista que tiene una cartera de clientes muy amplia y desconocida para BHP.

- Manejo muy discreto de la academia Pivot Point, no explotándola como imagen y herramienta que ésta puede significar.

### **Comerciales**

- El problema de la falta de cobertura de la fuerza de ventas (50% del total de salones) y el irregular valor del ticket promedio en los diferentes distritos de la capital. Por ejemplo, en Los Olivos el ticket promedio es de S/. 5,706, en Comas es S/. 1,555.00 y en Miraflores es S/. 3,378.00.
- Falta de un producto que pueda competir con éxito en el canal moderno.
- No han desarrollado una marca paraguas, aun teniendo una marca como *Expressions* que tiene más de 50 años en el mercado. Gestionar marcas individuales obliga a hacer mucho esfuerzo por cada marca.

### **Operativos**

- El problema de abarcar toda la cadena de suministro. A diferencia de empresas de la competencia y de consumo masivo, las cuales separan la producción de la distribución, BHP se encarga de toda la cadena de suministro.

## **2.9. Solución del problema**

### **2.9.1. En el corto plazo**

La solución al problema de corto plazo estará definida en la elección de la alternativa que, con la mayor efectividad posible, reemplazará a la marca *Easy Color*. Por lo tanto, el plan de reemplazo consistirá en calificar cada una de estas alternativas indicadas en el caso con los criterios que se consideren adecuados para su evaluación.

#### Alternativa 1: *Flexi Color*

Esta alternativa consiste en incrementar la producción en sachet del *Flexi Color* y lanzar una nueva presentación en tubo, las cuales serán dirigidos al canal mayorista y minorista.

#### Alternativa 2: *Color Intense*

Consiste en producir, por primera vez, en la presentación de sachet la sub-marca *Color Intense*, que actualmente se vende directamente a los salones de belleza y que solo se producían en envase de tubo. Ambas presentaciones serían comercializadas por el canal mayorista y detallista.

#### Alternativa 3: *Elant Color*

Lanzar, dentro de la marca *Expressions*, una nueva sub-marca de tinte en *sachets* y tubo denominado *Elant Color*, con los colores y características de envase muy similares a los del *Easy Color*.

### 2.9.1.1. Evaluación de las alternativas y determinación de criterios

Criterios

Para evaluar las tres alternativas expuestas en el caso, estableceremos los siguientes criterios asignándosele un puntaje de acuerdo a su relevancia:

**Tabla 14. Criterios según los valores asignados**

<b>CRITERIOS</b>	<b>Valor</b>
¿Qué alternativa presenta menor dificultad para su aceptación en el mercado?	6
Rentabilidad para BHP	5
Sostenibilidad en el tiempo	4
¿Cuál permitiría un mayor margen a los canales?	3
Probabilidad de crecimiento	2
¿Qué alternativa permite el precio más competitivo?	1

Fuente: elaboración propia

## 2.9.1.2. Análisis económico de las alternativas

**Tabla 15. Estado de resultados proyectado de *Flexi Color***

<b>BEAUTY HOLDING PERU</b>					
<b>PROYECCIÓN DEL INCREMENTO DE FLEXI COLOR</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas Netas Proyectadas</b>	3,763,680	6,404,131	9,910,000	10,108,200	10,310,364
Costo de Ventas	-974,145	-1,679,529	-2,664,440	-2,717,729	-2,772,083
Utilidad Bruta	2,789,535	4,724,602	7,245,560	7,390,471	7,538,281
% Costo de Ventas	-25.88%	-26.23%	-26.89%	-26.89%	-26.89%
<b>- Gastos Directos :</b>	-1,032,792	-1,688,323	-2,417,760	-2,456,009	-2,495,023
Sueldos de Ventas y Marketing	-306,467	-352,438	-405,303	-405,303	-405,303
Publicidad	-51,641	-87,870	-135,973	-138,693	-141,467
Promociones de Venta	-246,818	-419,976	-649,887	-662,885	-676,143
Comisiones de Venta	-163,587	-281,756	-436,000	-444,720	-453,615
Impulsación	-154,922	-263,610	-407,920	-416,078	-424,400
Incremento en Marketing y Publicidad		-100,000	-100,000	-100,000	-100,000
Otros Gastos Operativos	-107,356	-182,674	-282,676	-288,330	-294,096
Utilidad Operativa	1,756,743	3,036,280	4,827,800	4,934,462	5,043,257
(+) Depreciación Activo Fijo de Tintes	244,200	244,200	244,200	244,200	244,200
<b>EBITDA</b>	<b>2,000,943</b>	<b>3,280,480</b>	<b>5,072,000</b>	<b>5,178,662</b>	<b>5,287,457</b>
( - ) Pago de Intereses	-256,080	-256,080	-256,080		
( + ) Escudo Fiscal del Pago de Intereses	76,824	76,824	76,824		
( - ) Deuda Leasing	-297,000	-297,000	-297,000		
( - ) Deuda Crédito Bancario	-770,000	-770,000	-770,000		
( - ) Gastos por Lanzamiento	-223,650				
( - ) Capacitación	-46,200				
( + ) Escudo Fiscal de la Depreciación	73,260	73,260	73,260	73,260	73,260
	558,097	2,107,484	3,899,004	5,251,922	5,360,717
Crecimiento Anual					2%
<b>VAN con Perpetuidad</b>	<b>57,292,776</b>				
<b>VAN con Perpetuidad y Crecimiento</b>	<b>74,664,214</b>				

Fuente: elaboración propia

**Tabla 16. Estado de resultados proyectado de *Elant Color***

<b>BEAUTY HOLDING PERU</b>					
<b>PROYECCIÓN DEL LANZAMIENTO DE ELANT COLOR</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas Netas Proyectadas</b>	4,531,849	7,859,509	12,088,000	12,329,760	12,576,355
Costo de Ventas	-1,120,787	-1,947,735	-2,992,499	-3,052,349	-3,113,396
Utilidad Bruta	3,411,062	5,911,774	9,095,501	9,277,411	9,462,959
% Costo de Ventas	-24.73%	-24.78%	-24.76%	-24.76%	-24.76%
<b>- Gastos Directos :</b>	-1,243,585	-2,091,118	-2,970,798	-3,017,454	-3,065,043
Sueldos de Ventas y Marketing	-369,018	-424,370	-488,026	-488,026	-488,026
Publicidad	-62,181	-107,839	-165,857	-169,174	-172,558
Promociones de Venta	-297,194	-515,418	-792,718	-808,573	-824,744
Comisiones de Venta	-199,383	-345,787	-531,824	-542,460	-553,309
Impulsación	-186,542	-323,517	-497,572	-507,523	-517,673
Incremento en Marketing y Publicidad		-150,000	-150,000	-150,000	-150,000
Otros Gastos Operativos	-129,268	-224,187	-344,802	-351,698	-358,732
Utilidad Operativa	2,167,477	3,820,655	6,124,703	6,259,957	6,397,917
(+) Depreciación Activo Fijo de Tintes	244,200	244,200	244,200	244,200	244,200
<b>EBITDA</b>	<b>2,411,677</b>	<b>4,064,855</b>	<b>6,368,903</b>	<b>6,504,157</b>	<b>6,642,117</b>
(-) Pago de Intereses	-256,080	-256,080	-256,080		
(+) Escudo Fiscal del Pago de Intereses	76,824	76,824	76,824		
(-) Deuda Leasing	-297,000	-297,000	-297,000		
(-) Deuda Crédito Bancario	-770,000	-770,000	-770,000		
(-) Gastos por Lanzamiento	-330,400				
(-) Capacitación	-46,200				
(+) Escudo Fiscal de la Depreciación	73,260	73,260	73,260	73,260	73,260
	862,081	2,891,859	5,195,907	6,577,417	6,715,377
Crecimiento Anual					2%
<b>VAN con Perpetuidad</b>	<b>72,344,512</b>				
<b>VAN con Perpetuidad y Crecimiento</b>	<b>94,100,203</b>				

Fuente: elaboración propia

**Tabla 17. Estado de resultados proyectado de *Color Intense***

<b>BEAUTY HOLDING PERU</b>					
<b>PROYECCIÓN DEL LANZAMIENTO DEL COLOR INTENSE</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas Netas Proyectadas</b>	4,929,268	8,540,967	13,141,000	13,403,820	13,671,896
Costo de Ventas	-1,430,240	-2,475,772	-3,808,199	-3,884,363	-3,962,050
Utilidad Bruta	3,499,027	6,065,195	9,332,801	9,519,457	9,709,846
% Costo de Ventas	-29.02%	-28.99%	-28.98%	-28.98%	-28.98%
<b>- Gastos Directos :</b>	-1,352,641	-2,289,843	-3,246,806	-3,297,526	-3,349,260
Sueldos de Ventas y Marketing	-401,378	-461,585	-530,823	-530,823	-530,823
Publicidad	-67,634	-117,189	-180,305	-183,911	-187,590
Promociones de Venta	-323,256	-560,108	-861,773	-879,008	-896,589
Comisiones de Venta	-216,868	-375,768	-578,151	-589,714	-601,509
Impulsación	-202,901	-351,567	-540,916	-551,734	-562,769
Incremento en Marketing y Publicidad		-180,000	-180,000	-180,000	-180,000
Otros Gastos Operativos	-140,604	-243,625	-374,838	-382,335	-389,982
Utilidad Operativa	2,146,386	3,775,352	6,085,995	6,221,931	6,360,586
(+) Depreciación Activo Fijo de Tintes	244,200	244,200	244,200	244,200	244,200
<b>EBITDA</b>	<b>2,390,586</b>	<b>4,019,552</b>	<b>6,330,195</b>	<b>6,466,131</b>	<b>6,604,786</b>
( - ) Pago de Intereses	-256,080	-256,080	-256,080		
( + ) Escudo Fiscal del Pago de Intereses	76,824	76,824	76,824		
( - ) Deuda Leasing	-297,000	-297,000	-297,000		
( - ) Deuda Crédito Bancario	-770,000	-770,000	-770,000		
( - ) Gastos por Lanzamiento	-372,260				
( - ) Capacitación	-46,200				
( + ) Escudo Fiscal de la Depreciación	73,260	73,260	73,260	73,260	73,260
	799,130	2,846,556	5,157,199	6,539,391	6,678,046
Crecimiento Anual		2%			
<b>VAN con Perpetuidad</b>	<b>71,843,433</b>				
<b>VAN con Perpetuidad y Crecimiento</b>	<b>93,473,348</b>				

Fuente: elaboración propia

**Tabla 18. Evaluación de las alternativas**

CRITERIOS	Valor	ALTERNATIVAS					
		FlexiColor		Color Intense		Elant Color	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
¿Qué alternativa presenta menor dificultad para su aceptación en el mercado?	6	1	1.00	2	2.00	3	3.00
Rentabilidad para BHP	5	1	0.83	2	1.67	3	2.50
Sostenibilidad en el tiempo	4	1	0.67	2	1.33	2	1.33
¿Cuál permitiría un mayor margen a los canales?	3	1	0.50	3	1.50	2	1.00
Probabilidad de crecimiento	2	1	0.33	2	0.67	3	1.00
¿Qué alternativa permite el precio más competitivo?	1	1	0.17	2	0.33	3	0.50
<b>TOTAL PONDERADO</b>			3.50		7.50		9.33

Fuente: elaboración propia

### 2.9.1.3. Elección de la alternativa

De acuerdo a la evaluación de las alternativas, con los diferentes criterios propuestos concluimos que la decisión más acertada recae en la alternativa 3 para el lanzamiento del nuevo *Elant Color*.

### 2.9.1.4. Plan de acción propuesto

- Lanzar el producto a un precio un poco menor del *Easy Color* (S/.2.40).
- Establecer convenios con el canal mayorista, utilizando las buenas relaciones que tiene Juan Manuel, para efectuar una meta anual de ventas con ellos, a cambio de una serie de beneficios como promociones y bonificaciones que les dé mayor rentabilidad, aprovechando que el costo del producto es 20% menor que el costo del *Easy Color*.
- Lanzar campañas BTL. Primero, y para lograr que los usuarios prueben el nuevo producto, debe regalarse a los salones de belleza con exhibiciones in-situ por medio de las técnicas cosmetólogas de BHP, para demostrar de las bondades y resultados del producto. Además, en las tiendas en los mayoristas, efectuar eventos que motiven probar el tinte.
- Efectuar periódicamente publicidad por medio de vehículos publicitarios moto valla y salones de belleza móviles (dos campañas por año), y espacios radiales en los mercados de abastos (4 veces al año), para mantener el “top of mind” a los

usuarios de tinte y salones de belleza. Se escoge estas modalidades porque permitirían un mayor acercamiento al público.

## **2.9.2. En el mediano y largo plazo**

### **2.9.2.1. Planes de acción propuestos**

#### **De gestión**

- Creación de un directorio que pueda proponer el planeamiento estratégico, o, en todo caso, un comité consultivo que le ayude a tomar decisiones desde otro punto de vista. Este planeamiento debe ser desarrollado en los próximos 5 años., con evaluaciones anuales.
- Establecer como estrategia empresarial el posicionamiento de sus marcas, aprovechando sus fortalezas como tiempo en el mercado, buen desempeño funcional, precio competitivo y amplio portafolio de categorías (shampoos, tratamientos, acabados, etc.).
- En línea con lo anterior, dar mayor autonomía a los “*brand managers*”, creando “Gerencias de Marca” o dándoles ese nivel de independencia para que puedan tomar decisiones respecto a las marcas que administran, generando una correcta administración y gestión de las mismas.
- Invertir en el relanzamiento de Pivot Point, aprovechando su prestigio internacional, logrando posicionarla como una academia de prestigio entre los estilistas y que funcione como un embajador de sus marcas. Lanzar la campaña de Salón de Belleza certificado por Pivot Point, y que esto sea un sinónimo de servicios de calidad.
- Realizar una política de capacitación, inducción y profesionalización de la fuerza de ventas y la compañía en general, gestionada mediante Pivot Point.
- Identificar plenamente, mediante un estudio en los canales, principalmente en el canal mayorista, quiénes son los que utilizan sus productos y por qué, y así segmentarlos para dirigir las estrategias correctamente.

Sánchez (12 de marzo de 2015) afirma lo siguiente:

[...] Quienes dirigen sus propias empresas se forman bajo ciertos rasgos de omnisciencia y omnipresencia que marca la forma de trabajo, y que marca también a quienes laboran en estas organizaciones [...] Sin embargo, cuando la empresa llega a ciertos niveles de éxito, el volumen de actividad hace que el hombre orquesta quede rebalsado. Seguir manejando todos los hilos de la organización se convierte en una carga muy pesada y lamentablemente se afectan su salud, su relación familiar y el propio negocio. (párr. 2).

[...] A decir de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, profesores del PAD en su libro Gobierno de personas, la estadística demuestra que aquellos con buenas competencias estratégicas (orientación al negocio) suelen no tener buenas competencias ejecutivas (organización, delegación, comunicación) y viceversa. Los propietarios de empresas pertenecen al primer grupo. La conformación de un directorio o un ente consejero como órgano de gobierno de una empresa familiar es un muy buen paso para ayudar en un proceso de consolidación [...] (párr. 5-6).

## **Comerciales**

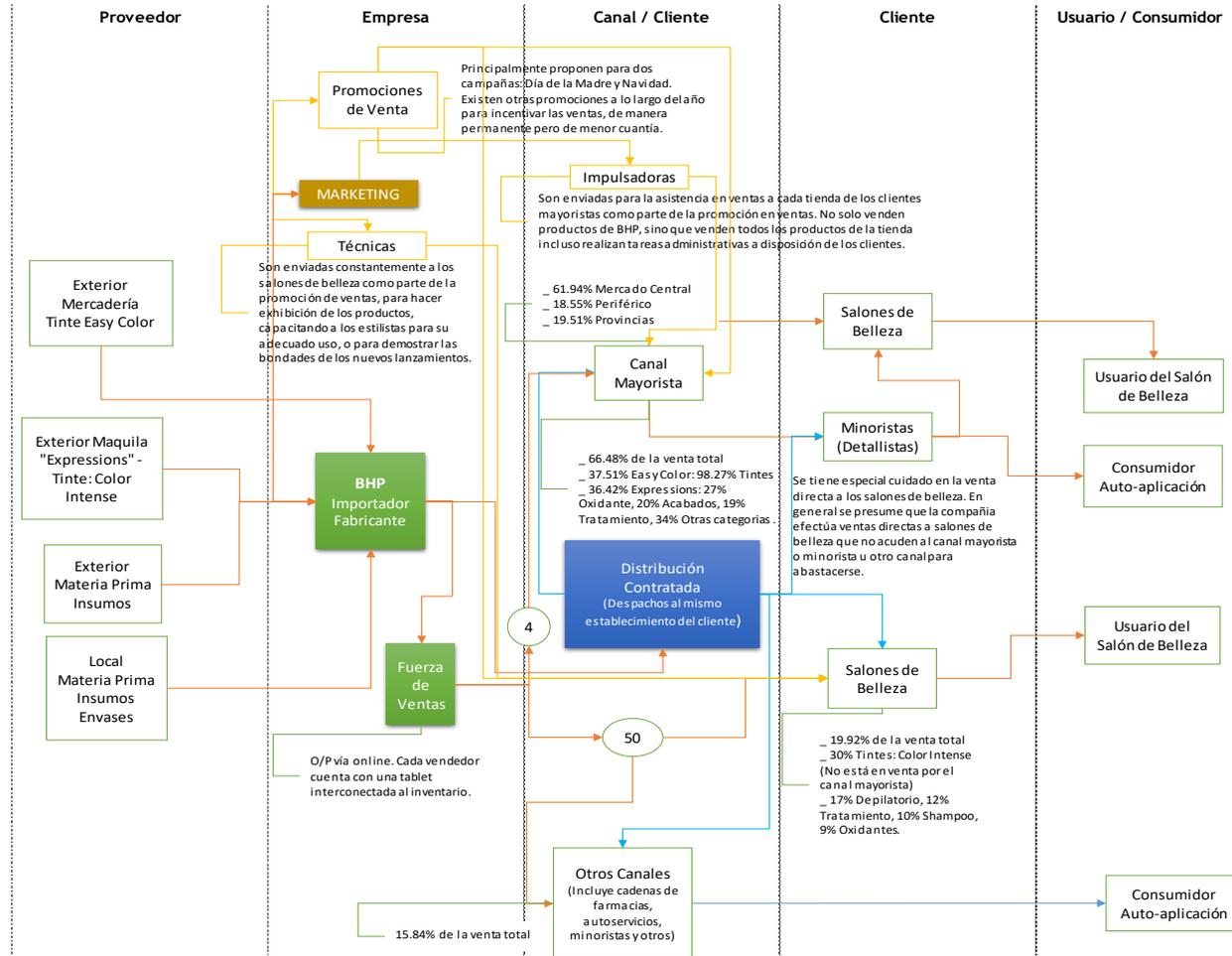
Hacer un seguimiento del rendimiento de los vendedores por distrito y canal, mediante KPI's a fin de lograr una mejor cobertura en esta canal.

- Potenciar a Expressions como una marca paraguas importante, apoyándose en el tiempo que tiene en el mercado. Se propone un plan de relanzamiento, que incluye una inversión igual 5% del valor de venta de esta línea, en publicidad y medios, en el plazo de 1 año.
- Consolidada la marca paraguas, incursionar en la presentación de kit, generando una sub-marca nueva y de prestigio dirigida al usuario de autoaplicación, que pueda competir con las marcas posicionadas en el canal moderno.

## **Operativos**

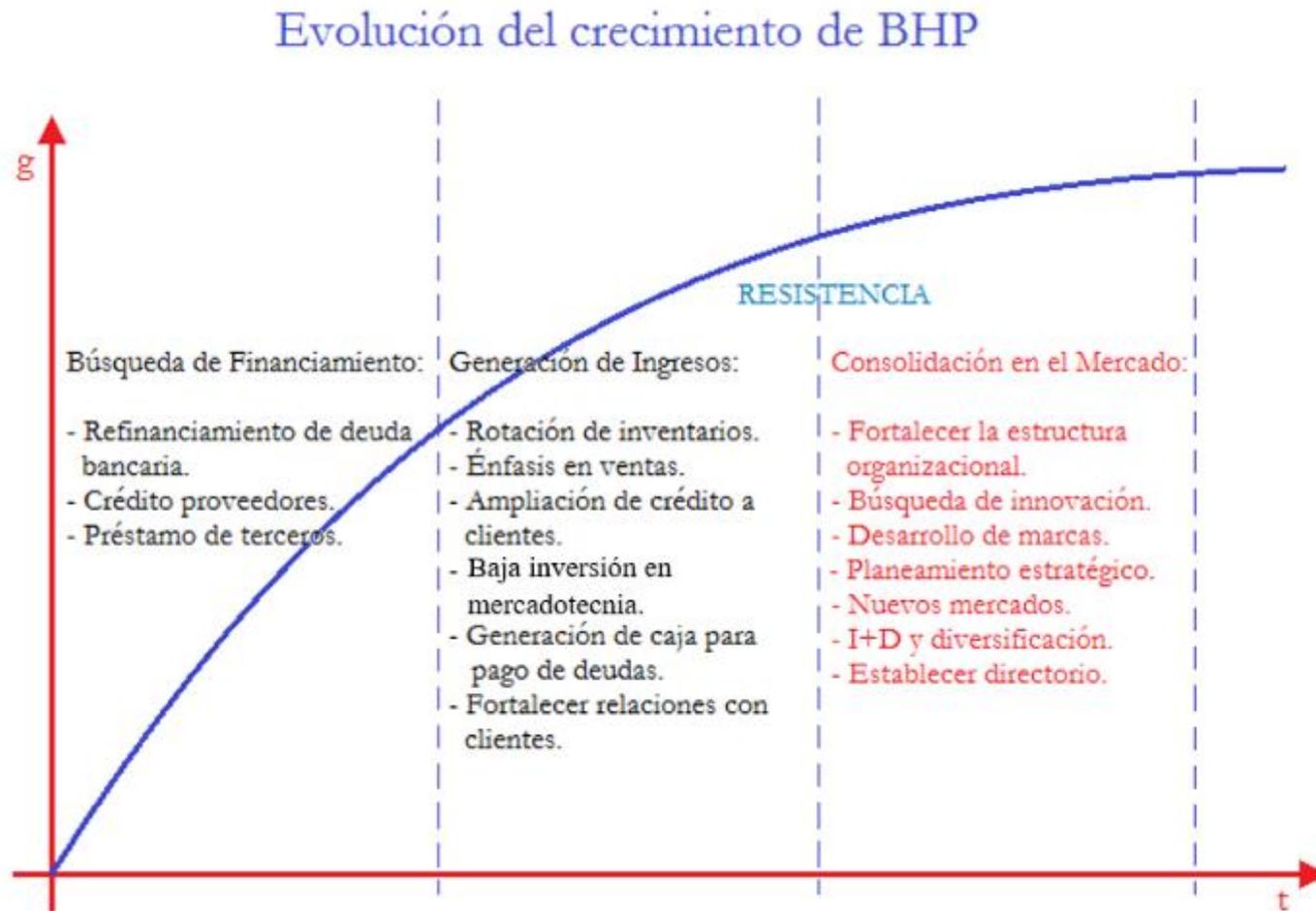
- Tercerizar la distribución de los productos de BHP, centrándose en la producción y gestión de sus productos y marcas.

**Figura 4. Esquema del sector y tamaño de mercado**



Fuente: elaboración propia

Figura 5. Evolución del crecimiento de Beauty Holding Perú desde el 2005 al 2017



Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

El negocio de BHP está inmerso en el mercado de la belleza y de la moda, el cual es susceptible a las tendencias y cambios que se producen en éste, las cuales influyen en los gustos y preferencias de las personas quienes demandan productos de calidad que cumplan con sus expectativas. Consciente de este entorno, BHP debe lograr alinear su estrategia estableciendo planes que permitan el desarrollo de sus marcas, mantenimiento estándares de calidad y precios competitivos, para con ello lograr su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

En el caso hemos identificado que:

- El crecimiento de una empresa debe estar acompañado también de un desarrollo y mejoras en su gestión directiva interna, a fin de establecer las estrategias necesarias que le permitan consolidar este crecimiento.
- El desarrollo de la marca es muy importante para lograr su posicionamiento en el mercado en base a su trayectoria, propiedades y beneficios, y no necesariamente comercializarse en base a bonificaciones o precios bajos.
- Es importante ser capaces de descentralizar el poder y toma de decisiones, empoderando a la línea de puestos claves de la empresa, siempre brindándole la autonomía necesaria y manejando un sistema de control sobre ellos.
- La excesiva dependencia de algunos clientes, en este caso canal mayorista representado por 5 grandes clientes, se torna un riesgo elevado para la compañía por lo que la diversificación o búsqueda constante de clientes/canales debe ser parte de la estrategia.
- La evolución económica de los clientes se traduce en mayores compras para la compañía, sin embargo, puede resultar perjudicial cuando éstos traten de revisar alternativas a nuestros productos/servicios, o acortando su cadena de abastecimiento a fin de rentabilizar mejor su negocio.
- Los planes de una empresa no pueden darse como respuesta a situaciones adversas, sino a una previsión de éstas o un entendimiento de su entorno, proyectando mejoras o cambios para no tener que pasar por imprevistos que, en algunos casos, pueden llegar a ser contundentes.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A. (2016). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Primer Semestre 2016* [dispositivas de PowerPoint]. Lima, Perú: COPECOH.
- Báez, A. (2011). Tinte de Cabello [dispositivas de PowerPoint]. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/5490117/>
- Cadenas de salones no son las favoritas. (11 de marzo de 2016). *Invera*. Recuperado de <http://inveraresearch.com/entrada-invera/>
- CCR. (2016). *Market Trends. Bienes de consumo envasados – CPG. 2016 Perú*. Lima, Perú: Autor.
- CosmoBeauty Professional Lima Perú 2017. (2017). *Portalferias.com*. Recuperado de [https://www.portalferias.com/cosmobeauty-professional-lima-peru-2017\\_31371.htm](https://www.portalferias.com/cosmobeauty-professional-lima-peru-2017_31371.htm)
- El agua oxigenada, un producto con múltiples aplicaciones. (22 de mayo de 2011). *Beautymarket.es*. Recuperado de <https://www.beautymarket.es/peququeria/el-agua-oxigenada-un-producto-con-multiples-aplicaciones-peququeria-3576.php#>
- El concepto Publicidad BTL. (2011). *Red Gráfica Latinoamericana*. Recuperado de <http://redgrafica.com/El-concepto-BTL>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2017). *Análisis del sector retail: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>
- FIBELLA. (2014). Recuperado de <http://www.fibella.com.pe/>
- Kantar Worldpanel Perú. (2015). *Hair color. Unibell 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Kativa. (12 de noviembre de 2012). El gran salto de Starbrands, por el diario El Comercio [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://kativabrands.blogspot.com/2012/11/el-gran-salto-de-starbrands-por-el.html>
- L'Oréal Perú. (2016). *L'Oréal en el Perú*. Recuperado de <http://www.loreal.pe/grupo/loreal-peru/loreal-en-el-peru.htm>
- Miempresapropia. (24 de septiembre de 2016). Cómo iniciar un salón de belleza y spa en el Perú [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://mep.pe/programa-miempresapropia-para-salon-de-belleza-y-spa-2/>

- Nielsen. (2015). *6 tendencias del retail en América Latina. Qué está pasando en retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro. Diciembre 2015.* Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/620Tendencias20del20Retail20en20Am%C3%A9rica20Latina.pdf>
- Ochoa, V. (13 de febrero de 2013). El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/43-15-mil-centros-belleza-lima-informal-31513>
- Paan, C. (11 de enero de 2016). Peruana Starbrands instalará este año una fábrica en Ecuador. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peruana-starbrands-instalara-ano-fabrica-ecuador-261087>
- Paan, C. y Costa, A. (31 de octubre de 2011). Tijeras al ristre. *El Comercio*, p. 13.
- Perú: Centros de estética ofrecen falsos títulos. (2 de noviembre de 2011). *Cosmética Dermatológica*. Recuperado de <http://www.cosmeticadermatologica.com/1189/peru-centros-de-estetica-ofrecen-falsos-titulos/>
- Quintana, H. (19 de septiembre de 2014). Belleza [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://labellezaesthetic.blogspot.com/2014/09/belleza.html>
- Rodríguez, P. (29 de septiembre de 2015). ¿Es verdad que el amoniaco daña tu cabello? *Id belleza*. Recuperado de <https://idbelleza.com/2015/09/29/es-verdad-que-el-amoniaco-dana-tu-cabello/>
- Salud y Medicinas. (2016). *Tratamientos capilares*. Recuperado de <https://www.saludymedicinas.com.mx/centros-de-salud/embarazo/articulos-relacionados/tratamientos-capilares.html>
- Sánchez, H. (12 de marzo de 2015). Directorio en las empresas familiares: ¿para qué? *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/familiasac/2015/03/12/directorio-en-las-empresas-familiares-para-que/>
- Venta de tintes mueve más de S/.60 millones al año. (4 de mayo de 2011). *Perú.com*. Recuperado de <https://peru.com/2011/05/04/actualidad/economia-y-finanzas/venta-tintes-mueve-mas-s60-millones-noticia-3347>
- Zunini, M. (09 de marzo de 2015). Evita los daños que el tinte puede provocar en tu cabello. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/viu/estar-bien/evita-danos-tinte-provocar-cabello-340978>