

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PLAN DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DE UNA
NUEVA MARCA DE COSMÉTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

EDGAR PATRICIO ARAQUE MONTALVO

pato_araque20@hotmail.com

ANDRES ORLANDO GORDILLO ESPINOZA

andresgordillo82@hotmail.com

DIRECTOR: ING. FREDDY VÁSQUEZ

sked-co@hotmail.com

2012

DECLARACIÓN

Nosotros, Edgar Patricio Araque Montalvo y Andrés Orlando Gordillo Espinoza, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

E. Patricio Araque M.

Andrés O. Gordillo E.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por: Edgar Patricio Araque Montalvo y Andrés Orlando Gordillo Espinoza, bajo mi supervisión.

Ing. Freddy Vásquez

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Al ser divino que nos da la luz día a día y poder realizar todas mis metas.

A mis padres, por el esfuerzo constante, por ser mi ejemplo a seguir, por su dedicación a la formación de nosotros sus hijos, a ellos gracias por su bendición de todos los días.

A mis hermanos, por ser mis muletas, en los momentos más importantes de mi vida que no supe como actuar, y me guiaron por el mejor camino, gracias, Dios les pague.

A la mujer que junto a mi vivió los mejores y los peores momentos, por lograr un objetivo que planteamos juntos, a mi hijo por ser el espejo de mi vida.

Gracias a mis amigos por estar pendientes de mi, gracias Andrés por ser compañero, amigo, y hermano.

E. Patricio Araque Montalvo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por haberme dado fuerzas ante muchas adversidades y así poder culminar mis estudios.

A mis Padres, por haber sido un apoyo fundamental e inigualable en mi vida tanto en lo profesional como en lo personal; simplemente Gracias por existir y ser mis padres.

A mis hermanos, ya que ellos supieron entenderme y darme ánimos para seguir adelante.

A nuestro director el Ing. Freddy Vásquez, por aceptar apoyarnos en el proceso de la elaboración del presente proyecto.

Andrés O. Gordillo Espinoza

DEDICATORIA

A mi esposa, padres y hermanos por ser la mejor fuente de confianza e inspiración para la culminación de todas mis metas

E. Patricio Araque Montalvo

DEDICATORIA

A mis padres, por el apoyo invaluable que me brindaron para poder llegar a este punto de mi vida, por ser fuente de inspiración, respeto, amor y honestidad.

A mis hijos Arleth, Matías y Naomi por ser la luz de mi vida y la fuente inagotable de fuerza y ganas de salir adelante.

Andrés O. Gordillo Espinoza

RESUMEN EJECUTIVO

Esika al pertenecer a una gran corporación (Belcorp) dedicada a realzar la belleza de las mujeres, está en la necesidad de poseer un plan de marketing para la introducción de la marca en la ciudad de Quito, que consiste en la correcta aplicación de estrategias que están encaminadas a que la marca entre en la mente del consumidor, para así poder ganar posicionamiento de forma constante, aunque la publicidad de la misma no sea agresiva en el mercado.

Los propósitos primarios de este plan de marketing son: identificar nuestro nicho de mercado real y de esta forma realizar un plan que sea cien por ciento aplicable a nuestro medio, tomando en cuenta datos estadísticos reales y recientes de la investigación de mercado realizada por la empresa. Determinar con mayor claridad las estrategias más idóneas con el Posicionamiento de nuestra marca en el mercado. Nos ayudará a posicionar la marca dentro de un mercado muy competido, donde los clientes, prueban muchos productos que no satisfacen sus necesidades específicas. En la actualidad el auge de las empresas de venta directa ha tenido un crecimiento exponencial en un gran número de países latinoamericanos como es el caso de Brasil, Chile, Argentina, Colombia entre otros; y nuestro país no ha sido la excepción con empresas como Oriflame, Yanbal, Pamela Grant, Avon, etc.

Por tal motivo se va a introducir una nueva marca de cosméticos en la ciudad de Quito, la que pertenece a la multinacional BELCORP S.A

Es por esto que dentro del análisis de la investigación de mercados, el análisis del consumidor a través de la tabulación de las encuestas, conjuntamente con el análisis de la competencia se convierte en parte fundamental para el desarrollo de este plan de marketing en el que se aplicarán los conceptos y técnicas de penetración de mercados además de estrategias de publicidad y promoción de marca, dando como resultado el Plan de Marketing para la introducción de una nueva marca de cosméticos a la ciudad de Quito.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	
DECLARACIÓN.....	
CERTIFICACIÓN.....	
AGRADECIMIENTO.....	
AGRADECIMEINTO.....	
DEDICATORIA.....	
DEDICATORIA.....	
RESUMEN EJECUTIVO.....	
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1.3.1 OBJETIVOS GENERAL	2
1.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
1.1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	4
1.1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	4
1.1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	5
1.1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	5
1.1.5.1 ESTRATEGIA	5
1.1.5.2 POSICIONAMIENTO.....	6
1.1.5.3 TOP OF MIND	6
1.1.5.4 LA INTENCIÓN DE COMPRA.....	7

1.1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
1.2 BREVE HISTORIA DE LA MULTINACIONAL BELCORP	9
1.2.1 MISIÓN	10
1.2.2 VISIÓN.....	10
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA	
EMPRESA	11
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA.....	11
2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	11
2.1.2 ENTORNO SECTORIAL MUNDIAL.....	14
2.1.3 AMBIENTE ACTUAL	16
2.1.4 PERFIL DE LA INDUSTRIA	19
2.1.5 TENDENCIAS	21
2.1.6 MERCADO, GRUPO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	21
2.1.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	24
2.1.7.1 VENTA DIRECTA.....	25
2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	27
2.2.1 FINANZAS.....	27
2.2.2 MARKETING.....	28
2.2.3 SERVICIO AL CLIENTE.....	29
2.2.4 VENTAS	30
2.2.5 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	31
2.2.6 RECURSOS HUMANOS.....	31
CAPITULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO	33
3.1 SITUACIÓN DEL MERCADO	33
3.2 SITUACIÓN DEL PRODUCTO	36
3.3 SITUACIÓN COMPETITIVA	40

CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	43
4.1 VALORES	44
4.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL	44
4.3 ENTORNO SECTORIAL EN EL ECUADOR	45
4.3.1 VENTA DIRECTA EN EL ECUADOR.....	47
4.4 EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS. MATRIZ EFE.	
.....	52
4.5 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS. MATRIZ EFI. .	54
4.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	56
4.7 ANÁLISIS FODA	57
4.7.1 LAS ESTRATEGIAS FO	57
4.7.2 LAS ESTRATEGIAS DO.....	58
4.7.3 LAS ESTRATEGIAS FA.....	58
4.7.4 LAS ESTRATEGIAS DA	58
4.7.5 ANALISIS FODA ESIKA	60
4.7.6 ESTRATEGIAS FO – ESIKA.....	61
4.7.7 ESTRATEGIAS DO – ESIKA	61
4.7.8 ESTRATEGIAS FA – ESIKA	61
4.7.9 ESTRATEGIAS DA – ESIKA	61
4.8 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	62
4.8.1 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER - ESIKA	65
4.9 MATRIZ DE ANSOFF O MATRIZ PRODUCTO/MERCADO	66
4.9.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO.....	67
4.9.2 DESARROLLO DEL MERCADO.....	67
4.9.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS	67
4.9.4 DIVERSIFICACIÓN	67

CAPÍTULO 5 OBJETIVOS DE MARKETING	70
5.1 ANTECEDENTES	70
5.2 OBJETIVOS DE MARKETING PARA ESIKA	70
5.2.1 MARKETING MIX	73
5.2.1.1 PRODUCTO	73
5.2.1.2 PRECIO.....	74
5.2.1.3 DISTRIBUCIÓN	74
5.2.1.4 COMUNICACIÓN.....	75
<i>5.2.1.4.1 Publicidad.....</i>	<i>75</i>
<i>5.2.1.4.2 Mix De Comunicación.....</i>	<i>79</i>
<i>5.2.1.4.3 Marketing Directo</i>	<i>79</i>
<i>5.2.1.4.4 Promociones De Bajo Coste.....</i>	<i>80</i>
<i>5.2.1.4.5 Relaciones Públicas.....</i>	<i>80</i>
<i>5.2.1.4.6 Patrocinio y Mecenazgo</i>	<i>81</i>

CAPÍTULO 6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO Y MARKETING	83
6.1 EL POSICIONAMIENTO	83
6.2 TIPOS DE POSICIONAMIENTO	86
6.2.1 POSICIONAMIENTO EN BASE A PRECIO/CALIDAD.....	86
6.2.2 POSICIONAMIENTO CON RESPECTO AL USO.....	86
6.2.3 POSICIONAMIENTO ORIENTADO AL USUARIO	86
6.2.4 POSICIONAMIENTO CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA	87
6.2.5 POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DEL NOMBRE	87
6.2.6 POSICIONAMIENTO COMO LÍDER	88
6.2.7 EL PODER DEL NOMBRE.....	89
6.2.8 ¿QUE ES UNA MARCA?.....	90
6.2.8.1 IDENTIDAD DE MARCA	93
6.2.8.2 PERSONALIDAD DE LA MARCA.....	97

6.2.8.3 IMAGEN DE MARCA	99
6.2.9 IDENTIDAD CORPORATIVA	104
6.2.10 IMAGEN CORPORATIVA	106
6.3 ESTRATEGIA DE MARKETINK	106
6.3.1 SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	106
6.3.1.2 ETAPA DE INTRODUCCIÓN	108
6.3.1.3 ETAPA DE CRECIMIENTO	109
6.3.1.4 ETAPA DE MADUREZ	110
6.3.1.5 ETAPA DE DECRECIMIENTO	111
6.3.2 SEGÚN NUESTRA POSICION EN EL MERCADO.....	112
6.3.2.1 SURGIMIENTO	112
6.3.2.2 CRECIMIENTO.....	112
6.3.2.3 MADUREZ.....	113
6.3.2.4 DECADENCIA	114
6.3.2.5 POSICIÓN DE LÍDER	114
6.3.2.5.1 El Contraataque	115
6.3.2.5.2 La Guerra Psicológica	115
6.3.2.6 POSICIÓN DE RETADOR.....	115
6.3.2.7 POSICIÓN DE SEGUIDOR	116
6.3.2.8 POSICIÓN DE ESPECIALISTA	116
6.3.3 ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE LA COMPETENCIA	116
6.3.3.1 CÓMO OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA	117
6.3.3.1.1 Diferenciación:	117
6.3.3.1.2 La No Diferenciación	117
6.3.3.1.3 La Si Diferenciación.....	118
6.3.3.2 PRIMER PASO PARA UNA ESTRATEGIA DIFERENCIADA	118
6.3.3.2.1 Liderazgo En Costes.....	118
6.3.3.2.2 Mentalidad Ganadora	119
6.3.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE GUERRILLA.....	119
6.3.4.1 ENTORNO COMPETITIVO.....	120

6.3.4.2 PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE GUERRILLAS	121
6.3.4.3 TIPOS DE GUERRILLAS	122
6.3.4.3.1 <i>Guerrillas Geográficas:</i>	122
6.3.4.3.2 <i>Guerrillas Demográficas:</i>	123
6.3.4.3.3 <i>Guerrillas Sectoriales:</i>	123
6.3.4.3.4 <i>Guerrillas Con Un Producto En Mercados Determinados:</i>	123
6.3.4.3.5 <i>Guerrillas En El Extremo Superior:</i>	123
6.3.4.3.6 <i>Guerrillas En La Franja Horaria:</i>	124
6.3.4.4 CUALES SON NUESTRAS ARMAS.....	124
6.3.4.4.1 <i>Mayor Rapidez</i>	124
6.3.4.4.2 <i>Mayor Proximidad Al Mercad:</i>	125
6.3.4.4.3 <i>Afán Pionero</i>	125
6.3.4.4.4 <i>La Indiferencia De Los Grandes:</i>	125
6.3.4.4.5 <i>Reflejos</i>	125
6.3.4.4.6 <i>No Emular Al Líder</i>	126
6.3.4.5 COMO RECONOCER A UN GUERRILLERO.....	126
6.3.4.5.1 <i>Flexibilidad:</i>	126
6.3.4.5.2 <i>Afán Por Aprender</i>	126
6.3.4.5.3 <i>Modestia:</i>	126
6.3.4.5.4 <i>Astucia:</i>	126
6.4 ESTRATEGIA PARA LA INTRODUCCIÓN DE ESIKA EN LA CIUDAD DE QUITO.....	127
6.4.1 ACTIVIDADES QUE SE REALIZARON EN LA INTRODUCCIÓN	129
6.4.2 ESTRATEGIA PARA ESIKA SEGÚN SU POSICION EN EL MERCADO	130
6.4.2.1 EL NUEVO RETADOR Y LOS Oponentes.....	130
 CAPÍTULO 7 PRESUPUESTOS Y ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO.....	134

7.1 PRESUPUESTOS.....	134
7.2 ESTADO DE RESULTADOS	134
CAPÍTULO 8 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO	138
CAPÍTULO 9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ...	140
9.1 CONCLUSIONES.....	140
9.2 RECOMENDACIÓN	141
BIBLIOGRAFÍA.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	18
Tabla 4.1 Matriz EFE - Esika	53
Tabla 4.2 Matriz EFI - Esika	55
Tabla 4.3 Matriz MPC - Esika y sus competidores directos.	56
Tabla 4.4 Matriz Producto/Mercado - Esika	68
Tabla 5.1 Técnicas que Integran el Marketing Mix.....	76
Tabla 7.1 Presupuesto Anual x Área Ecuador 2008 (miles USD).....	134
Tabla 7.2 Presupuesto Anual de Marketing Ecuador 2008	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Esquema Productivo del Sector de Cuidado Personal	23
Gráfico 2.2 Organigrama de ESIKA	27
Gráfico 2.3 Proceso de Órdenes de Compra.....	29
Gráfico 2.4 Sistema Venta Directa Belcorp.	30
Gráfico 3.1 Participación Total por Marcas	34
Gráfico 3.2 Participación Total por Categorías (Unidades)	35
Gráfico 3.3 Participación Total por Categorías (Dólares).....	36
Gráfico 3.4 Participación Línea de Productos Cuidado y Tratamiento (Unidades).	37
Gráfico 3.5 Participación Línea de Productos Cuidado y Tratamiento (Dólares).....	37
Gráfico 3.6 Participación Línea de Productos Color y Maquillaje (Dólares).	38
Gráfico 3.7 Participación Línea de Productos Fragancias (Unidades).....	39
Gráfico 3.8 Participación Línea de Productos Fragancias (Dólares).....	39
Gráfico 3.9 Participación de Marcas en Categorías de Cuidado y Tratamientos	40
Gráfico 3.10 Participación de Marcas en Categorías de Color y Maquillaje	41
Gráfico 3.11 Participación de Marcas en Categorías de Fragancias	42

Gráfico 4.1 Porcentajes de Participación por línea de Productos de Cuidado Personal en el Ecuador durante el año 2008	47
Gráfico 4.2 Análisis FODA y grandes Estrategias	59
Gráfico 4.3 Las 5 Fuerzas de Porter	63
Gráfico 6.1 La marca tiene como función diferenciar.....	93
Gráfico 6.2 Distintos Componentes permiten construir el valor de Marca	94
Gráfico 6.3 Existen distintos tipos de asociaciones.....	96

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ESIKA ha identificado una gran ventaja competitiva en la ciudad de Quito, ya que en este mercado existen varias marcas, que ofrecen productos a un precio accesible pero que no satisface en un nivel considerable a sus clientes ya que se preocupan solamente por tener una rentabilidad favorable.

Por tal motivo los clientes prueban los productos que existen en el mercado y no logran aceptar una marca o producto de belleza específico, debido a que no cubren con sus expectativas y están dispuestas a probar diferentes marcas.

Este proyecto está enfocado en introducir la nueva marca de cosméticos en un mercado competitivo (Yanbal, Avon, Las Fragancias, Oriflame, Johnson & Johnson, Max Factor, Pond's, Nivea, Victoria Secret, etc), considerando una mejor calidad en los productos y con una rentabilidad que nos ayudará a posicionarnos.

1.1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de Marcas y Posicionamiento son las más idóneas para la Introducción de una nueva Marca de Cosméticos a la ciudad de Quito, tomando en cuenta el comportamiento que tienen los consumidores en el Ecuador?

Para responder esta pregunta concreta vamos a desagregar las siguientes preguntas específicas que ayudarán a desarrollar este problema:

¿Cómo lograr un buen posicionamiento de la marca?

¿Qué tipo de Estrategias debemos aplicar para la introducción de la marca?

¿Cómo determinar nuestro mercado objetivo?

¿Cómo identificar la demanda de productos cosméticos en el Ecuador?

¿Cuál es el direccionamiento estratégico que debe tener la marca?

¿Cuál es la Inversión necesaria para dar a conocer la Marca?

1.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Marketing que nos permita ingresar inicialmente al Mercado de la ciudad de Quito con una nueva Marca de cosméticos, empleando técnicas y estrategias de Marketing y Promoción de Marca.

1.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar la situación Externa de la Empresa (Entornos que rodean a la Empresa, Entornos Sectoriales de la Empresa).

Estudiar la situación Interna de la Empresa.

Elaborar un análisis FODA en función del análisis externo e interno de la Empresa.

Analizar la Investigación de Mercados realizada por la empresa para identificar la oferta y demanda existente de los tipos de cosméticos que se ofrecerá, así como determinar el Mercado Meta.

Analizar los aspectos generales del Posicionamiento de Marca para establecer las estrategias más Idóneas.

Estimar la Inversión y Gasto necesario para la introducción y posicionamiento de la Marca reflejados en el Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias).

1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la última década el auge de las empresas de venta directa ha tenido un crecimiento exponencial en un gran número de países latinoamericanos como es el caso de Brasil, Chile, Argentina, Colombia entre otros; y nuestro país no ha sido la excepción con empresas como Oriflame, Yanbal, Pamela Grant, Avon, etc.

Por tal motivo se va a introducir una nueva marca de cosméticos en la ciudad de Quito, la que pertenece a la multinacional BELCORP S.A.

El Plan de Marketing es indispensable para identificar nuestro nicho de mercado real y de esta forma realizar un plan que sea cien por ciento aplicable a nuestro medio, tomando en cuenta datos estadísticos reales y recientes de la investigación de mercado realizada por la empresa, de esta misma manera vamos a determinar con mayor claridad las estrategias más idóneas con el Posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

Lo que vamos a lograr es minimizar los errores que se podrían cometer , ya que estaremos enfocados en el segmento preciso, el mismo que mediante los diferentes análisis, nos darán una guía de cómo debemos proceder.

La elaboración del Plan de Marketing, nos ayudará a posicionar la marca dentro de un mercado muy competido, donde los clientes, prueban muchos productos que no satisfacen sus necesidades específicas.

Las proyecciones de la multinacional Belcorp S.A., son ingresar con una nueva marca de cosméticos de prestigio en otros países, que la marca impacte en el mercado, con experiencia, calidad, innovación, confianza, exclusividad y prestigio.

Por otro lado entre los objetivos, planteados por la multinacional, para la inversión en nuestro país son importantes ser una importante fuente de trabajo, para miles de mujeres que trabajan con el tipo de comercialización de venta directa, que han generado negocio propio, como fuente de superación para ellas y su familia.

1.1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de posicionamiento de marcas, marketing e investigación de mercados (Posicionamiento en base a Precio/Calidad, Estrategias de Marketing de Guerrilla y de Crecimiento), encontrar las mejores estrategias para ingresar al mercado de la ciudad de Quito con una nueva marca de cosméticos.

1.1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El Plan de Marketing, utilizará técnicas de Investigación de Mercados y de posicionamiento de marcas y nuevos productos, lo que nos permite obtener una alta efectividad en el ingreso de la marca a nuestro mercado

Para esto se utilizarán las siguientes metodologías:

Método descriptivo para definir las formas para la investigación.

Método deductivo para obtener verdades luego de examinar conceptos, datos o hechos generales.

Método inductivo para razonar partiendo de hechos particulares y unificar acciones.

1.1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Según los objetivos de la investigación, el resultado de este plan de Marketing permitirá captar un porcentaje del mercado potencial de la ciudad de Quito que consume cosméticos.

El eficaz posicionamiento será determinante para que la Multinacional BELCORP, dueña de la marca, realice mayores inversiones en el País lo cual significa ingreso de divisas desde el exterior además de más plazas de trabajo en la ciudad de Quito.

1.1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.1.5.1 ESTRATEGIA

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como “la ciencia y el arte de comandancia militar

aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".¹

En la elección de una estrategia, hay que respetar algunos principios, y concordancias inspirados en la estrategia militar.

Factibilidad: evaluar las capacidades requeridas y los obstáculos.

Fuerza: conseguir una ventaja en fuerza y potencia.

Concentración: evitar la dispersión de los esfuerzos.

Sinergia: velar por la coordinación y coherencia de los esfuerzos.

Flexibilidad: estar dispuesto a reaccionar ante los acontecimientos imprevistos.

1.1.5.2 POSICIONAMIENTO

Consiste en crear, en lo posible, algo que no exista ya en la mente del consumidor.

El posicionamiento comienza en un "producto"; es decir, un artículo, un servicio,

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace para que en la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, se lo recuerde.

1.1.5.3 TOP OF MIND

Es la Marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención.

¹ CHARLES W. L. HILL / GARETH R. JONES, *Administración Estratégicas – Un enfoque Integrado, Tercera Edición, McGraw Hill, Santafe de Bogotá, Colombia, 1996, Pág. 5.*

Tiene además la característica de ser la mejor posicionada y además la marca que mas probablemente se compre.

1.1.5.4 LA INTENCIÓN DE COMPRA

Esto se refiere concretamente a saber cuáles serán las acciones que tomará un cliente con relación a una compra en el futuro, es decir, que marca piensa comprar la próxima vez. Se nota claramente por ejemplo en automóviles, le podemos preguntar, cuando vaya a cambiar su carro ¿cuál marca va a comprar?

La respuesta se referirá al producto que tenga mejor posicionamiento en ese momento en su mente y se refleja en una buena imagen del producto.

Se puede presentar el caso, y de hecho ocurre con frecuencia, que sea de una marca diferente a la actual, esto suele ocurrir especialmente cuando se han presentado problemas de calidad, servicio o promesas no cumplidas en el momento en el cual se compró la marca actual.

En los productos perecederos esta intención de compra puede estar variando permanentemente como consecuencia de la publicidad y especialmente de las actividades promocionales de las marcas que los incitan a ensayar.

La lealtad de marca se da cuando una marca es una de las opciones de compra más frecuentes consideradas por el consumidor.

El consumidor actual no es fiel a una sola marca, mejor decir que es leal a varias marcas, esto quiere decir que para satisfacer una necesidad de producto puede tomar la decisión entre dos o tres marcas. Todas las marcas que le gustan tienen para él una buena imagen o están bien posicionadas, y por lo tanto podrá elegir una u otra teniendo casi siempre en cuenta al final, impulso de compra del cliente.

Es decir, el consumidor se pregunta: ¿qué me esta dando esta marca hoy que me hace preferirla de las otras?, y esa respuesta está en su memoria reciente, por el comercial de televisión que vió la noche anterior, en la degustación de producto que le dieron a la entrada del supermercado, en la promoción que están ofreciendo en esa semana, etc.

1.1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

En la investigación en primer lugar se utiliza el Método de Observación, mediante el cual se perciben elementos propios del tema; la observación se realiza de manera sistemática y se relaciona con el marco planteado.

En segundo lugar se utiliza el Método Deductivo puesto que se parte de generalidades básicas de estrategias de penetración de mercados y posicionamiento de marcas, lo que lleva a determinar objetivos específicos y particulares, y Analítico en que se requiere evaluar la información obtenida para llegar a resultados concretos.

En el estudio de mercado, se utiliza la información proporcionada por Belcorp quienes contrataron una empresa Investigadora de Mercados (Sondeo) para que determine:

- ✓ El volumen de la industria tanto en unidades como en valor monetario.
- ✓ La participación porcentual de cada marca por categoría y subcategoría.
- ✓ La distribución por marca.

Adicionalmente utilizaremos como herramienta fundamental el Internet y obtendremos información de personas con experiencia en el área de marketing principalmente conocimientos de las personas que manejan Promoción y Marca dentro de la multinacional BELCORP.

1.2 BREVE HISTORIA DE LA MULTINACIONAL BELCORP

Belcorp es una corporación internacional multimarcas, con más de 35 años de experiencia en la producción y comercialización de productos de belleza. La compañía se encuentra comprometida con la realización personal y el bienestar de miles de mujeres en los países en los que tiene presencia.

Belcorp a nivel mundial busca ser reconocido como líder por la mujer, al brindarle belleza y bienestar, mediante un equipo de gente comprometida en satisfacer sus deseos a través de productos y servicios de calidad mundial.

Los socios que hoy conforman Belcorp empezaron su trayectoria en el mundo de la cosmética distribuyendo prestigiosas marcas de belleza.

Actualmente, la empresa crea y desarrolla productos innovadores y de alta calidad.

Belcorp tiene una fuerte dinámica de crecimiento que le ha permitido estar presentes en varios países y tener planes de expansión a Europa y Asia, gracias a la política de desarrollo de sus marcas y a la expansión de sus canales de distribución internacional.

Belcorp tiene presencia en 14 países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela, con agresivos planes de expansión para toda América Latina y Asia.

Cuentan con una fuerza de ventas de más de 500,000 representantes y tiendas especializadas en los más prestigiosos centros comerciales de Latinoamérica.

Belcorp cuenta con marcas de reconocido prestigio a nivel internacional, las cuales han sido desarrolladas con el fin de satisfacer los deseos de belleza de sus clientes.

Desarrolla y ofrece una variedad de productos de belleza especializados, innovadores y de última tendencia para la mujer actual con el único fin de acercarla cada vez más a su ideal de belleza y bienestar personal.

Sus líneas de producto como tratamiento facial, tratamiento corporal, maquillaje, fragancias, cuidado personal, "bijouterie" y ropa son desarrolladas de acuerdo al estilo de vida de cada tipo de mujer, anticipándose a sus necesidades.

1.2.1 MISIÓN

BELCORP plantea como su misión: "Acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal".

1.2.2 VISIÓN

BELCORP plantea como su visión: "En el 2011, ser la primera compañía de belleza en América Latina".

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO

A pesar de los golpes que sufrió en el año 2008 la economía del sector privado y de los inversionistas extranjeros en sectores productivos del país, los indicadores mostraban un país estable y solvente.

Sin embargo, la situación de la economía no petrolera del país fue mostrándose cada vez más incierta y experimentó situaciones de estrés frente a eventos de origen político.

El Ecuador tiene una alta dependencia comercial de los Estados Unidos, los cuales tienen la más alta participación comercial en los productos tradicionales del país, Ecuador se benefició de una prórroga de las preferencias comerciales que se otorga como contraprestación a los países andinos por su colaboración en la lucha contra el narcotráfico, a través del ATPDEA (Andean Trade Preferences and Drug Enforcement Act).

Al final la prórroga anotada solo mantendrá preferencias los países que se encuentren negociando un TLC, con los EEUU, motivo por el cual la incertidumbre continua siendo hasta hoy.

A diciembre de 2008, el superávit comercial total (comercio registrado) alcanzó USD 881 millones, reflejando una reducción de USD 533 millones respecto al observado en igual período 2007 (USD 1414 millones).

La balanza comercial petrolera, presenta un superávit de USD 8447 millones, superior en USD 2696 millones al observado a fines de 2007. El elevado precio del crudo en el mercado internacional, que llegó a facturarse, en promedio, hasta en USD 117.4 por barril, en junio de 2008, fue el factor determinante de este resultado.

De otro lado, el déficit de la balanza no petrolera continúa ampliándose, pues las importaciones reflejan un alto dinamismo, asociado a mayores volúmenes importados de bienes de capital y de consumo así como a mayores precios de importación sobretodo en materias primas para la agricultura y la industria.

A fines de 2008, las exportaciones petroleras alcanzaron en valor USD 11673 millones frente a USD 8329 millones en 2007, observándose un incremento de 40.2%. El resultado obedece a la favorable coyuntura internacional de inicios de 2008, asociado al incremento tanto del precio del crudo (38.6%) como de los derivados (31.8%). El volumen de petróleo crudo se incrementó en 2.6% mientras que el volumen de derivados se redujo en 6.9%.

El superávit en la balanza comercial total, a fines de 2008, cerraría en alrededor de 1.7% del PIB. La balanza petrolera presentaría un superávit de 16.1% del PIB mientras que el déficit de la balanza comercial no petrolera se incrementó en 4.9 puntos porcentuales, alcanzando el 14.4% del PIB.

Así también, ha incidido en forma positiva para el banano específicamente la nueva modalidad de comercialización del banano en el mercado común europeo, la cual despertó el interés de pequeños productores ecuatorianos, que ya ingresaron a dicho mercado pagando el arancel establecido de 176 euros por tonelada. Los productos tradicionales con mejor comportamiento durante ese año fueron el banano, el

camarón, cacao en grano, atún y pescado con incrementos en valor exportado de 24%, 9.8%, 2.9% y 2.7% respectivamente².

A diciembre 2008, el crecimiento en valor; de las importaciones no petroleras fue de 35.1% respecto a 2007. Se observa un crecimiento generalizado de todos los bienes, destacándose el dinamismo de las importaciones de materias primas y bienes de capital en respuesta a la política de apoyo a la producción nacional a través de un diferimiento arancelario al 0% de 3238 subpartidas, cuando antes de las reformas sólo eran 417 subpartidas.

En lo que se refiere a productos no tradicionales, la Dirección General de Estudios del BCE anota: “Los productos de exportación no petroleros de mayor dinamismo fueron las manufacturas de fibras textiles, productos mineros, productos alimenticios industrializados y flores naturales.

Las remesas se han constituido en la segunda fuente generadora de ingresos, después del petróleo. La crisis Internacional, sobre todo en aquellos países que acogen a los emigrantes ecuatorianos, afectó al envío de remesas en los últimos dos trimestres del año 2008. A diciembre de 2008 las remesas se redujeron en 8.6% con respecto al 2007.

En general, el comportamiento de la economía privada, si bien se mantuvo en su dinámica muy desligada de las variables políticas, mantuvo escenarios de estrés con relación a sus proyecciones a futuro, las cuales se mantienen.

La economía mundial tuvo durante todo el año una alta presión sobre las materias primas, empujados sobre todo por la presión que el crecimiento de China pone sobre

² Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial, Enero-Diciembre 2006. Dirección General de Estudios, Banco Central del Ecuador.

Publicado en: <http://www.bce.fin.ec>

el abastecimiento de las mismas, lo cual ha favorecido a los sectores ecuatorianos ligados a estos productos, sin embargo a existido una caída notable de los demás sectores, especialmente de los productores industriales que deben competir con las manufacturas de dicho país.

2.1.2 ENTORNO SECTORIAL MUNDIAL

Se estima que la industria cosmética factura a nivel mundial US \$170 mil millones anuales. Los principales mercados de consumo son la Unión Europea, Japón y Estados Unidos, todos con ventas anuales superiores a los US \$20 mil millones³ y consumos per cápita sobre los US \$100⁴.

En Latinoamérica, las posiciones de los mercados en cuanto a su tamaño para esta Industria son de la siguiente manera: México, Brasil, Argentina, Colombia y Chile.⁵

Los segmentos de productos que se ofrecen en esta Industria son los siguientes:

El segmento de productos para el cuidado de bebés representa un interesante nicho de crecimiento, fundamentalmente en categorías que aún no alcanzan su plena madurez, como los protectores solares específicos o las toallas húmedas desechables.

En el segmento de artículos de tocador, la variedad y selección de productos es una de las más amplias de la industria, reflejando un nivel de consolidación que se traduce en perspectivas de crecimiento más moderadas.

Los productos para el cuidado del cabello también han sido tocados por la migración de los consumidores hacia variedades más básicas y marcas de menor precio, como

³ *Compañía Latin American Markets.*

⁴ *Estudio Sectorial del Mercado de los Cosméticos en Ecuador, Embajada de España en Quito, 2006.*

⁵ *Servicios de Asuntos Regulatorios Avanzados, http://www.brain.cl/aregus/index_archivos/Page344.htm, visita el 2006-09-18*

respuesta a las restricciones presupuestarias impuestas por la crisis económica. Si bien se espera que esta situación cambie una vez que repunte la demanda interna, el mayor grado de madurez de este rubro mantendrá acotadas sus tasas de crecimiento.

Las líneas de higiene bucal se beneficiarán coyunturalmente de la normalización en los niveles de gasto, al tiempo que en el plano estructural recibirán impulsos adicionales desde la demanda de producto de la mayor educación y sensibilidad por parte de las familias en relación a la importancia del cuidado de los dientes.

Adicionalmente, en el mediano y largo plazo; la demanda por cosméticos se verá afectada por una serie de factores adicionales.

Se espera que la creciente inserción de la mujer en el mercado laboral se traduzca en un importante impulso a la industria cosmética global.

Se espera que el aumento de la edad promedio de la población favorezca una mayor demanda por productos para el cuidado de la piel, particularmente en las categorías orientadas a combatir su envejecimiento.

La tendencia a la densificación de las Farmacias continuará potenciando el proceso de transformación y sofisticación de los hábitos de consumo entre la población, convirtiéndose en un relevante impulsor del desarrollo de la industria cosmética.

Las grandes tiendas, por su parte, continuarán consolidando su protagonismo en la distribución minorista. La habilitación de espacios especialmente acondicionados para la demostración y venta de artículos cosméticos, así como las agresivas campañas de lanzamiento de nuevos productos y el uso de sus medios de pago y crédito propios, seguirán fortaleciendo las ventas del sector.

Algo similar ocurrirá con las cadenas de supermercados, que progresivamente se han constituido en actores relevantes en la cadena de distribución de la industria.

Las tendencias a la masificación de las marcas propias, junto a los fenómenos que la acompañan, como la mayor competencia de precios y el acceso de segmentos de menores ingresos a su consumo, seguirán presentes durante los próximos años, potenciando su impulso sobre las ventas.

2.1.3 AMBIENTE ACTUAL

Debido a la naturaleza de los productos de la industria de cuidado personal, se puede garantizar una demanda para los mismos, y es por esto que la industria de cosméticos ha experimentado un crecimiento estable al pasar de los años.

Las fluctuaciones dramáticas que son vistas en otros sectores como en la tecnología y financiera, son rara vez visto en esta industria.

En el sector cosméticos, generalmente las personas no realizan cambios significativos en sus patrones de consumo a excepción de cambios en las marcas compradas o escoger entre la línea de productos más económicos o rentables.

Las compañías que participan en este sector industrial, están actualmente disfrutando de mayores utilidades y márgenes debido a las decisiones estratégicas que las mismas han tomado en los pasados años.

Muchas de ellas están en procesos de reestructuración con la finalidad de despojarse de aquellos productos que no tienen mayor acogida en el mercado, y de esta manera, se enfocarían en las líneas de productos que tienen el mejor rendimiento y las marcas más rentables.

Otras compañías por el contrario, están aumentando los precios finales de sus productos para transferir a los consumidores el alza de los costos de los bienes utilizados para su fabricación.

Las estrategias de las compañías participantes en esta industria consisten en mantener altos beneficios aumentando los precios y reduciendo sus costes.

Adicionalmente, la industria opera a través de nuevos canales de distribución, disminuyendo la venta de sus productos a través de tiendas departamentales, y llegando de una manera cada vez más directa a los consumidores finales.

La industria cosmética a nivel mundial como tal generó un total de ingresos de US \$244.3 billones en el año 2008, reflejando una tasa de crecimiento anual del 3% para los años 2004 – 2008.

Los volúmenes de venta de la industria como tal aumentaron en un 2% con respecto al periodo anterior, y fue de aproximadamente 75.4 billones de unidades para el 2008.⁶

La industria de productos para el cuidado personal es altamente competitiva y fragmentada.

Las empresas competidoras de la industria incluyen grandes corporaciones multinacionales, marcas privadas y distribuidores en el mercado.

Los 10 principales productores en la industria son: Procter & Gamble, Unilever, L'Oreal, Kimberly-Clark, Colgate-Palmolive, Kao, Avon, Reckitt Benckiser, y Estée Lauder.

⁶ *Datamonitor, Global Household and Personal Products Industry Profile, 2008*

De estas 10 compañías, dos en particular (Procter & Gamble y Unilever) generan entre las dos la mitad de las ventas de la industria a nivel mundial. Sus mercados principales son los países industrializados de América del Norte y Europa, que son mercados maduros y altamente competitivos.

Sin embargo, algunos mercados europeos permanecen menos competitivos con respecto a los Estados Unidos, con solo ciertas categorías dominantes en el mercado que son manufacturadas por una o dos multinacionales.⁷

Tabla 2.1
Principales productos en la Industria Cosmética

Compañía	Finalización año Fiscal	Ventas	Ingreso Neto
		(millones US \$)	(millones US \$)
Procter & Gamble	ago-08	71.633	9.118
Unilever	dic-08	54.769	6.616
L'Oréal	dic-08	20.828	2.989
Kimberly-Clark	dic-08	17.584	1.523
Colgate-Palmolive	dic-08	12.850	1.421
Kao	mar-08	10.563	636,3
Reckitt Benckiser	dic-08	9.525	1.304
Avon	dic-08	9.202	501,9
Estée Lauder	ago-08	6.786	256,2
Shiseido	mar-08	6.266	228,9
Clorox	ago-08	4.876	465,15
Alberto-Colver	sep-08	3.961	215,25
George&Dwight	dic-08	2.043	145,95
Revlon	dic-08	1.398	-263,55

Elaborado por: S&P's HouseHold and Personal Care Products Industry Survey
2008

⁷ S&P's Household and Personal Care Products Industry Survey 2008

2.1.4 PERFIL DE LA INDUSTRIA

La industria de productos de cuidado personal y del hogar se caracterizan por producir y/o comercializar bienes de consumo final que, pese a presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana.

Una de las características más importantes de este sector es que posee un alto nivel de diversificación y ampliación de la oferta productiva, la misma que cuenta con productos de uso generalizado y al mismo tiempo con otros que atienden demanda más puntuales.

Para permanecer competitivas, las compañías en esta industria procuran mantener grupos de marketing y desarrollo de productos, los cuales trabajan conjuntamente con los laboratorios de I&D en el rediseño y reformulación de productos existentes y en el desarrollo de nuevos productos y formulas de valor agregado.

Sin embargo, aproximadamente solo un 15% del flujo de nuevos productos introducidos al mercado alcanzan sus objetivos de negocios.⁸

La oferta de este mercado, que se cristaliza a través de los grandes productores realiza grandes esfuerzos por diversificar y expandir continuamente su demanda, generando nuevas y mayores necesidades a través de la implementación de distintas estrategias como el lanzamiento de nuevos productos, cambios de imagen de los artículos, gastos en campaña publicitaria, promociones, diversificación y

⁸ *Household Non-Durable Industry Survey, Standard & Poor's.*

diferenciación de los canales de distribución, marketing y gestión de calidad entre otras.⁹

Un aspecto muy común dentro de esta industria es que muchas veces la tarea específica de la fabricación industrial de sus productos es delegada a empresas especializadas en esta actividad, denominadas tercerizadoras. No obstante, las actividades de comercialización, marketing, y Desarrollo de Productos que constituyen el núcleo del negocio son realizadas por las propias firmas.

La diversidad de productos que integra este sector determina la estructura empresarial heterogénea en la que participan PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) de capitales nacionales y/o extranjeros y, grandes empresas multinacional, sobre todo en el segmento de productos de consumo masivo (Shampoo, desodorante, otros).

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

La diversificación de estas marcas permite cubrir una demanda más amplia, segmentando mercados por niveles de riesgos, preferencias, entre otros.

Una estrategia adicional de las empresas que integran este sector industrial y que ha avanzado en los últimos años es el de las “marcas paraguas”, que consiste en utilizar la reputación de la marca de un determinado producto, exitosamente instalado en un

⁹ *El sector de artículos de tocador, cosmética y perfumería en Argentina, Secretaria de Industria, Comercio y la Pequeña y Mediana Empresa, www.industria.gov.ar/cep/industrial/2004/perfumer%EDA.pdf*

mercado (por ejemplo, el de jabones), para el lanzamiento de uno o varios nuevos en mercados afines (como cremas, desodorantes, etc.)

2.1.5 TENDENCIAS

Las expectativas de crecimiento de esta industria son de un incremento en el volumen de ventas de aproximadamente 82.3 billones de unidades para el año 2011, lo que representa una tasa de crecimiento del 2.6% para el periodo 2006 – 2011. Las tasas de crecimiento relativo modesto de esta industria reflejan la madures de la misma en la mayoría de economía desarrolladas.¹⁰

En el caso específico de Latinoamérica, esta región ha presentado un crecimiento del 10.7% en ventas de cosméticos para el año 2006, por lo que se estima que la región atraerá a productores y distribuidores de productos cosméticos, interesados en capitalizar sobre estas oportunidades de crecimiento.

2.1.6 MERCADO, GRUPO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las compañías que operan en la industria de los productos del cuidado del hogar en general desarrollan y manufacturan una gran variedad de ítems.

A su vez esta industria se puede dividir en productos para cuidado del hogar y productos para el cuidado personal.

Los productos del cuidado del hogar incluyen jabones, detergentes para lavar, cloro, bienes para la sanidad, blanqueadores, brillo, ceras, fundas de basura y otros productos para la limpieza.

¹⁰ *Personal and Household Products Henry Fund Research*

Los productos para el cuidado personal a su vez incluyen productos de limpieza personal como pastas de dientes, shampoo, jabones, productos para la belleza y salud que incluyen cosméticos, fragancias y otros productos; a demás incluyen pañales y productos para la higiene femenina.

Los consumidores realizan las compras de estos productos a través de tiendas de especialidad, tiendas departamentales, comerciantes masivos, supermercados, droguerías, vía internet y a través de la venta directa.

Entre otras cosas, los competidores que participan en este sector industrial se basan en el reconocimiento de la marca, calidad de producto y desempeño, y en el nivel de servicio que ellos ofrecen a los mayoristas y minoristas quiénes son sus clientes.

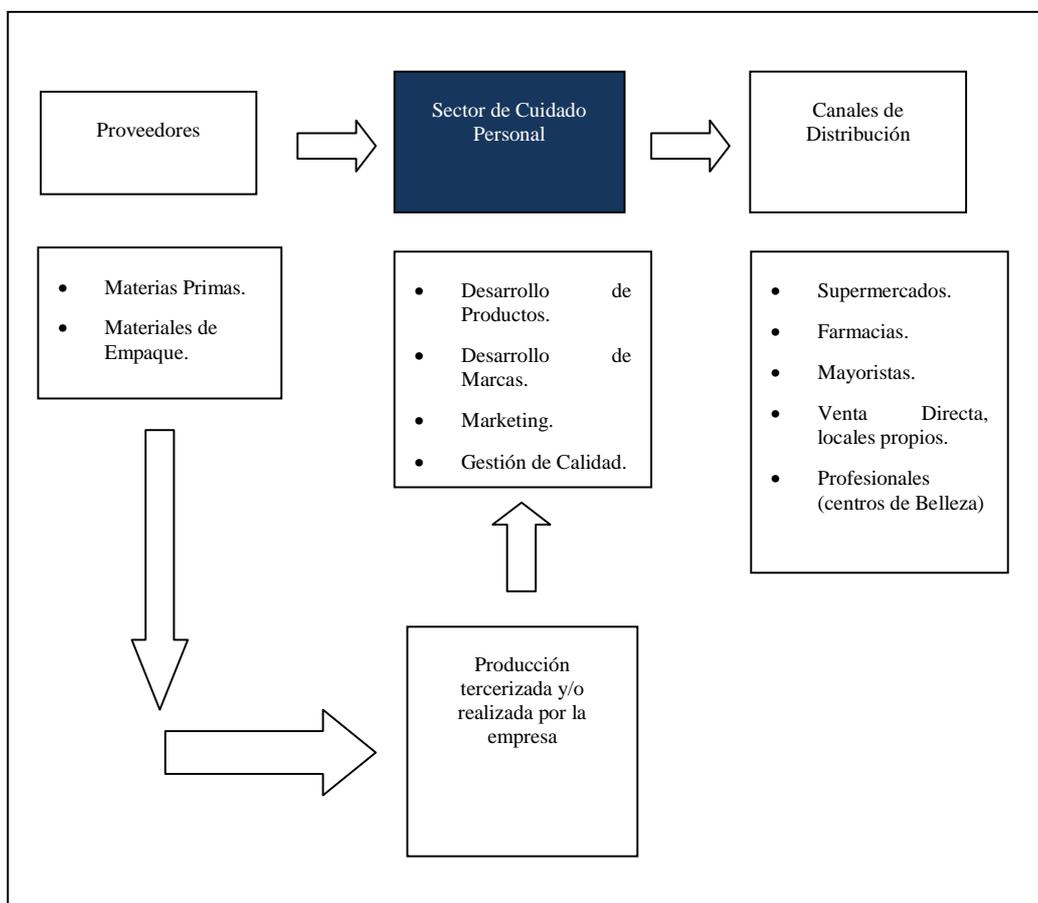
La publicidad y presupuesto promocional también implican un factor significativo para su desempeño en el mercado.

Las principales materias principales utilizadas por el sector provienen de la industria química, las mismas que en su mayoría son de origen importado, y cuyos mayores proveedores son EEUU, Alemania y Suiza.

Los otros insumos utilizados son: materiales de empaque, envases de plástico, vidrio y hojalata, para los que si existen productores nacionales.

A continuación se presenta un esquema productivo del sector de cuidado personal:

Gráfico 2.1 Esquema Productivo del Sector de Cuidado Personal



Elaborado por: Fuente._ El sector de artículos de tocador, Cosméticas y Perfumería en Argentina, Centro de Estudios para la Producción.

El grupo de productos que integran esta industria puede ser dividido en nueve grandes segmentos citados a continuación:

- ✓ **Productos Capilares:** Shampoo, Enjuagues y acondicionadores, tratamientos intensivos, tinturas y oxidantes, permanentes, fijadores.

- ✓ **Artículos de Tocador:** Desodorantes, cremas y espuma de afeitarse, talcos, jabones de tocador, depilatorios (en cera cremas y otros).
- ✓ **Artículos de Higiene Desechables:** Pañales desechables, protección femenina y toallas húmedas.
- ✓ **Cremas:** Cremas para manos y cuerpos, productos para el sol.
- ✓ **Fragancias:** Perfumes, extractos, aguas de perfumes, lociones, colonias, aguas de colonia.
- ✓ **Artículos de Higiene Oral:** Cremas dentales, cepillos dentales, enjuagues bucales, hilos o cintas dentales.
- ✓ **Maquillaje:** Bases, fluidos o semi sólidos, sombras, mascarillas para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quita esmaltes, endurecedores.
- ✓ **Productos para niños y bebés:** Colonias, aceites, talcos, shampoo y cremas de enjuague, cremas, pastas dentales, jabones.
- ✓ **Hojas y sistemas de Afeitarse:** Maquinas de afeitarse, hojas, cartuchos.

Estos productos son comercializados por las grandes compañías que operan en el sector.

2.1.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Una característica propia de este sector es la diversidad de canales de distribución para acceder a los consumidores, de los cuales se destacan como más importantes: los supermercados, farmacias y/o perfumerías, mayoristas, la venta directa y locales propios.

Adicionalmente existe la venta a profesionales (peluquerías, centros de estética y belleza, etc.), que tiene su propia modalidad de comercialización.

Estos canales de distribución juegan un papel trascendental en la industria, ya que definen, en cierta medida el ciclo de vida de los productos.

Hoy en día, la distribución a través de un canal directo ha tomado mayor relevancia en las operaciones realizadas por esta industria.

2.1.7.1 VENTA DIRECTA

El mundo de las ventas por catálogo o venta directa es diverso, cubriendo muchas subindustrias y productos.

Las categorías más comunes de las ventas por catálogo son: maquillajes, ropa y accesorios, joyería, productos para el hogar, entre otras.

La venta directa es una técnica de comercialización y ventas que ha llegado a ser popular entre los fabricantes de productos de cuidado personal.

Es el proceso en el que los consultores independientes de las ventas ponen los productos directamente en las manos de los consumidores sin necesidad que la firma tenga que hacer una inversión significativa en infraestructura, generalmente utilizada en el caso de distribuidores tradicionales.

Las firmas de venta directa son las compañías que utilizan las estructuras de la distribución basadas en un modelo “nivel simple” de comercialización o un modelos de comercialización de “niveles múltiples”, este último otorga comisiones por las

ventas realizadas, tanto de las ventas personales como de las realizadas por aquellas que se haya invitado a participar en el negocio.¹¹

Dentro de los beneficios más importantes de la ventas por catálogo es que no exigen horarios de trabajo determinado, no se requieren niveles específicos de educación, experiencia ni recursos financieros o condiciones físicas de los vendedores, no obstante, una de las mayores exigencias para obtener ganancias en este tipo de negocio es la disciplina y perseverancia.

Otra de las características más relevantes de estas ventas es que se le otorga al cliente un crédito a corto plazo; permitiéndole al consumidor la oportunidad de adquirir una mayor cantidad de productos.

A nivel mundial, existen diferentes empresas que trabajan bajo el sistema de ventas por catálogo y cuentan con diversos productos, desde cosméticos como Jafra, Avon y Mary Kay, pasando por envases plásticos de comida como Tupper Ware, y productos naturistas como Herbalife y Omnilife, entre muchas otras.

En la actualidad cada vez es mayor el interés hacia las ventas por catálogo, lo que ha impulsado a que surjan a diario empresas proveedoras de productos que van desde cosméticos, ropa, zapatos, hasta utensilios de cocina.

Dependiendo de la organización, los vendedores pueden ser llamados distribuidores, representante o consultores.

Son trabajadores independientes de la empresa que comercializa el producto y sus ganancias provienen de la comisión por ventas.

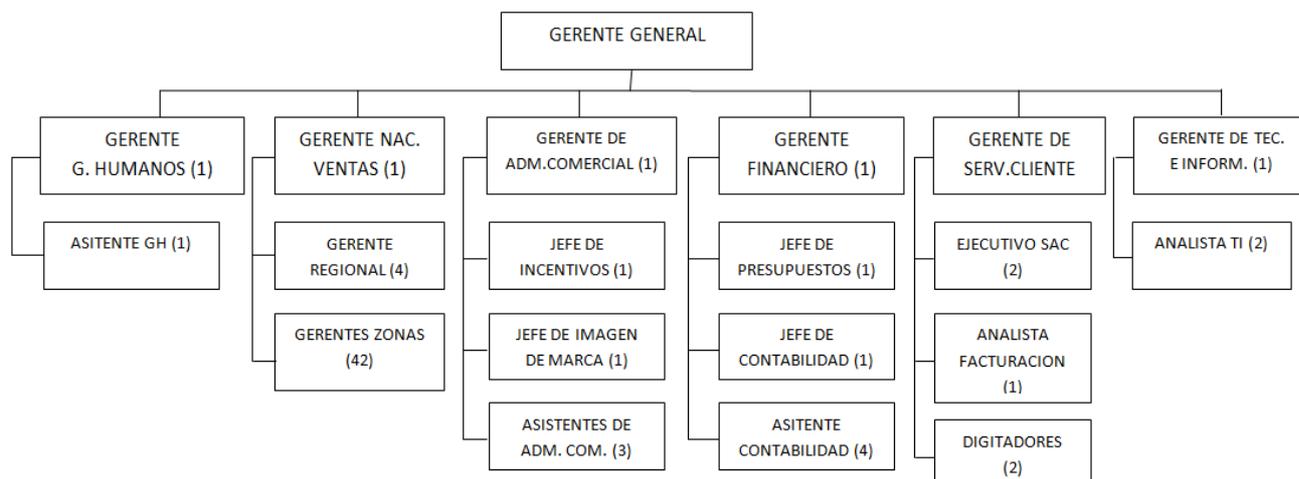
¹¹ *Household Non-durable Industry Survey Standard and Poor's*

Según la Asociación de Venta Directa (DSA) de Estados Unidos actualmente el 72% de las personas que trabajan en este método están compuestas por mujeres y la mayoría de origen hispano.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

ESIKA, se estructura funcionalmente por departamentos como: Ventas, Marketing, Finanzas, Servicio al Cliente, Recursos Humanos y Tecnología e Información.

Gráfico 2.2 Organigrama de ESIKA



Fuente: Elaborado por los autores.

2.2.1 FINANZAS

Dentro de las funciones principales del departamento de finanzas se encuentra el área de tesorería, créditos y cobranzas.

La cobranza es realizada a través de operaciones bancarias. La empresa otorga créditos a sus clientes de hasta 21 días, previa cancelación por parte de las consultoras de belleza.

Cuando la cartera de cobranza registra cuentas que han sobrepasado los 189 días de plazo, esta cartera es considerada como una cartera de clientes perdida.

Dicho riesgo es asumido directamente por la empresa, y generalmente constituyen solo un 2% de pérdida con respecto a la cartera total de clientes.

La empresa obtiene créditos desde 8 hasta 30 días por la realización de las compras. El tiempo se define de acuerdo al cliente proveedor con el que se maneja las transacciones.

2.2.2 MARKETING

ESIKA se maneja a través de estrategias definidas por Global Corporate empresa del Grupo con sede en Perú.

En base a estas estrategias globales, ESIKA arma su estrategia local de acuerdo a las características económicas del país, el mercado, los competidores, oferta y demanda local.

La estrategia de marketing de ESIKA se basa en un enfoque de mercadeo de boca en boca, es decir, el manejo es a través de ventas directas en una relación entre las consejeras y los clientes finales.

El posicionamiento de mercado que tiene la marca localmente, se basa especialmente en su calidad y nombre.

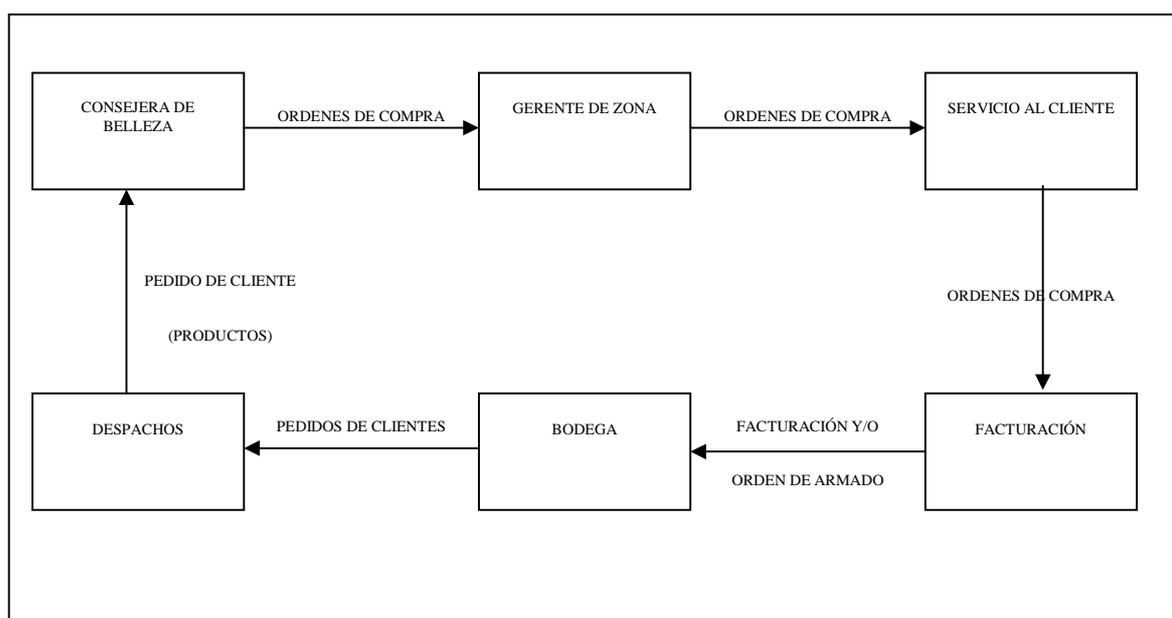
Es por esto que el crecimiento del mercado anual se estima en un 20% para esta empresa para el año 2009

2.2.3 SERVICIO AL CLIENTE

El departamento de Servicio al Cliente, realiza las actividades de atención a las preguntas e inquietudes de las Gerentes de Zona y Consultoras, de acuerdo a la distribución regional del país.

Adicionalmente, realiza actividades de recepción de órdenes de compras, solicitudes de crédito, las cuales son chequeadas en su totalidad en un buró de información crediticia, lo que da credibilidad al cliente potencial.

Gráfico 2.3 Proceso de Órdenes de Compra

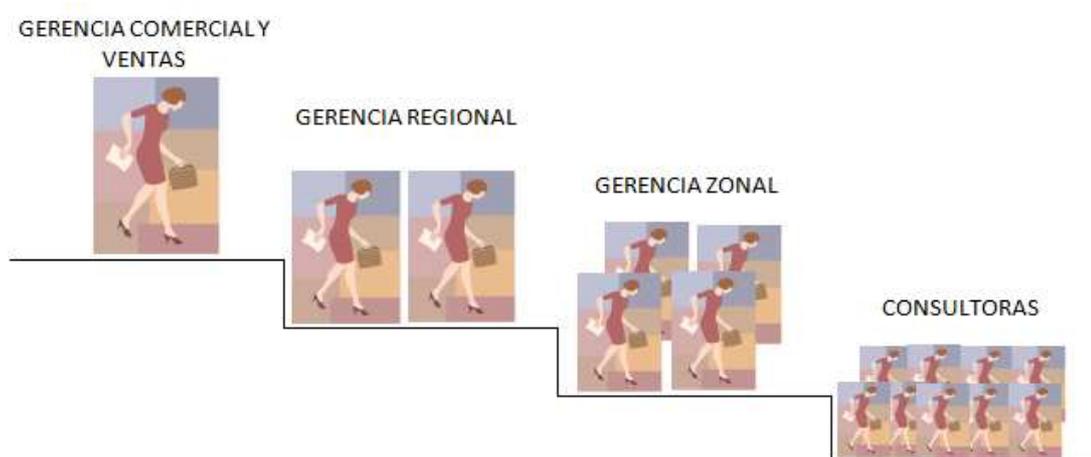


Elaborado por: Fuente._ Proporcionada por ESIKA Ecuador

2.2.4 VENTAS

Las ventas son manejadas por jerarquías de ventas, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.4 Sistema Venta Directa Belcorp.



Elaborado por: Fuente. Proporcionada por ESIKA Ecuador

Por cada una de las regiones hay un Gerente Regional, la cual tiene a su cargo alrededor de 12 Gerentes de Zona.

Tanto las Gerentes Regionales cómo las de Zona son empleadas de la Compañía.

Finalmente las Gerentes de Zona tienen a cargo alrededor de 150 Consultoras, que no son empleadas de la Empresa, las cuáles venden el producto a sus clientes.

Es importante mencionar que ESIKA no maneja un sistema piramidal de ventas (sistema en el que cada persona obtiene su comisión de acuerdo a la comisión que obtuvieron todas las personas bajo su cargo). Al contrario, cada persona obtiene su comisión de acuerdo al nivel general de ventas que ha logrado por sí misma.

La Empresa se maneja por campañas de ventas, las cuáles duran 21 días.

Antes de iniciar una campaña, la empresa realiza una reunión (Compartamos) con sus consejeras, en dónde se premian a las que más hayan vendido y que más hayan cobrado dichas ventas.

2.2.5 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Este departamento se encarga de manejar y coordinar los sistemas de información utilizados localmente para el manejo de las operaciones de la empresa.

Los programas de soporte informático, son distribuidos mundialmente para todo el grupo de la corporación, es por esto, que localmente no se pueden instalar y manejar programas sin previa autorización de la casa Matriz del grupo.

Así, entre algunos programas que manejan están:

SAP: para manejar asuntos relacionados con la contabilidad, registro de transacciones, etc.

ADAM: que les permite manejar todo lo relacionado con la administración del talento humano (roles de pago, etc.)

2.2.6 RECURSOS HUMANOS

ESIKA cuenta con oficinas en la ciudad de Quito. Donde la mayor parte del personal se encuentra localizado en esta ciudad. Actualmente cuenta con 100 empleados registrados en su nómina.

En cuanto a la capacitación, esta depende del rango jerárquico en el que se ubica el personal.

En lo que se refiere al equipo de Ventas, para el cargo de Gerente de Zona, se realiza una capacitación por un mes.

Para los cargos gerenciales se realizan capacitaciones en Perú en base a los lineamientos de la estrategia Corporativa.

CAPITULO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 SITUACIÓN DEL MERCADO

La base de éste capítulo es la investigación de mercados realizada por la empresa Sondeo en las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta).

Dicho estudio lo ponemos a consideración en el anexo magnético (Informes Numérico Inv Mercados.xls) y la presentación ejecutiva del mismo en el anexo (INFORME INVESTIGACION DE MERCADOS.ppt).

La Ficha técnica correspondiente a la Investigación de Mercado es la siguiente:

Tipo de Estudio: Cuantitativo mediante entrevistas personales en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

Grupo Objetivo: Hogares.

Muestra: 638 casos

Nivel de confianza muestral: 95% +/-4% error

Distribución Muestral:

MUESTRA

TOTAL	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MANTA
638	170	166	150	152

UNIVERSOS

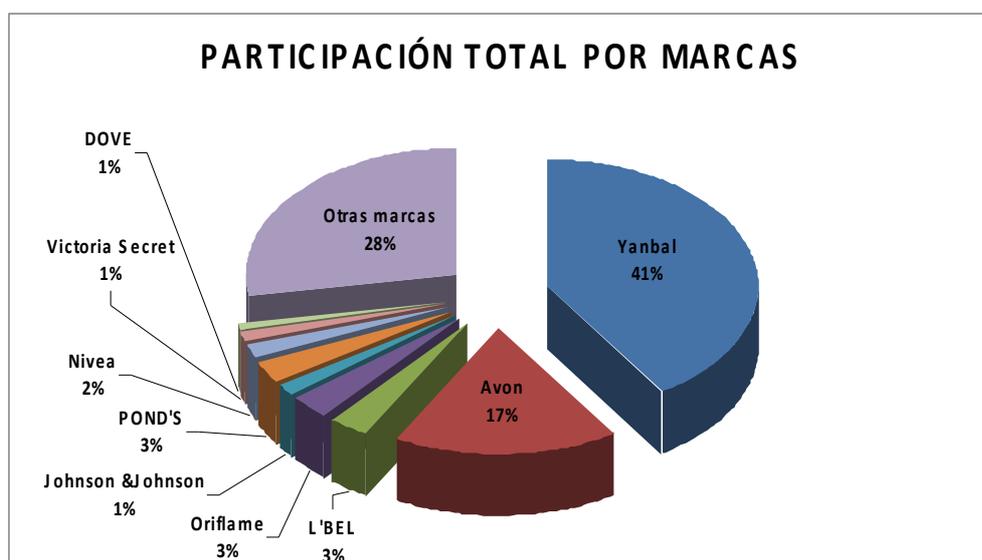
TOTAL	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MANTA
371,396	133,315	186,358	22,980	28,743

El análisis realizado en base a la investigación de mercados la ponemos a consideración en los siguientes gráficos que explicarán detalladamente la situación del mercado.

Dove, Palmolive, Lux, Rexona, Protex, Victoria Secret, Pantene, Sedal, Nivea, Pond's, Max Factor, Colgate, Johnson&Johnson, Oriflame, Las Fragancias, CyZone, L'Bel, Avon y Yanbal; la participación del mercado de cada una de estas marcas, está determinada por su imagen corporativa, el prestigio y los años de permanencia en el medio.

Lidera el mercado Yanbal con una participación del 41%, seguido de Avon con el 17%, para luego darle la oportunidad a L'BEL, Oriflame y Pond's, cada una con el 3%, Nivea con el 2%, Johnson&Johnson, Victoria Secret y Dove con el 1%, y para finalizar las otras marcas no muy representativas comparten el 28%.

Gráfico 3.1 Participación Total por Marcas



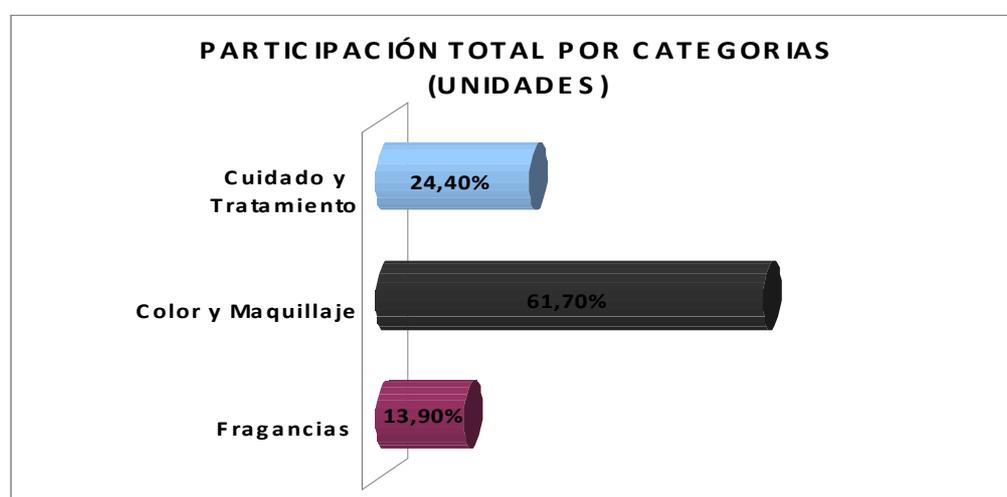
Elaborada por: Fuente._ Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/08

Por otro lado mercado de los cosméticos también se divide en categorías de productos que son: Fragancias, Color y Maquillaje, Cuidado y Tratamiento, donde la participación de éstas en el mercado, definen el esfuerzo donde las marcas fijan con mayor porcentaje sus recursos para ganar mercado.

De acuerdo a las ventas de Noviembre y Diciembre del 2008, todo el mercado vendió 4.006.003 unidades de cosméticos lo cual se traduce en USD\$ 31.547.688¹².

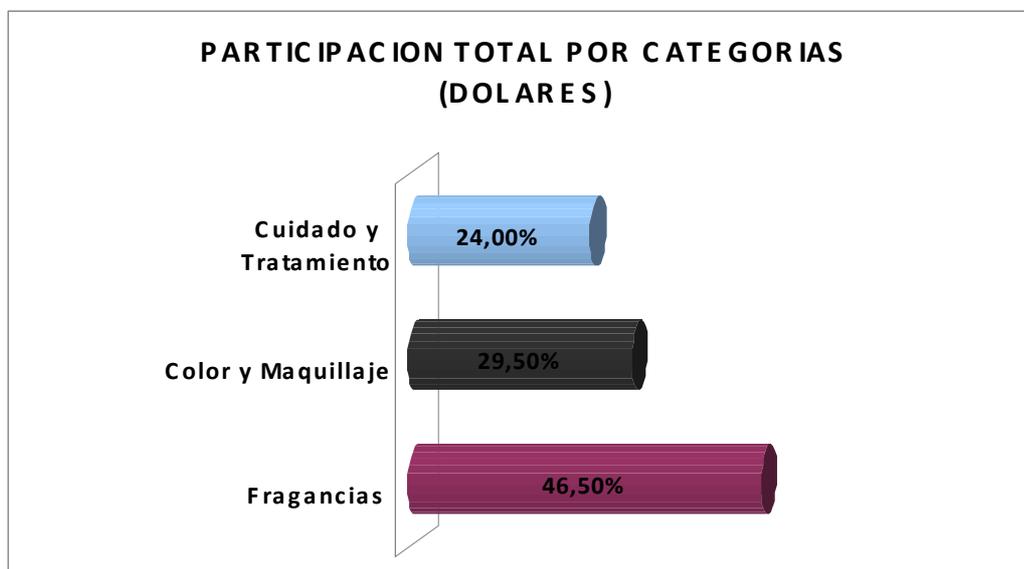
Entonces, de acuerdo a estos dos factores determinantes en el mercado: Color y Maquillaje en unidades participa con un 61,70% mientras que en dólares participa con un 29,5%, Cuidado y Tratamiento en unidades participa con el 24,20% mientras que en dólares participa con un 24%, Fragancias en unidades participa con 13,90% mientras que en dólares participa con un 46,5%.

Gráfico 3.2 Participación Total por Categorías (Unidades)



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

¹² Sondeo. Investigadora de Mercados.

Gráfico 3.3 Participación Total por Categorías (Dólares)

Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

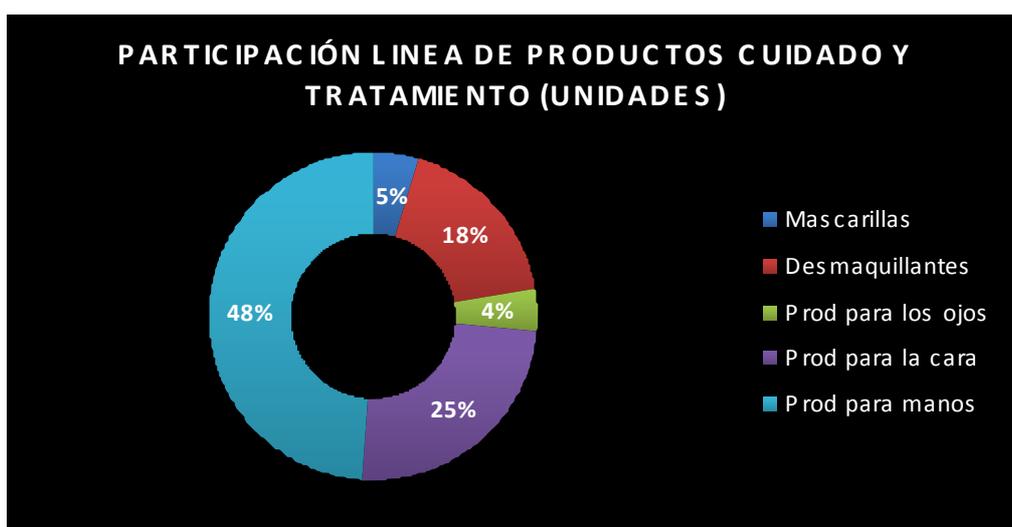
3.2 SITUACIÓN DEL PRODUCTO

Dentro de las categorías de cosméticos, todas las marcas compiten por un mayor porcentaje de participación en el mercado, también podemos determinar que dentro de estas categorías existen varias líneas de productos que marcan la pauta del consumo o la decisión del cliente, dependiendo las necesidades del mismo.

Dentro de la categoría de Cuidado y Tratamiento, existen las líneas de productos como: Mascarillas la cual participa en unidades con el 5% mientras en dólares con el 6%, los Desmaquillantes participan en unidades con el 18% mientras en dólares con el 15%, los Productos para los ojos participan tanto en unidades como en dólares con el 4%, los Productos para la cara participan en unidades con el 25% mientras en

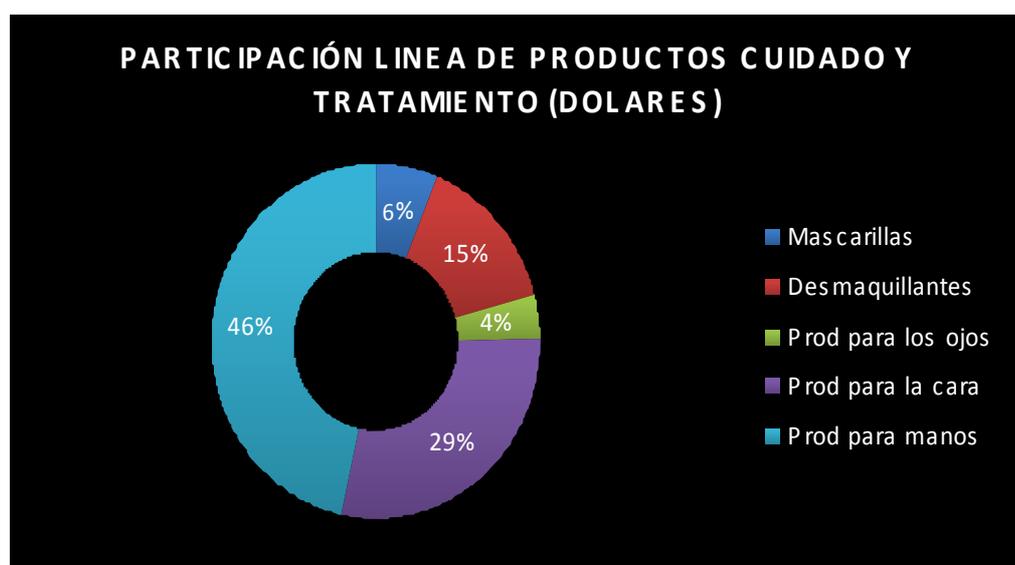
dólares con el 29%, y finalmente los Productos para las manos participan en unidades con el 48% mientras en dólares con el 46%.

Gráfico 3.4 Participación Línea de Productos Cuidado y Tratamiento (Unidades).



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

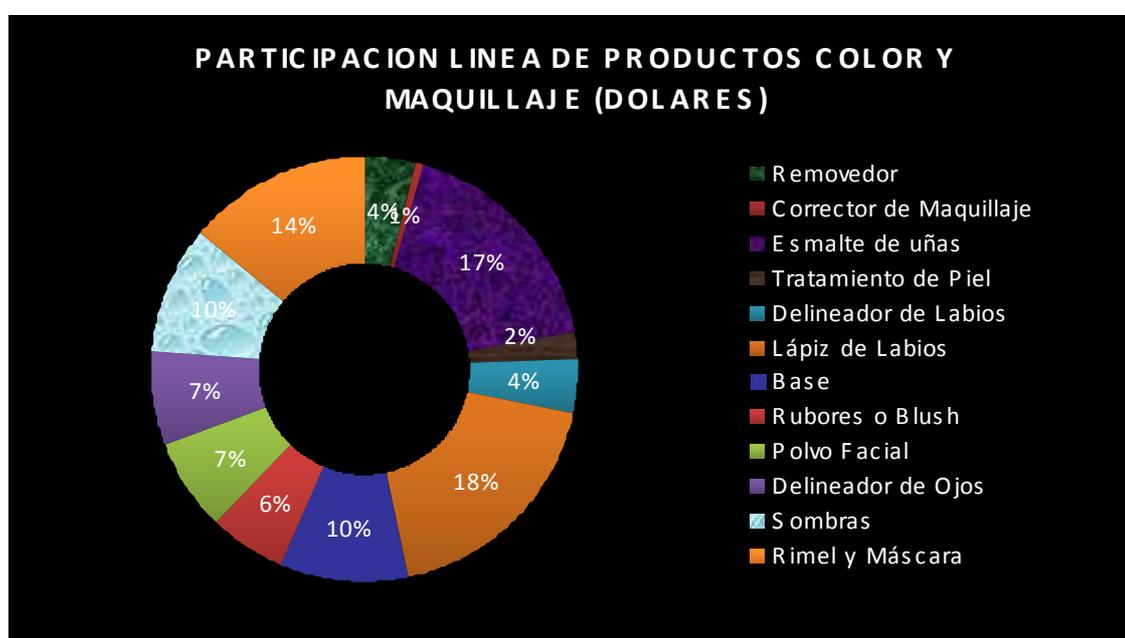
Gráfico 3.5 Participación Línea de Productos Cuidado y Tratamiento (Dólares)



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

Dentro de la categoría de Color y Maquillaje existen líneas de productos como: Removedor los cuales participan en unidades con el 14% mientras en dólares con el 4%, Corrector de Maquillaje participa en unidades con el 0,4% mientras en dólares con el 0,6%, Esmalte de uñas participa en unidades con el 32% mientras en dólares con el 17%, Tratamiento de Piel participa en unidades con el 1% mientras en dólares con el 2%, Delineador de Labios participa en unidades con el 4% mientras en dólares con el 4%, Lápiz de labios participa en unidades con el 14% mientras en dólares con el 18%, Base participa en unidades con el 5% mientras en dólares con el 10%, Rubores o blush participa en unidades con el 3% mientras en dólares con el 6%, Polvo Facial participa en unidades con el 4% mientras en dólares con el 7%, Delineador de Ojos participa en unidades con el 8% mientras en dólares con el 7%, Sombras participa en unidades con el 6% mientras en dólares con el 10%, Rimel y Máscara participa en unidades con el 9% mientras en dólares con el 14%.

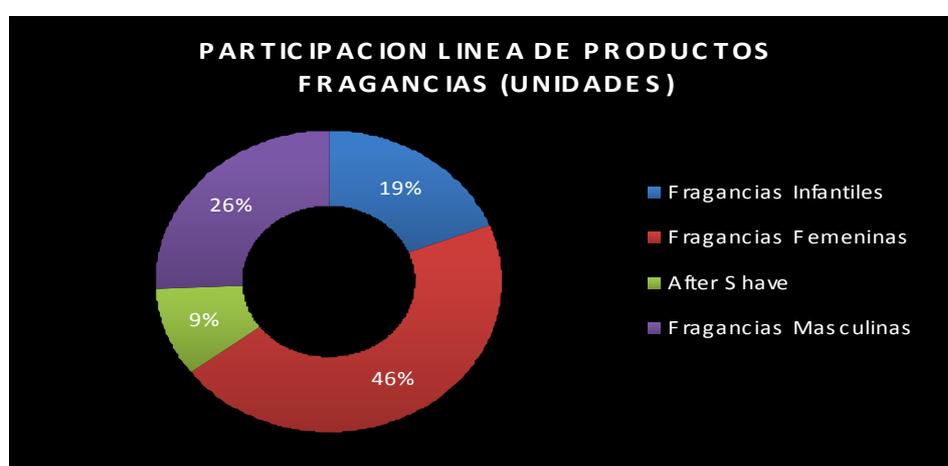
Gráfico 3.6 Participación Línea de Productos Color y Maquillaje (Dólares).



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

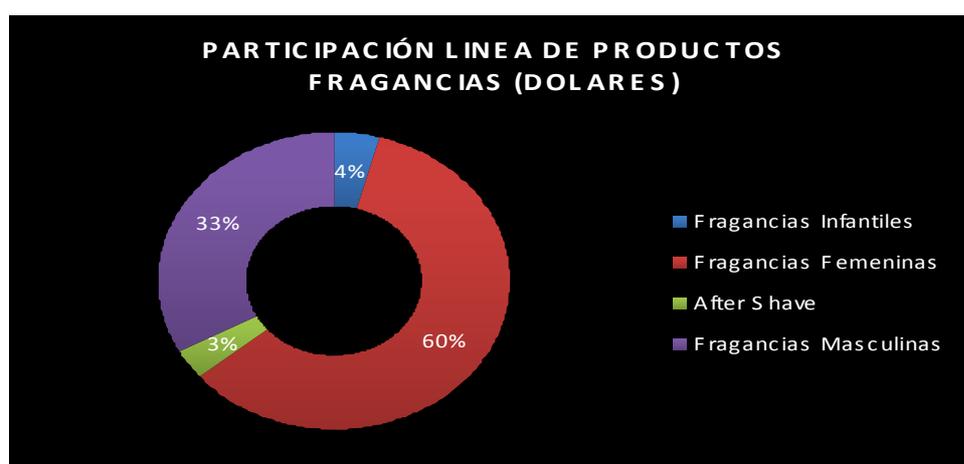
Dentro de la categoría de Fragancias existen líneas de productos como: Fragancias infantiles participan en unidades con el 19% mientras en dólares con el 4%, Fragancias Femeninas participan en unidades con el 46% mientras en dólares con el 60%, After Shave participan en unidades con el 9% mientras en dólares con el 3%, Fragancias Masculinas participan en unidades con el 26% mientras en dólares con el 33%. Estas cifras reflejadas en los siguientes gráficos.

Gráfico 3.7 Participación Línea de Productos Fragancias (Unidades)



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

Gráfico 3.8 Participación Línea de Productos Fragancias (Dólares)



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

3.3 SITUACIÓN COMPETITIVA

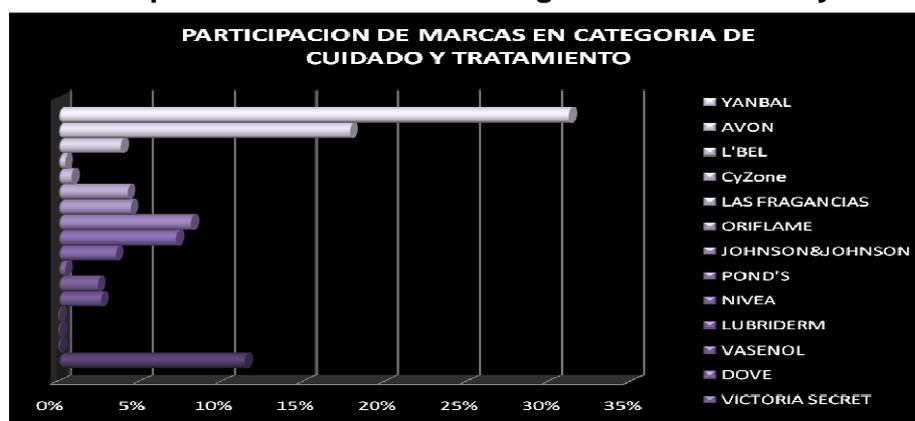
El mercado de cosméticos tiene varios competidores decididos a invertir sus recursos para posicionar sus productos en la mente de los consumidores hasta el punto de ser indispensables para la vida diaria, los consumidores por su parte tratará de elegir un producto que le brinde innovación, calidad y por supuesto precios acorde a sus ingresos.

Los consumidores podrán elegir entre las marcas diferentes categorías de productos cosméticos, que llevan a ser un mercado de libre competencia y de controversial crecimiento.

De ahí que las marcas luchan por ser líderes en cada categoría, logrando así permanecer en el mercado y hasta ser reconocida por su mejor categoría.

En la categoría de Cuidado y Tratamiento, quien lidera es Yanbal con el 31%, seguido de Avon con el 18%, luego Pond's con el 8%, Nivea con el 7%, J&J con el 4,5%, Oriflame con el 4,3%, L'bel con el 4%, las otras marcas como Lubriderm o Victoria Secret alcanzan una participación minoritaria, pero no menos importante para el mercado de esta categoría.

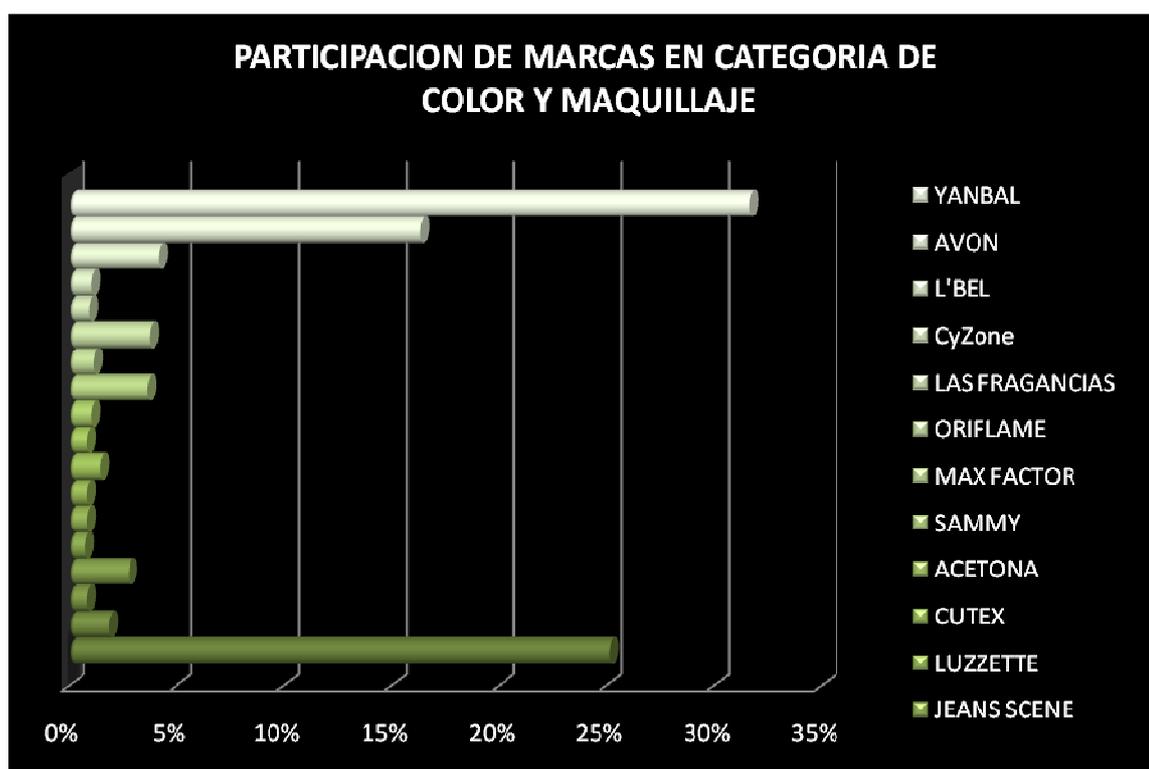
Gráfico 3.9 Participación de Marcas en Categorías de Cuidado y Tratamientos



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

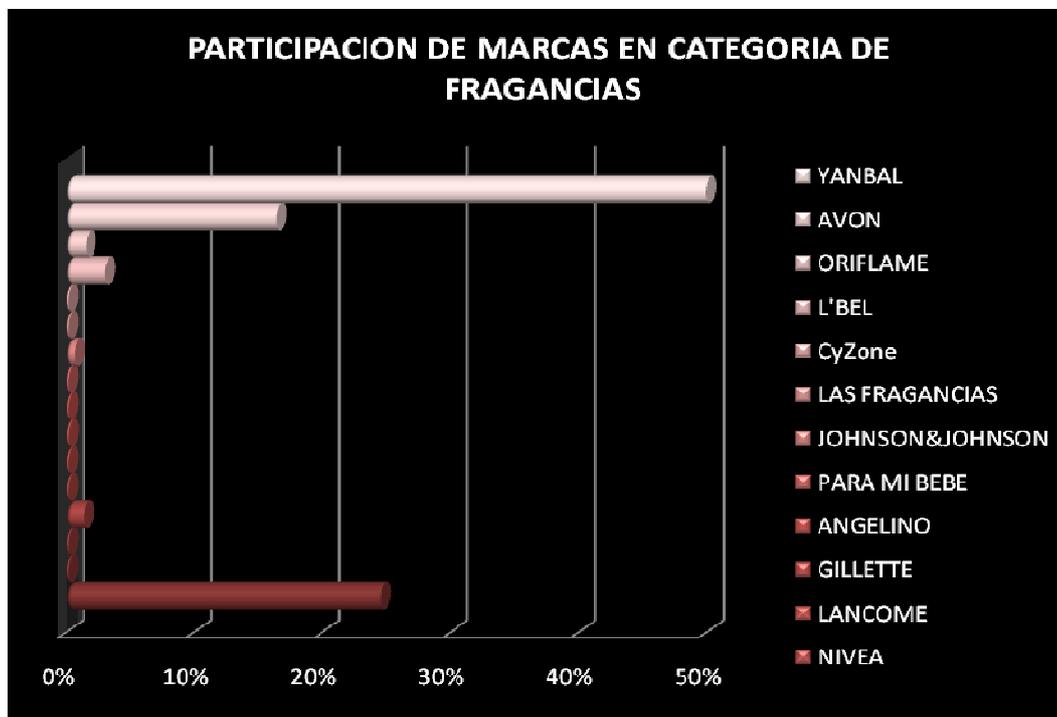
En la categoría de Color y Maquillaje, sigue liderando Yanbal con el 32%, seguido de Avon con el 17%, L'bel con el 4,2%, Oriflame con el 4%, Sammy con el 4%, el resto de marcas tratan de permanecer en la categoría con un porcentaje menor.

Gráfico 3.10 Participación de Marcas en Categorías de Color y Maquillaje



Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

Para la categoría de Fragancias, lidera Yanbal con el 50%, seguido de Avon con el 16,5%, L'bel con el 3%, Oriflame con el 2%, Victoria Secret con el 1,4%, las otras marcas participan en la categoría con menos del 1%.

Gráfico 3.11 Participación de Marcas en Categorías de Fragancias

Elaborado por: Fuente._Sondeo. Investigadora de Mercados. Dic/2008

CAPITULO 4

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para realizar el Diagnóstico de la Empresa tomaremos los 8 pasos del Proceso de la Administración Estratégica:¹³

Paso 1: Identificación de la misión y los objetivos de la organización.

Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda esta pregunta: ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio? Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios.

También es importante para los gerentes definir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad.

Los objetivos son los cimientos de la planificación, proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar.

El conocimiento de los objetivos actuales de una compañía brinda a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio.

Por las mismas razones es importante que los gerentes definan las estrategias actuales de la organización.¹⁴

¹³ STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 239, 240.*

¹⁴ STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 239, 240.*

4.1 VALORES

ESIKA desarrolla su actividad conforme a los siguientes valores:

“Pasión: Hacemos de la pasión nuestra forma de vida. Unimos mente y corazón en cada actividad que realizamos. Vivimos intensamente.

“Compromiso: Nos ponemos la camiseta de ESIKA. Emprendemos cada nuevo reto con energía y responsabilidad. Caminamos todos juntos hacia un mismo objetivo: ser los mejores siempre”.

“Orgullo: Somos una empresa ganadora, de gente capaz y talentosa. Nos atrevemos a soñar en grande porque sabemos que podemos alcanzar extraordinarios resultados. Ante cada nuevo reto afirmamos con convicción ¡Yo puedo!”.

4.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

“ESIKA desde sus inicios brinda la oportunidad de superación a miles de mujeres, no sólo como una opción de trabajo, sino además como la posibilidad de autogestión y tener un espacio de desarrollo integral”.

“La Responsabilidad Social es una nueva forma de ver el mundo que le genera valor a la empresa y su entorno. ESIKA toma conciencia de que todos sus actos generan un impacto, y es por ello que decide activamente que el mismo sea positivo en todo su entorno”.

Paso 2: Análisis del Ambiente Externo

El análisis de ese ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia. ¿Por qué?. Porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia.

Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente.

Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente. Es necesario que sepan, por ejemplo, qué está haciendo la competencia, que legislación pendiente podría afectar la organización, y cuál es el estado de la oferta de la mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones.¹⁵

4.3 ENTORNO SECTORIAL EN EL ECUADOR

En los últimos cinco años, la demanda de productos de belleza se ha incrementado significativamente no sólo en Ecuador sino en todo el mundo, al punto que la industria cosmética mueve en el país aproximadamente unos 350 millones de dólares anuales y está creciendo a un promedio del 20% anual.

Según la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y productos de Cuidado Personal (Pro cosméticos), un ecuatoriano de escasos ingresos gasta un promedio mensual de US \$30 al año en productos de belleza y los de clase alta unos US \$150, sin contar los tratamientos de belleza y las visita a gimnasios y spa. Todo ello refleja la creciente obsesión por la estética y bienestar del cuerpo.

De todos los productos, la categoría que mayores cantidades recauda es la de los perfumes, ya que tienen precios más elevados que el resto.

Sin embargo, los productos labiales y los esmaltes de uñas son los que mayor índice de rotación presentan, seguidos por el jabón y cepillos dentales.¹⁶

¹⁵ STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A., 2000, Pág. 240.*

¹⁶ *Estudio Sectorial del Mercado de los Cosméticos en Ecuador, Embajada de España en Quito.*

El 90% de los productos son importados, siendo los principales países de origen Colombia, Perú, USA, Argentina, Chile, Brasil y Francia. Este último es líder en exportación de perfumes.

El mercado de los cosméticos es aún un sector virgen, puesto que hasta no hace mucho los productos de belleza solo eran utilizados en ocasiones especiales.

Esta tendencia ha cambiado recientemente y los índices de ventas aumentan año tras año.

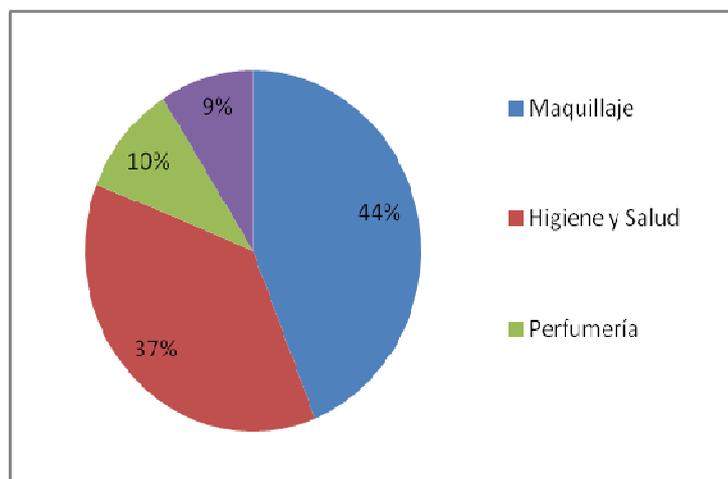
Los porcentajes de mercado que acapararon durante el año 2008 las diferentes categorías de productos fueron: un 43% para maquillaje, un 37% para higiene y salud, un 10.2% para perfumería y un 9.3% para cuidado y tratamiento.

En concreto, las colonias, las cremas para el cuerpo y la loción para después de afeitarse, fueron los productos más solicitados por los consumidores en el 2008.

En el caso de las fragancias, el monto de consumo asciende a US \$ 41 millones, debido a que los precios son más altos y varían según las marcas y la presentación del producto que en su mayoría es importado.

Por otro lado, la línea de productos que van dirigidos a las mujeres mayores de 40 años aumentó en un 56%, respecto al 2007.

Gráfico 4.1 Porcentajes de Participación por línea de Productos de Cuidado Personal en el Ecuador durante el año 2008



Elaborado por: Fuente._ Estudio sectorial del Mercado de los cosméticos en Ecuador, Embajada de España en Quito, 2008

Las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil y Cuenca), generan el 80% de las ventas; mientras que ciudades más pequeñas como Manta, Portoviejo, Machala, Ibarra y Ambato, se dividen el 20% del mercado.

Sin embargo, ciudades de la sierra central, como Ambato e Ibarra, se perfilan como nuevos nichos de mercado para los productos de cuidado personal.¹⁷

4.3.1 VENTA DIRECTA EN EL ECUADOR

En el año 2008, el segmento de venta directa, ya sea a través de catálogo, puerta a puerta o con demostraciones, obtuvo un mayor espacio en Ecuador.

De los US \$350 millones que la industria cosmética alcanzó en dicho año, el 46% fue a través de este mecanismo.

¹⁷ Estudio Sectorial del Mercado de los Cosméticos en Ecuador, Embajada de España en Quito.

La Asociación de Venta Directa de Ecuador, sostiene que el sector cosmético es el que mayor crecimiento ha registrado entre aquellos que utilizan este método para ofrecer sus productos, debido a que la venta a través de almacenes ha ido perdiendo importancia por preferencias de los consumidores ante la falta de tiempo.

El segmento de los cosméticos es uno de los sectores más beneficiados gracias a las ventas por catálogos, el mismo que crece a un ritmo anual del 20% y emplea a 50,000 personas (dependientes e independientes), de las cuales 100,000 personas (la mayoría mujeres y amas de casa) trabajan vendiendo cosmético por catálogo y puerta a puerta.

Solo en Yanbal, que es líder en el país en el segmento de la venta directa de cosméticos con un 40.3% del mercado, hay unas 80,000 vendedoras.

Según las estimaciones del sector, de la industria cosmética en Ecuador dependen más de 500,000 familias.¹⁸

Paso 3: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Después de haber analizado el ambiente, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentará. Las oportunidades son factores externos positivos; las amenazas son factores negativos.

El mismo ambiente que brinda oportunidades a una organización puede implicar amenazas para otra de la misma industria, a causa de las diferencias de ambas en la administración de recursos. Lo que una organización puede interpretar como una oportunidad o una amenaza depende de los recursos que tenga bajo su control.¹⁹

¹⁸ *Revista Procósméticos.*

¹⁹ *STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, Administración, Sexta Edición, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 242.*

Paso 4: Análisis de los Recursos de la Organización

Después de haber observado el exterior de la organización, vamos a examinar ahora el interior. Por ejemplo, qué aptitudes y habilidades poseen los empleados de la organización; con qué recursos cuenta esta; si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos; cuál es el flujo de efectivo de la organización; cómo la perciben los consumidores y qué opinan de la calidad de sus productos o servicios.

Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización, no importa cuán grande o poderosa sea, está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización.

Si cualquiera de las habilidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos, se dice que ellos representan las competencias distintivas de la organización. Las competencias distintivas son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización generar valor y constituyen sus armas competitivas.²⁰

ESIKA en sus líneas de producto como tratamiento facial, tratamiento corporal, maquillaje, fragancias, cuidado personal, "bijouterie" y ropa son desarrolladas de acuerdo al estilo de vida de cada tipo de mujer, anticipándose a sus necesidades.

Uno de los más prestigiosos centros de investigación biodermatológica del mundo, el Centre de Biodermatologie des Laboratoires Sérobiologiques de Francia, el cual provee de los componentes y activos más revolucionarios para el cuidado de la piel.

²⁰ STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición*, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 242.

Paso 5: Identificación de Fortalezas y Debilidades

Cualquier actividad que la organización realice bien o cualesquiera recursos que tenga a su disposición constituyen sus fortalezas.

Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.

La comprensión de la cultura de la organización y de las fortalezas e inconvenientes que esta proporciona a la gerencia es un aspecto crucial del Paso 5, pero a menudo se pasa por alto.

Específicamente, los gerentes tienen que estar consientes de que las culturas fuertes y las débiles producen efectos diferentes sobre la estrategia, y deben reconocer también que el contenido de la cultura produce un efecto muy importante sobre la estrategia seleccionada.²¹

Paso 6: Formulación de Estrategias

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocio y funcional.

La formulación de estas estrategias se apegan al proceso de toma de decisiones. De manera específica, los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación, seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y debilidades que le brinda el ambiente.²²

²¹ STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición*, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 242.

²² STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición*, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 244.

Paso 7: Implementación de Estrategias

Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación.

No importa con cuanta eficacia haya planificado una compañía sus estrategias, no alcanzará el éxito si no implementa apropiadamente esas estrategias.

El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente indispensable para cualquier estrategia exitosa.

Lo mismo puede decirse de un grupo motivado de gerentes de nivel medio y bajo que lleven a feliz término los planes específicos de la alta gerencia.²³

Paso 8: Evaluación de Resultados

El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y, en caso afirmativo, cuáles se requerirán?²⁴

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.

Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.²⁵

²³ STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 244.*

²⁴ STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER, *Administración, Sexta Edición, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000, Pág. 244.*

²⁵ CHARLES W. L. HILL / GARETH R. JONES, *Administración Estratégicas – Un enfoque Integrado, Tercera Edición, McGraw Hill, Santafe de Bogotá, Colombia, 1996, Pág. 14.*

4.4 EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS. MATRIZ EFE.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un número considerable de factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 4.1 Matriz EFE - Esika

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO		
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.- Inversion Social: Fundación Belcorp	0,2	3	0,6
2.- Participacion en el cambiante mundo Tecnológico.	0,08	2	0,16
3.- Motivación Económica en la realización personal de las mujeres	0,2	4	0,8
4.- Completa variedad de productos para los consumidores (adultos, adolescentes y niños)	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
1.- Incremento de productos sustitutos de baja calidad.	0,2	4	0,8
2.- Incrementos de Impuestos para productos cosmeticos.	0,08	4	0,32
3.- Crecimientos de la cobertura por parte de la competencia.	0,06	2	0,12
4.- La competencia mantiene programas de television de experiencia directa con los clientes finales.	0,08	2	0,16
Total	1,00		3,26

En base al análisis realizado a través de la matriz EFE, podemos decir que la empresa está tomando las decisiones correctas en cuanto al mercado externo, la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

4.5 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS. MATRIZ EFI.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use varios factores internos, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Tabla 4.2 Matriz EFI - Esika

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO		
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1.- Innovación y Tecnología en los productos.	0,06	2	0,12
2.- Avanzada Tecnología de Información.	0,04	2	0,08
3.- Integración Vertical hacia atrás (produccion) y hacia adelante (despachos)	0,2	4	0,8
4.- Calidad de Servicio al Cliente.	0,3	3	0,9
5.- Entrenamiento continuo de la Fuerza de Ventas.	0,1	4	0,4
6.- Variedad en descuentos y promociones en catalogo.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
1.- Disponibilidad Limitada en ciertos productos.	0,1	4	0,4
2.- Baja acertividad en las tonalidades de ciertos productos en relacion en los presentados en los catálogos.	0,05	4	0,2
3.- Trato diferenciado entre las Fuerza de Ventas y el personal Administrativo.	0,04	3	0,12
4.- Baja capacitación al persona administrativo.	0,02	3	0,06
5.- Baja planificación en Incentivos no monetarios al personal Administrativo.	0,03	2	0,06
Total	1,00		3,38

A través del análisis realizado en base a la Matriz EFI, podemos concluir en base a los resultados de la misma que la posición estratégica interna general de la empresa es muy favorable ya que se está tomando acciones y decisiones positivas internamente para de ésta forma mantener sus fortalezas en un estado óptimo y de igual forma poder tener a sus debilidades controladas para que éstas no afecten al entorno interno de la compañía.

4.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Tabla 4.3 Matriz MPC - Esika y sus competidores directos.

Factores críticos para el éxito	Peso	ESIKA		Avon		Yanbal	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el Mercado	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Competitividad de precios	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
Posición financiera	0,27	2	0,54	3	0,81	4	1,08
Calidad del Producto	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Lealtad del cliente	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32
Especialización de productos	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Incentivos por Ventas	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04
Variedad de productos	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Servicio al cliente	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Abastecimiento de productos	0,13	2	0,26	2	0,26	4	0,52
Capacitación en Ventas	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
TOTAL	1		2,41		2,67		3,7

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- mayor debilidad, 2- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza.

Al analizar la matriz de Perfil Competitivo observamos que el factor crítico de mayor importancia para el éxito es la "Posición financiera", como señala el peso de 0,27. La "Calidad del producto" y la "Variedad de productos" de Esika es superior, como lo destaca la calificación de 4; la "Competitividad de precios", "Incentivos por ventas" y "Servicio al cliente" de Avon no es su fuerte, como lo señala la calificación de 1; Yanbal es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3,7.

4.7 ANALISIS FODA

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Estrategias de fuerzas y debilidades.
- ✓ Estrategias de debilidades y oportunidades.
- ✓ Estrategias de fuerzas y amenazas.
- ✓ Estrategias de debilidades y amenazas.

4.7.1 LAS ESTRATEGIAS FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

4.7.2 LAS ESTRATEGIAS DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

4.7.3 LAS ESTRATEGIAS FA

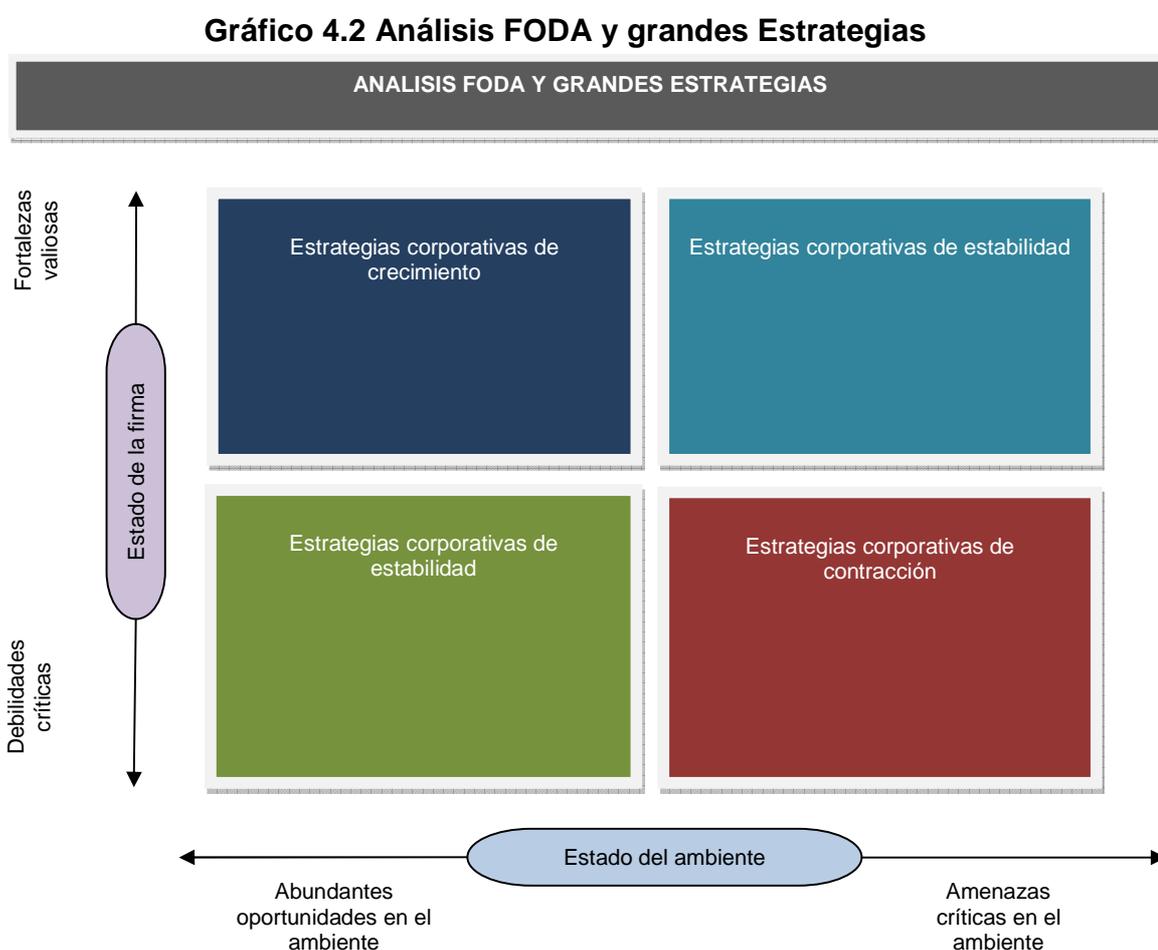
Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

4.7.4 LAS ESTRATEGIAS DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En

realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.



Elaborado por: Fuente.- STEPHEN P. ROBBINS Y MARY COULTER,
 Administración, Sexta Edición, PRENTICE HALL INC., New Jersey, U.S.A, 2000,
 Pág. 244.

4.7.5 ANALISIS FODA ESIKA

	FORTALEZAS - F 1.- Innovación y Tecnología en los productos. 2.- Avanzada Tecnología de Información. 3.- Integración Vertical hacia atrás (producción) y hacia adelante (despachos) 4.- Calidad de Servicio al Cliente. 5.- Entrenamiento continuo de la Fuerza de Ventas. 6.- Variedad en descuentos y promociones en catálogo.	DEBILIDADES - D 1.- Disponibilidad Limitada en ciertos productos. 2.- Baja acertividad en las tonalidades de ciertos productos en relación en los presentados en los catálogos. 3.- Trato diferenciado entre las Fuerza de Ventas y el personal Administrativo. 4.- Baja capacitación al persona administrativo. 5.- Baja planificación en Incentivos no monetarios al personal Administrativo.
OPORTUNIDADES - O 1.- Inversión Social: Fundación Belcorp 2.- Participación en el cambiante mundo Tecnológico. 3.- Motivación Económica en la realización personal de las mujeres 4.- Completa variedad de productos para los consumidores (adultos, adolescentes y niños)	ESTRATEGIAS - FO Plan Anual de Capacitación para la Fuerza de Ventas. Implementación de nuevos Sistemas Comerciales. SAP, SICCC, Web. Desarrollar paquetes de productos atractivos al mercado. Preparar un plan de desarrollo profesional de mujeres para mujeres.	ESTRATEGIAS - DO Realizar un Plan de Producción Local de productos de mayor demanda. Desarrollar un plan de Desarrollo de Equidad Empresarial. Desarrollar local catálogos.
AMENAZAS - A 1.- Incremento de productos sustitutos de baja calidad. 2.- Incrementos de Impuestos para productos cosméticos. 3.- Crecimientos de la cobertura por parte de la competencia. 4.- La competencia mantiene programas de televisión de experiencia directa con los clientes finales.	ESTRATEGIAS - FA Realizar un Plan de Producción Local de productos de mayor demanda. Elaborar Plan de expansión, para la cobertura en más ciudades Desarrollar un Plan de Publicidad, en los medios de comunicación masivos.	ESTRATEGIAS - DA Reducir la importación de material preimpreso (material de venta) Compensar la importación de productos de mayor demanda con la producción local. Elaborar un plan de comunicación sobre los resultados obtenidos a todo el personal de la Empresa.

4.7.6 ESTRATEGIAS FO – ESIKA

- ✓ Plan Anual de Capacitación para la Fuerza de Ventas.
- ✓ Implementación de nuevos Sistemas Comerciales. SAP, SICC, Web.
- ✓ Desarrollar paquetes de productos atractivos al mercado.
- ✓ Preparar un plan de desarrollo profesional de mujeres para mujeres.

4.7.7 ESTRATEGIAS DO – ESIKA

- ✓ Realizar un Plan de Producción Local de productos de mayor demanda.
- ✓ Desarrollar un plan de Desarrollo de Equidad Empresarial.
- ✓ Desarrollo local de catálogos.

4.7.8 ESTRATEGIAS FA – ESIKA

- ✓ Realizar un Plan de Producción Local de productos de mayor demanda.
- ✓ Elaborar Plan de expansión, para la cobertura en más ciudades
- ✓ Desarrollar un Plan de Publicidad, en los medios de comunicación masivos.

4.7.9 ESTRATEGIAS DA – ESIKA

- ✓ Reducir la importación de material pre-impreso (material de venta)
- ✓ Compensar la importación de productos de mayor demanda con la producción local.
- ✓ Elaborar un plan de comunicación sobre los resultados obtenidos a todo el personal de la Empresa.

4.8 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

“En la ilustración siguiente figura el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

- ✓ La rivalidad entre las empresas que compiten.
- ✓ La entrada potencial de competidores nuevos.
- ✓ El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ El poder de negociación de los consumidores.

La rivalidad entre las empresas que compiten. La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero,

cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

Gráfico 4.3 Las 5 Fuerzas de Porter



A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. La entrada de Compaq al mercado de las computadoras personales y la entrada de Wal-Mart al mercado de las tiendas de descuento serían dos ejemplos. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio, o los fabricantes de acetaminofen que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de

servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.”²⁶

4.8.1 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER - ESIKA

Dentro de las 5 fuerzas de Porter inicialmente estaríamos considerados como un “Competidor Nuevo” puesto que vamos a entrar a competir en el mercado de la

²⁶ (Adm.Estratégica **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

ciudad de Quito con una nueva marca de cosméticos cuya cartera de productos ofrece precios competitivos, atractivas promociones, innovación tecnológica y variedad.

También el “poder de negociación con los proveedores”, considerada como una estrategia a incluir, ya que actualmente tenemos una cartera de proveedores para cada evento o proceso externo, como lanzamiento de productos, investigación de mercado e impresión de catálogos, etc.

Todas estas fortalezas del nuevo producto, dará mayor facilidad para que el consumidor pueda cambiar su preferencia, dando una ventaja competitiva en la medida que nuestra marca ofrezca mejor servicio y garantía, además controlando los gastos con nuestros socios (proveedores).

4.9 MATRIZ DE ANSOFF O MATRIZ PRODUCTO/MERCADO

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras es expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

		Producto	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de Producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

4.9.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

- Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.

4.9.2 DESARROLLO DEL MERCADO

Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.

4.9.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

- Desarrollo de nuevos valores del producto.
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.

4.9.4 DIVERSIFICACIÓN

La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva.

Tabla 4.4 Matriz Producto/Mercado - Esika

		<u>PRODUCTOS</u>	
		Tradicionales	Nuevos
<u>MERCADOS</u>	Tradicionales	1. Vender iguales líneas de productos a los existentes en el mercado (fragancias, maquillaje, Bijouterie, rostro y cuerpo). 2. Programas de Fidelización de clientes. 3. Desarrollar paquetes de productos atractivos al mercado. 4. Buena gestión de servicio al cliente.	<i>Desarrollo de Productos</i>
	Nuevos	<i>Desarrollo de Mercados</i>	<i>Diversificación</i>

Luego de realizar la matriz producto/mercado las estrategias a desarrollarse son:

Esika cuenta con líneas de productos ya existentes en el mercado, como: fragancias, maquillaje, bijouterie, rostro y cuerpo; los mismos que tienen una amplia cartera de productos diferenciados por su diseño, innovación tecnológica y moda que ingresarán a un mercado competitivo ya existente.

Se realiza programas de fidelización de clientes como regalos por ingresar al negocio, obsequios por mantener cierta constancia en los pedidos y regalos por ingresar a más personas a participar de éste negocio, lo que ayudará a que los futuros clientes vean atractivo el negocio y así generar lealtad a la marca.

Se prepara paquetes de productos exclusivos para clientes con un margen de ganancia mayor, los cuales están disponibles en revistas especiales en donde tendrán noticias de lanzamientos de nuevos productos, consejos de ventas y material de apoyo de ventas.

Nuestros clientes gozan de una buena gestión de servicio al cliente el cual va desde la garantía total de nuestros productos si la compra no llena sus expectativas, hasta la atención personalizada de una gerente de zona.

CAPITULO 5

OBJETIVOS DE MARKETING

5.1 ANTECEDENTES

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse, en un tiempo determinado. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresa.

Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

- ✓ Ser específico
- ✓ Ser medible
- ✓ Referirse a un periodo de tiempo limitado
- ✓ Afectar el comportamiento del mercado objetivo

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales y nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

5.2 OBJETIVOS DE MARKETING PARA ESIKA

Los objetivos perseguidos a partir de la introducción de la marca ESIKA en la ciudad de Quito son:

- ✓ Lograr mantener un promedio de 12,000 clientes al finalizar el segundo semestre del año 2008, lo que representa un crecimiento de cobertura del 9% de la ciudad de Quito.
- ✓ Mantener un promedio de 5,200 consultoras activas al finalizar el año 2008, lo que representa un promedio de 2 clientes cada una.
- ✓ Conseguir un promedio de ventas del 3% con respecto a la participación total del mercado.
- ✓ Alcanzar una participación del 5.0% del mercado de la ciudad de Quito al finalizar el año 2008.

GANTT PUBLICIDAD ESIKA 2008

ESIKA - GANTT 2008 - ECUADOR

MEDIO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Televisión								
Radios								
Diarios								
Revistas								

ESIKA - ESTADO DE CUENTA 2008 - ECUADOR

MEDIO	RAZON SOCIAL	TOTAL
Televisión		
Ecuavisa 8	Televisora Nacional	46.562,00
Ecuavisa 2	Corp. Ecuatoriana de Television	52.025,00
Teleamazonas	Cratel C.A.	26.500,00
TcTelevision	Cadena Ecuatoriana de Television	50.247,00
Gamavision	Compañía Television del Pacifico	32.833,81
Red Telesistema	Telecuatro Guayaquil	21.952,47
		230.120,28
Radios		
Canela (Quito)	Radio Canela S.A.	2.002,00
America	America Quito S.A.	2.900,00
Francisco Stereo	Francisco Stereo	2.000,00
La Otra	Lupe Hernandez	1.885,00
Majestad	Union Soberana S.A.	1.657,00
Eres	Organizacion Radio Amazonas	1.450,00
Gitana	Gitana FM	1.740,00
Frecuencia Mil	Radio Mundial Mundirad S.A.	1.243,00
Centro	Telefuturo S.A.	1.381,00
Cupido	Kiberlain S.A.	137,00
Onda Positiva		979,00
Canela (Gye)	Lessotto S.A.	2.002,00
Fabu	Megacomunications	2.348,00
Antena 3		2.000,00
		23.724,00
Diarios		
El Comercio	Grupo El Comercio	4.758,30
El Universo	Compañía Anonima El Universo	6.484,65
		11.242,95
Revistas		
Hogar	Editores Nacionales	4.913,00
		4.913,00
TOTAL US \$		270.000,23

En el Diagrama de Gantt y el presupuesto de publicidad para los distintos medios se puede observar el Plan Promocional, el cual se aplicará como herramienta fundamental para dar a conocer la marca y sus productos.

El Plan Promocional propone 4 meses de intensa actividad publicitaria en los medios más reconocidos, que ayudará a captar la atención de una nueva marca de cosméticos que se introduce en la ciudad de Quito, y creará expectativa a nivel nacional. Ver anexo Magnético: [Esika Radio.mp3](#)

5.2.1 MARKETING MIX

Utilizaremos este tipo de estrategias si consideramos que para alcanzar los objetivos marcados, nos tenemos que centrar en el producto, en el precio, en la distribución o en la comunicación.

5.2.1.1 PRODUCTO

Desarrollo de nuevos productos. Debemos potenciar la motivación general en la empresa de la búsqueda incansable de pequeñas mejoras, en lugar de apostar prioritariamente para la gran invención.

El líder desarrolla tecnologías exclusivas que no son compatibles con las tecnologías de otras empresas (repuestos exclusivos, programas, piezas, etc....)

Si para avanzar tenemos que apoyarnos en la capacidad para sacar nuevos productos, la empresa líder tiene que buscar las mejores innovaciones.

Prácticamente, casi cualquier aspecto de cualquier cosa puede ser modificada.

O también podemos imaginarnos que otras cosas podrían hacerse con un mismo producto o servicio.

5.2.1.2 PRECIO

Entrar en la estrategia de la guerra de precios puede hacer peligrar el negocio.

Hay dos caminos principales para fijar el precio del producto:

A partir del coste de fabricación y venta.

O a partir de lo que el mercado pagará.

Con precios bajos:

Ventaja: El mercado existe.

Inconveniente: Es difícil hacer dinero rebajando los precios.

Con precios altos:

Para muchos, el precio elevado es un calidad.

El precio es la credibilidad del producto.

Crea segmentos de clientes.

La conclusión es lo que el cliente demanda no es el menor precio, sino el mayor valor añadido.

5.2.1.3 DISTRIBUCIÓN

Estudiamos las mejores alternativas de distribución de tal forma que los vendedores puedan concentrarse en productos y segmentos que se encuentren en la fase de introducción y crecimiento del ciclo de vida.

La individualización de la oferta, la venta electrónica y la búsqueda de nuevas formulas comerciales junto con una mayor cooperación entre fabricantes y

distribuidores, son algunos de los grandes retos que tenemos que afrontar de cara al actual milenio.

La frontera entre el que produce y el que vende está cada vez más difusa.

5.2.1.4 COMUNICACIÓN

5.2.1.4.1 Publicidad

En el caso de negocios de proximidad, facilitamos en todas nuestras piezas de publicidad la visita a nuestro establecimiento colocando el teléfono, la dirección y un plano de situación.

Examinamos, porque es muy importante, la comunicación publicitaria que hace la competencia y nos diferenciamos lo máximo de ella.

En el caso de Internet, las empresas saben por experiencia propia que gran parte del éxito en este tipo de negocios depende de la capacidad de crear una buena imagen de marca. Así, las nuevas compañías que irrumpen en la red invierten cifras cada vez astronómicas en publicidad.

Selección de los soportes publicitarios:

Empresa centrada en un área territorial.

Prensa local y de barrio: Son útiles por servir de guía de servicios.

Se recomienda para comercios y marcas locales o con un alcance de acción limitado a zonas determinadas.

Radio y Televisión: Emisiones locales o desconexiones regionales de las grandes cadenas.

Metro y Autobuses: El gran flujo de público al que están expuestos garantiza el impacto.

Publicidad Exterior: Para comercios, es eficaz las campañas en vallas y mobiliario urbano situado en el entorno de los establecimientos.

Especializada en un público determinado:

Estudiar que medios son los más adecuados para las audiencias elegidas: deportistas, arquitectos,...

Especializadas en Empresas:

Diarios y revistas económicas.

Revistas sectoriales y profesionales.

Especializada en el gran público:

Medios de comunicación masivos.

Tabla 5.1 Técnicas que Integran el Marketing Mix.

Políticas	Objetivos	Estrategias
De Producto	Satisface una necesidad o deseo del consumidor	Incrementar y desarrollar la vida del producto. Introducir nuevos productos que satisfagan las necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida o por las nuevas

		<p>tecnologías.</p> <p>Agregarle algo, cambiarlo, modificarlos, mejorarlo.</p> <p>Realizar la adquisición de un producto y revenderlo en lugar de fabricarlo.</p> <p>Aumentar y potencial la calidad del producto.</p>
De precio	Poder manipular el precio con el fin de igualarnos o atacar a la competencia.	<p>Ofrecer descuentos especiales para lograr una distribución masiva.</p> <p>Encarecerlo para distanciarse de la competencia y hacerse selectivo.</p> <p>Dar opción para adquirir accesorios gratuitos.</p> <p>Reducir su precio y lograr el objetivo de rentabilidad a través de un mayor volumen de unidades.</p> <p>Dar incentivos en mercancía para los compradores.</p>

<p>De distribución</p>	<p>Colocar el producto de forma más eficiente, al alcance de los grupos de consumidores.</p>	<p>Realizar ventas a través de catalogo.</p> <p>Asignar personas clave para ejecutar la atención de clientes especiales.</p> <p>Cambiar el canal de distribución adecuándolo a los patrones de actitudes de los consumidores.</p> <p>Agregar o reducir mayoristas.</p> <p>Crear un canal de ventas externo adecuado.</p>
<p>De comunicación</p>	<p>Dar a conocer los productos de la empresa e impulsar su compra</p>	<p>Dirigirnos a grupos de consumidores específicos.</p> <p>Facilitar muestras de productos o servicios gratuitos para que se prueben.</p> <p>Ofrecer seminarios de entrenamiento para los usuarios.</p> <p>Establece un programa de publicidad mancomunada.</p>

Elaborador por: Fuente.- Estosesmarketing.com

Por lo expuesto anteriormente, nos enfocaremos en el mix de comunicación, debido a que ESIKA, se encuentra en una etapa de introducción en el mercado, y para nosotros lo primordial, es posicionar esta marca en la mente del consumidor.

5.2.1.4.2 Mix de Comunicación

El mix de comunicación es un proceso en el que la empresa (el emisor) desea transmitir determinada información sobre sí misma, principalmente sobre su oferta (el mensaje), a sus principales públicos, fundamentalmente compradores potenciales (el receptor).

Esika a través del mix de comunicación pretende posicionarse en el mercado de la ciudad de Quito dando a conocer el prestigio de su nombre en los diferentes medios con el tema de lanzamiento "Modelos de Mujer" y así resaltando que la marca se encuentra en nueve países de Latinoamérica en los cuales ya posee un notorio reconocimiento.

Dentro del Mix de comunicación Esika puede utilizar medios controlables como:

- **Publicidad.-** en un principio Esika comunicará su ingreso al mercado ecuatoriano con un comercial en el cual hará referencia exclusivamente a la marca y no a una línea de producto específica

5.2.1.4.3 Marketing Directo

Para los empresarios guerrilleros, el marketing directo suele ser un medio mucho mas eficaz y rentable que la publicidad indiscriminada a través de los medios de comunicación clásicos.

Para no desperdiciar ni un dólar del presupuesto dedicado a una campaña de marketing directo, debemos:

- ✓ Conseguir una base de datos amplia y exacta.
- ✓ Adquirir o comprar direcciones según el perfil del público que interese.
- ✓ Entregar los folletos en mano.
- ✓ Crear un calendario de contactos.
- ✓ Enviar regalos útiles relacionados con nuestro producto.
- ✓ Internet con un coste reducido por impacto.

5.2.1.4.4 Promociones de bajo coste

Descuentos, mayor contenido,...antes que concursos, sorteos y regalos diversos. Estos cuestan dinero.

Muestras gratuitas o demostraciones de uso.

Como incentivo, un segundo producto de tu empresa o un servicio añadido.

Hay que buscar acciones que ofrezcan un valor añadido y que diviertan al cliente.

5.2.1.4.5 Relaciones Públicas

Una buena imagen ayuda a progresar.

Algunas técnicas para que nuestra Pyme aparezca en los medios masivos (periódicos, radio, televisión,...):

- ✓ Nuestra pyme será noticia si aportamos u ofrecemos un producto o servicio de interés o novedoso.
- ✓ Si nuestra pyme se dirige a un público especializado es interesante intentar que publiquen un publrreportaje en una revista de médicos si vendemos un producto para dicho sector.
- ✓ Nos convertimos en un líder de opinión ante los hechos de actualidad de cierta complejidad que necesitan la aclaración de los expertos.
 - ✓ Realizamos estudios sobre temas sociales o profesionales. Atraemos a los medios de comunicación con el tiron de famosos, autoridades o expertos en la materia.

Otras acciones de Relaciones Públicas:

- ✓ Enviamos información útil a los clientes y así, jugamos el papel de asesores con los clientes reales o potenciales.
- ✓ Relaciones Personales: Frecuentamos los clubes y las organizaciones sociales y empresariales, en especial aquellas a las que asisten gentes de negocios del área de interés.

5.2

5.2.2.1.1 5.2.1.4.6 Patrocinio y Mecenazgo

Patrocinamos actos ya programados: Fiestas locales, conciertos de verano o campeonatos deportivos.

Promovemos acontecimientos de interés: Si el acontecimiento no existe lo inventamos. Además de mejorar en imagen, aprovechamos estos actos para realizar ventas directas, degustaciones y todas las acciones de marketing que se nos ocurran.

CAPITULO 6

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO Y MARKETING

6.1 EL POSICIONAMIENTO

Las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual como: la diferencia en costes y especialista, hay demasiados productos, compañías y "ruidos".²⁷

La sociedad está sobrecomunicada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en publicidad y en marketing.²⁸

En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación; esto es "conquistando posiciones".²⁹

Para poder entender a que se enfrenta una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña de publicidad: la mente del consumidor.³⁰

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe.

En efecto, la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás. En una situación

²⁷ www.ilustrados.com

²⁸ www.ilustrados.com

²⁹ www.ilustrados.com

³⁰ www.ilustrados.com

como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: "Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor".³¹

Otra de las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden, se debe a la cantidad de medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación.

Veamos: TV por aire y cable; radio AM y FM; carteles en la calle y en los ómnibus; periódicos y revistas, etc.

Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente, y es así como la mente se convierte en el campo de batalla.

Otra razón de que los mensajes se sigan perdiendo, es la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales.³²

La única defensa que la persona tiene en una sociedad sobrecomunicada y con una impresionante y diversa oferta de productos y servicios, es una mente sobresimplificada.

Para penetrar en la mente hay que simplificar el mensaje, dejando de lado las ambigüedades si se desea causar impresión verdadera.

Pero la solución al problema no hay que buscarla dentro del producto ni dentro de la propia mente; la solución del problema está en la mente del cliente en perspectiva.

Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor: concentrarnos en la manera que tiene de percibir la otra persona, y no en la realidad del producto.³³

³¹ www.ilustrados.com

³² www.ilustrados.com

La única respuesta a los problemas de la sociedad sobrecomunicada es la respuesta dada por el posicionamiento, el cual se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar. Así lo hicieron Kodak en fotografía, IBM en computación, Xerox en copadoras, Coca-Cola en refrescos, General Electric en cuestiones eléctricas.³⁴

Lo preferible es ser el primero antes que el mejor, porque todos se acuerdan sin problemas del primero, no del segundo ni el tercero, a pesar de que estos últimos hubiesen superado de alguna forma al primero.

Si una empresa quiere tener éxito, debe convencerse de la importancia de ser la primera en penetrar en la mente de las personas.

En este sentido, la manera de crear lealtad hacia una marca es impactando primero (antes que la competencia, si la hubiera) y luego, procurar no dar pie para que el cliente se cambie a otra marca, en otras palabras, hacer lo que sea necesario para retenerlo: escucharlo, mimarlo.³⁵

En definitiva, para triunfar en nuestra sociedad sobrecomunicada, toda empresa debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva (lo óptimo es ser el primero).³⁶

La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte.

³³ www.ilustrados.com

³⁴ www.ilustrados.com

³⁵ www.ilustrados.com

³⁶ www.ilustrados.com

Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.³⁷

6.1.1

6.2 TIPOS DE POSICIONAMIENTO

6.2.1 POSICIONAMIENTO EN BASE A PRECIO/CALIDAD

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, por ejemplo se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Mientras que el Chrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidad de atributos y accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

También existen compañías que se posicionan solo con respecto al precio, o bien como caros, Rolex por ejemplo, o bien como baratos, Swatch.

6.2.2 POSICIONAMIENTO CON RESPECTO AL USO

Otra estrategia consiste en relacionar al producto con un determinado uso o aplicación. Gatorade, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas para rehidratarse.

6.2.3 POSICIONAMIENTO ORIENTADO AL USUARIO

Este tipo de posicionamiento está asociado con una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren

³⁷ www.ilustrados.com

identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características del producto y del target (mercado al que va dirigido). Revlon, por ejemplo con Cindy Crawford. Los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

6.2.4 POSICIONAMIENTO CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos. En segundo lugar, a veces no es tan importante cuanto importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad. En productos especialmente difíciles de posicionar como los licores, es importante hacer referencia a un competidor, para que el consumidor pueda tener una referencia sobre el tipo de licor y sabor que debe esperar.

Podemos resumir la estrategia diciendo que hay que buscar un hueco y luego llenarlo. Pero para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente.

6.2.5 POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DEL NOMBRE

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave, hasta el punto que cuando alguien quiere pedir una cerveza, pide una Pilsener, o una cola y pide una Coca Cola.

Una empresa que está en el mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser ubicada en una "escalera", que le permita ser identificada con el producto que representa. Hace un tiempo atrás, cuando no existía tanta competencia, cualquier nombre podía funcionar pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica para facilitar su recordación.

6.2.6 POSICIONAMIENTO COMO LÍDER

Mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene sentido publicar anuncios donde se diga "somos la número uno". Es mucho mejor realzar la categoría del producto ante el cliente en perspectiva.

Obviamente, el que se posiciona de primero, no lo hace con relación a su competencia, sin embargo debemos hablar del posicionamiento del líder antes de hablar de la competencia, pues es él quién va a marcar la pauta.

Los líderes cuando saben manejar adecuadamente su liderazgo, pueden mantenerse en el tope por muchos años. Como ejemplo tenemos Coca-Cola, Motorola, etc. Sin embargo, no porque una marca sea el líder de una determinada categoría, significa que serán también líderes en otra categoría, de hecho, algunas empresas líderes que han intentado esto partiendo de su éxito como líder en una determinada categoría, han fracasado. Como Xerox al intentar competir con IBM en el mercado de las computadoras personales, e IBM al intentar competir con Xerox en el área de las fotocopadoras.

La mayoría de los líderes cubren sus movimientos competitivos presentando otra marca. Esta estrategia de marcas múltiples más bien se trata de una estrategia de posición única.³⁸

6.2.7 EL PODER DEL NOMBRE

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en su mente.

Antes, cuando había menos productos, cuando el volumen de comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía tanta importancia.³⁹

Hoy, lo que se debe buscar, es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento, que le comunique al cliente la ventaja principal del producto.

La primera empresa que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea, se hará famosa.

Un nombre inapropiado provoca una reacción en cadena que solo sirve para confirmar la opinión inicial desfavorable.

El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente. No es la bondad o conveniencia del nombre en un sentido estético lo que determina la eficacia del mensaje, sino lo apropiado del nombre. Con un buen nombre de marca el trabajo de posicionamiento se hará mucho más sencillo.

³⁸ www.ilustrados.com

³⁹ www.estoesmarketing.com

6.2.8 ¿QUE ES UNA MARCA?

Una marca es un nombre o símbolo (como un logotipo, trademark, o diseño de envase) que identifica los bienes o servicios de una determinada empresa.

La marca ofrece al consumidor una garantía, y le permite protegerse de competidores que ofrezcan productos que parezcan idénticos.

La marca es una notoriedad. Una marca desconocida es una marca sin valor; el consumidor preferirá aquellos productos de marcas conocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un periodo indefinido.⁴⁰

La calidad que inspira una marca debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara.

La marca es un elemento reconocido por los consumidores, quienes otorgan a determinadas marcas el calificativo de "buenas" y se lo niegan a otras.

Este título no es concedido indiscriminadamente sino que, por el contrario, se basa en indicios, uno de los cuales, quizás el más importante, es la calidad del producto. A partir de ese momento, la calidad de la marca cobra "vida propia" y llega a separarse del producto.⁴¹

La marca es una firma. Es un importante símbolo de garantía y responsabilidad.

La marca es un seguro de progreso. Es decir, obliga al fabricante a perfeccionarse sin descanso. Así, éste debe analizar el mercado, no sólo en cuanto a la relación

⁴⁰ www.estoesmarketing.com

⁴¹ www.estoesmarketing.com

calidad - precio en comparación con la competencia, sino también para conocer los deseos del consumidor, su forma de ser, su carácter. Las personas eligen las marcas por afinidad con su personalidad.

La marca ha de estar viva (nace, se desarrolla, se transforma, decae y en determinados casos, muere), por lo que necesita, cuando es preciso, innovación (formal y/o conceptual); nuevos códigos de comunicación que construyan liderazgo diferenciándola más claramente de la competencia por sus valores tangibles o intangibles.

Es importante recordar que las marcas pueden tener imagen de modernas o de anticuadas.

Esto poco tiene que ver con el momento de su lanzamiento, sino que más bien depende en gran medida de que las empresas hayan sabido comunicar que son capaces de mantenerse al día.

Por otro lado, la marca es uno de los atributos psicológicos de un producto, junto con la calidad. En este sentido, la marca:

- Permite diferenciar nuestro producto de la competencia

- Facilita la adquisición del producto

- Facilita la compra repetitiva

- Facilita la publicidad

- Facilita la introducción de nuevos productos

- Cualidades de un buen nombre de marca

- Debe describir los beneficios del producto (asociable al producto)

Debe comunicar una importante cualidad inherente al producto

Debe evocar al producto. Pero asociar o evocar no se deben confundir con describir ya que la marca no describe al producto sino que lo distingue, por lo tanto, el nombre no debe hacer una descripción del producto, ya que limitaría a la marca en un futuro frente a posibles modificaciones o desarrollo del producto.

Debe de fácil recordación, es decir, fácil de reconocer y recordar.

Debe tener congruencia con el nombre de la compañía y con los productos.

Debe ser única, para poder competir (debe ser distinta de la de la competencia)

Debe ser breve y sencilla

Debe ser de fácil lectura y pronunciación

Desde el aspecto legal, se debe registrar dicho nombre.

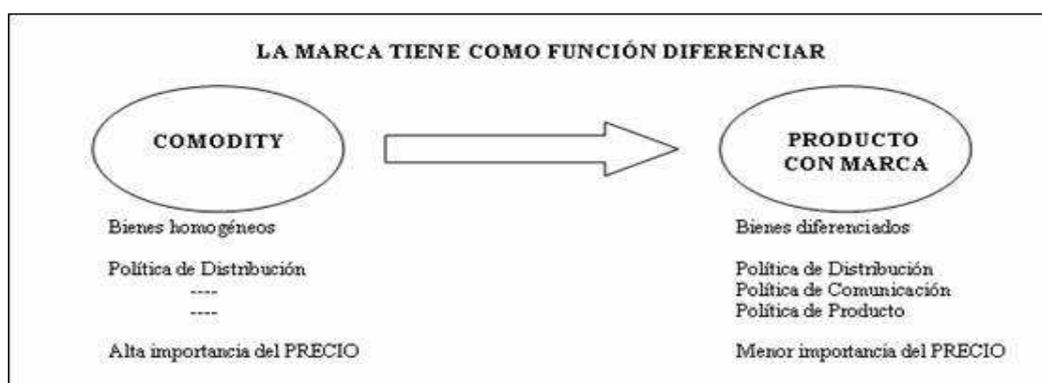
Debe ser posible de internacionalizar, es decir, que sea válida la pronunciación (que engloba el recuerdo, la evocación...) para los diferentes países en los que el producto vaya a venderse.

Debe ser eufónica (sonar bien).

6.2.8.1 IDENTIDAD DE MARCA

La Identidad de Marca es el conjunto de activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes.

Gráfico 6.1 La marca tiene como función diferenciar



Elaborado por: Fuente.- Administración Estratégica – Un Enfoque integrado.

Las principales categorías de activos son:

Reconocimiento del nombre de la marca

Fidelidad a la marca

Calidad percibida

Asociaciones de la marca

Es preciso tener presente que cada activo de la marca crea valor de forma diversa. Por lo tanto, para gestionar efectivamente el valor de la marca y para tomar decisiones sobre actividades de construcción de marca es importante que el mercadólogo (así como los máximos niveles de la organización) sea sensible a las formas por las cuales las marcas poderosas crean valor tanto para el cliente como para la compañía.

Gráfico 6.2 Distintos Componentes permiten construir el valor de Marca



Elaborado por: Fuente.- Administración Estratégica – Un Enfoque integrado.

El valor de la marca se construye teniendo en cuenta cuatro aspectos principales:

DIFERENCIACIÓN, que es la singularidad distintiva que el cliente percibe de la marca.

Suministra al cliente las bases para su selección.

Sin diferenciación no habría fidelidad por parte de los clientes, ya que la ecuación de valor estaría dominada por el factor "precio" más que por "suministro de beneficios".

RELEVANCIA, que describe la apropiación personal de la marca (la importancia relativa que el cliente asigna a la marca dentro del conjunto de marcas para una misma categoría de producto).

Contribuye a solidificar la razón de compra.

A mayor relevancia, mayores ventas. La diferenciación por sí sola es insuficiente para lograr la fortaleza de la marca, ya que sólo genera oportunidades de márgenes.

Complementariamente, la relevancia genera oportunidad de uso (penetración de mercado).

Por esta razón la diferenciación debe ser relevante para que la marca obtenga fortaleza real.

ESTIMA, describe el afecto y consideración que el cliente tiene hacia la marca. Se relaciona estrechamente con percepciones de calidad y popularidad, que promueven el uso.

CONOCIMIENTO, es la íntegra comprensión del producto / servicio detrás de la marca.

El conocimiento es la consecuencia del éxito en la construcción de la marca.

Se relaciona directamente con la "experiencia" del consumidor con el producto / servicio de una marca particular, que promueve y facilita el reconocimiento, recuerdo e imagen de la marca.

La imagen de la marca se construye en base a distintos tipos de asociaciones que el cliente va haciendo con ésta (teniendo en cuenta que siempre existe una preferencia de asociaciones, porque unas tiene más fuerza que otras para el cliente).

El valor de la marca se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente produce con la marca.

Estas asociaciones pueden incluir atributos del producto (precio, envase, apariencia, imaginación para el uso) y no relacionados al mismo, una celebridad, beneficios funcionales, experienciales o simbólicos, actitudes.

Las asociaciones son conductoras de la identidad de la marca, es decir, guían la decisión sobre aquello que la organización quiere que su marca genere en la mente del cliente.

Un error común es enfocarse en los atributos del producto y en los beneficios funcionales tangibles de la marca (dejando de lado o menospreciando los beneficios emocionales y de autoexpresión de la misma). Por lo tanto, un factor clave para construir marcas poderosas consiste en desarrollar e implementar una identidad de marca.

Gráfico 6.3 Existen distintos tipos de asociaciones



Elaborado por: Fuente.- Administración Estratégica – Un Enfoque integrado.

La identidad de marca se compone de doce dimensiones que pueden ser organizadas (para su mejor comprensión) en cuatro perspectivas:

- ✓ La marca como producto
 - Alcance del producto
 - Atributos
 - Calidad / valor
 - Usos
 - Usuarios
 - País de origen
- ✓ La marca como organización
 - Atributos organizativos
 - Local vs Global
- ✓ La marca como persona
 - Personalidad de la marca
 - Relaciones marca-cliente (determinan el nivel de lealtad del cliente con la marca)
- ✓ La marca como símbolo
 - Imagen visual / metáforas
 - Herencia de la marca

En definitiva, la identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener en la mente del cliente meta.

Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca, implicando una promesa de la organización a los clientes, que involucra beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión.

6.2.8.2 PERSONALIDAD DE LA MARCA

Es un conjunto de características humanas asociadas con el nombre de una marca. Incluye características tales como el sexo, edad, y clase socio-económica, así como

aspectos de la personalidad humana como son la cordialidad, la implicación y el sentimentalismo.

Por ejemplo, Guess se considera sofisticado en contraste con la rudeza de Wrangler; Nike se considera atlético mientras que LA Gear tiende a percibirse como más de moda.

La personalidad de la marca, como la personalidad humana, es a la vez distintiva y perdurable.

Por otro lado, la personalidad de la marca ayuda al estratega a enriquecer y profundizar la comprensión de las percepciones y actitudes de las personas hacia una marca particular (esto proporciona información sobre la relación de los clientes con la marca), contribuyendo a una identidad de marca diferenciada (la personalidad de la marca define no sólo la marca, sino también el contexto y la experiencia de la clase de producto, otorgando un posicionamiento a la marca en la mente del cliente), guiando el esfuerzo de comunicación y creando valor para la marca.

Una marca puede ayudar a una persona a expresar su personalidad de diferentes formas, como puede ser la generación de diversos sentimientos según la marca que se utilice de determinada categoría de producto.

También se da el caso de aquellas marcas que una persona utiliza como una expresión personal, tal es el caso de marcas como Ferrari que generan un impacto social sustancial, ya que la persona que conduce un automóvil de esa marca pretende expresar a los demás su posición socio-económica, su espíritu deportivo y arriesgado, entre otras características de la marca con las que se identifica este individuo.

Así, se puede llegar al punto en el que "la marca se convierte en parte de uno mismo". Esto es, que la marca se convierte en una extensión o en parte integrante de uno mismo.

Esto sucede con aquel diseñador gráfico, usuario de Apple que está siempre frente a su computadora, ésta es parte de su persona.

Para la persona que termina su actividad física bebiendo Gatorade, la bebida remineralizante no es sólo una expresión de quién es (deportista dedicado), sino una parte de su estilo de vida.

En este sentido, el potencial de crear una unidad con algunas personas es una oportunidad significativa para una marca. Por último, la organización debe tener presente que la personalidad de la marca debe encajar con las necesidades de autoexpresión del público objetivo.

La personalidad de la marca debe ser deseada y lo suficientemente importante para preocupar a la persona que la utiliza, es decir, la persona debería sentirse mejor debido a una asociación determinada con la marca (sofisticado cuando usa perfume Chanel).

En este sentido, una personalidad que no se adapte a su objetivo no funcionará.

6.2.8.3 IMAGEN DE MARCA

La imagen es algo intangible pero que sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige.

Sin esa imagen o reconocimiento de sus productos o servicios, no sería conocida ninguna empresa en la actualidad.⁴²

⁴² www.estoesmarketing.com

Toda marca tiene una determinada imagen, que por medio de su eficiente planificación y control, puede convertirse en una eficaz estrategia de comunicación que apoya en todo momento y a cada uno de sus productos.

No basta con vender servicios o productos, hay que comunicarlos y fijar imágenes permanentes de la empresa creadora, por eso es necesaria la creación de una identificación propia (la marca), que se traduce en única, homogénea y global, permitiendo diferenciarla del resto por medio de atributos como: confianza, personalidad, esfuerzo, riqueza, plenos servicios, eficacia, solidez, continuo desarrollo, participación tecnológica, apertura hacia el exterior, beneficio social, gestión empresarial, etc.

En definitiva, esa imagen global es el resultado de una política integrada y de una gestión eficaz de todos los procedimientos, medios y oportunidades de comunicación, o sea, comunicación que se basa en marca más identidad corporativa.

No hay que confundir la marca (como signo de naturaleza verbal o gráfica) con la imagen que se transmite a través de la publicidad y la presentación de los productos (imagen de marca).

La imagen de marca da notoriedad y garantiza competitividad a la empresa y sus productos. La marca es el centro alrededor del cual se genera y se desarrolla esta imagen, que suele hacerse por acumulación de todas las manifestaciones de la empresa: su forma de hacer, su forma de decir las cosas a través de sus acciones comunicacionales (incluida la publicidad, sus productos, sus envases / embalajes y su actuar en el punto de venta o merchandising).

La imagen de marca es una consecuencia de cómo la marca se perciba.

Es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca.

La percepción de las marcas tiene que ver con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándolas según sus valores externos; pero cada individuo, según su personalidad, les imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada.⁴³

La percepción de las marcas es lo que da forma y contenido a algo que no deja de ser una abstracción, una concepción mental de las características del producto y de los valores simbólicos atribuidos por la publicidad y la promoción, para conseguir la preferencia de los consumidores.

Por lo tanto, se puede definir la imagen de marca como un conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad - precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre y publicidad.

Cuando la imagen de una marca es positiva, se está añadiendo un auténtico valor a un producto, le proporciona seguridad y confianza al consumidor. Permite a una empresa justificar un precio superior a la media, que gustosamente paga el consumidor.

Lo verdaderamente importante no es tanto la imagen que transmitan las marcas, sino su capacidad para establecer su autoridad y superioridad sobre la competencia.

Ahora para que una marca adquiera fuerza es preciso asociarla a los valores importantes y a las decisiones del comportamiento humano, ello le conferirá una posición de liderazgo, ya que se logra una relación emocional que garantiza la

⁴³ www.estoesmarketing.com

credibilidad y confianza del consumidor, lo que se traduce en una preferencia por la marca y repetición de compra.

Las marcas pueden llegar a tener una vida larga y no han de depender del ciclo vital de los productos.

Una alta calificación de la marca en la mente de los consumidores le puede permitir una saneada y larga vida.

La imagen de la marca debe configurarse en torno a los siguientes valores:⁴⁴

Valores referidos a los productos: Diferenciación, autenticidad y credibilidad.

La homogeneidad de los productos es una de las causas del fracaso de gran cantidad de marcas que acaban siendo desconocidas para el público.

El conocer la posición que la imagen de un producto o marca ocupada en el mercado es especialmente importante para planificar las futuras estrategias comunicacionales que la empresa decida llevar a cabo.

Dentro de los valores del producto, existen distintos tipos posibles de acciones para posicionar el producto:

Según las características del producto. El precio, la economía, la duración, la robustez, etc., son características que pueden resaltarse para posicionar un producto o marca.

Según los beneficios o problemas que el producto solucione.

Según su uso u ocasiones de uso.

⁴⁴ www.estoesmarketing.com

Por la clase de usuarios. Consiste en resaltar la clase de personas que utiliza el producto.

En relación a otros productos. Esto lleva a la realización de publicidad comparativa. Este tipo de acciones se pueden llevar a cabo de forma directa, citando a las marcas de las empresas competidoras o, de forma más genérica, indicando la superioridad de la marca propia con respecto a las demás de la competencia, sin que éstas sean citadas de modo expreso.

Por disociación de la clase de producto. Con esta estrategia se pretende desmarcar el producto de los competidores.

Valores referidos a los consumidores: Autocomplacencia, autosatisfacción y autoexpresión (personal y social).

Valores referidos a la comunicación: Notoriedad, veracidad y persuasión; de ahí la búsqueda en publicidad de la proposición de compra (beneficio argumentado) significativa, novedosa creíble y estimulante.

La marca es fundamentalmente un estereotipo, una imagen en la mente del consumidor. Los aspectos de la marca a destacar son: ⁴⁵

Su ambivalencia. Por un lado, el contenido de la imagen es igual para todos, pero el tono afectivo es distinto para cada sujeto.

Su coherencia. La imagen de marca produce un conjunto de actitudes y representaciones que forman un todo coherente.

Su estado consciente o inconsciente. En el primer caso, la imagen aparece en opiniones expuestas libremente o emociones manifiestas.

⁴⁵ www.estoesmarketing.com

Para obtener la imagen que tiene una determinada marca, se debe analizar al consumidor y su relación con las siguientes características del producto:

Experiencia del consumidor con el producto. Aunque no siempre está relacionada, ya que el consumidor puede crear imágenes de marca sin tener ninguna experiencia personal con el producto.

Calidad inherente al producto / Características del producto.

Funcionalidad del producto.

Siguiendo con el punto de vista del consumidor, los elementos que definen la imagen de una marca son:

La proximidad; es decir, el grado de presencia de la imagen del producto en la mente del consumidor.

La precisión de la imagen ya que ésta ha de tener unas características muy bien definidas.

El contenido de la imagen o el número de características que el consumidor encuentra en esa imagen.

La valoración de esas características.

Las asociaciones; es decir, todo aquello que se asocia con la imagen de una determinada marca.

6.2.9 IDENTIDAD CORPORATIVA

Al igual que los productos tienen cada vez más necesidad de diferenciarse en un mercado en el que los adelantos tecnológicos lo dificultan cada vez más, las empresas, como las marcas, luchan para conseguir fuertes personalidades y el apoyo de los diferentes públicos con los que se relacionan para poder sobrevivir.

La identidad corporativa se basa en la realidad de la propia empresa. Responde a la pregunta ¿Qué somos? Su respuesta ha de diferenciar a la empresa del resto de la competencia y ha de transmitirse de forma coherente y a lo largo del tiempo a todos sus públicos, a través de cualquier forma de comunicación. La identidad se manifiesta por medios gráficos, verbales, culturales y ambientales y a través de informaciones objetivas.

Los elementos que configuran la identidad corporativa son:

Nombre o identidad verbal. La identidad empieza con un nombre propio, lugar de la inscripción social de las personas y lugar de la inscripción social de las empresas.

El nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa.

Es el único de doble dirección, la empresa lo utiliza para designarse a sí misma y, el público, competencia, periodistas, etc., para referirse a ella.

El logotipo, es una palabra diseñada, o la traducción tipográfica del nombre legal o de marca.

La simbología gráfica. Son los signos icónicos de la marca, la parte que no se pronuncia. A veces se asocia al logotipo formando un todo y la marca resulta ser sólo un grafismo.

Identidad Cromática. Es el color de la marca. Hay marcas que se identifican y diferencian claramente por su color (por ejemplo, Kodak, con su característico color amarillo).

La identidad cultural. Los signos culturales definen un modo propio de comportamiento global, un modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. Puede representar un valor añadido por su esmerado y atento servicio pre y post venta.

6.2.10 IMAGEN CORPORATIVA

El hacer técnico o funcional de la empresa, unido a su hacer cultural (calidad y atención al público), más sus diferentes formas de comunicar lo que es y lo que hace (publicidad corporativa, relaciones públicas, merchandising, packing, etc.), más su propio compromiso con la sociedad y la identidad de su marca configuran la imagen corporativa de la empresa en la mente de sus públicos, es decir, la extensión imaginaria de la identidad corporativa de la empresa.

6.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.3.1 SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Decir que un producto tiene un ciclo de vida es afirmar cuatro cosas:

Los productos tienen una vida limitada.

Las ventas de los productos pasan por etapas bien definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los vende.

Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras, y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

Casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana. Esta curva por regular se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.

Introducción: Período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.

Crecimiento: Período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.

Madurez: Período en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento en la competencia.

Decrecimiento: El período en que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.⁴⁶

6.3.1.1.1

6.3.1.1.2 *Ciclos de Vida, de Estilo, Moda y Caprichos: Podemos distinguir tres categorías especiales de ciclos de vida de productos: estilos, modas y caprichos. El estilo es una forma básica y distintiva de expresión que aparece en un campo del quehacer humano. Aparecen estilos en casas (colonial, rancho, Cape Cod); ropa (formal, casual, funky); y arte (realista, surrealista, abstracto). Un estilo puede durar generaciones, y estar en boga a veces y a veces no. La moda es un estilo aceptado actualmente o que goza de popularidad en un campo dado. Las modas pasan por cuatro etapas: distinción, imitación, moda masiva y decadencia. Es difícil predecirla duración del ciclo de una moda.*

⁴⁶ www.estoesmarketing.com

Los caprichos son modas que aparecen rápidamente entre el público, se adoptan con gran celo, alcanzan un máximo en poco tiempo, y tienen una decadencia igualmente rápida. Su ciclo de aceptación es corto, y tienden a atraer un número limitado de seguidores entre quienes están buscando emoción o quieren distinguirse de otros.

Los caprichos no sobreviven porque normalmente no satisfacen una necesidad intensa.

6.3.1.2 ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Las utilidades son negativas o bajas en la etapa de introducción porque las ventas son bajas y los costos de distribución y promoción son elevados.

Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores.

Los gastos en promoción alcanzan su nivel más alto en relación con las ventas, debido a la necesidad de: (1) informar a los consumidores potenciales, (2) inducir el ensayo del producto y (3) asegurar la distribución en los establecimientos detallistas.

Al lanzar un producto nuevo, la gerencia de marketing puede establecer un nivel más alto o bajo de cada una de las variables de marketing (precio, promoción, distribución, calidad de producto).

Si consideramos sólo precio y promoción, la gerencia puede adoptar una de cuatro estrategias:

Descremado rápido: El producto nuevo se lanza con un precio alto y un alto nivel de promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando una buena parte del mercado potencial no tiene conocimiento del producto.

Descremado lento: El producto nuevo se lanza con un precio alto y poca promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado potencial no es muy grande; casi todo el mercado tiene conocimiento del producto; los compradores están dispuestos a pagar un precio alto; y la competencia no es inminente.

Penetración rápida: El producto se lanza con un precio bajo y se gasta mucho en promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado es grande y no tiene conocimiento del producto.

La mayoría de los compradores es sensible al precio, la competencia es intensa, y los costos de fabricación unitarios bajan al aumentar la escala de producción de la empresa y la experiencia de fabricación.

Penetración lenta: El producto se lanza con un precio bajo y poca promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado es grande y sabe bien que existe el producto y es sensible al precio.

6.3.1.3 ETAPA DE CRECIMIENTO

La etapa de crecimiento se caracteriza por un incremento rápido de las ventas. Nuevos competidores ingresan en el mercado, atraídos por las oportunidades. Ellos introducen nuevas características del producto y expanden la distribución.

Los precios se mantienen en su nivel actual o bajan un poco, dependiendo de la rapidez con que aumenta la demanda.

Las empresas mantienen sus gastos en promoción en el mismo nivel o en un nivel un poco más alto a fin de enfrentar a la competencia y seguir educando al mercado.

Las ventas aumentan con mucha mayor rapidez que los gastos en promoción, dando pie a una baja en el cociente promoción/ventas que a las empresas les viene muy bien.

Las utilidades aumentan en esta etapa a medida que los costos de promoción se reparten entre un mayor volumen de productos y los costos de fabricación unitarios bajan más rápidamente que el precio gracias al efecto de aprendizaje del productor.

Las empresas que están en la etapa de crecimiento deben decidir entre lograr una alta participación de mercado u obtener utilidades altas a corto plazo.

6.3.1.4 ETAPA DE MADUREZ

En algún momento, la tasa de crecimiento de las ventas bajará, y el producto ingresará en una etapa de relativa madurez.

Esta etapa por lo regular dura más que las anteriores, y presenta grandes retos a la gerencia de marketing. Casi todos los productos están en la etapa de madurez de su ciclo de vida, y casi todos los gerentes de marketing enfrentan el problema de vender el producto maduro.

La etapa de madurez se divide en tres fases: crecimiento, estabilidad y decadencia de la madurez. En la primera fase la tasa de crecimiento de las ventas comienza a bajar. En la segunda fase las ventas dejan de crecer debido a la saturación del mercado. En la tercera fase, madurez en decadencia, el nivel absoluto de las ventas comienza a bajar, y los clientes comienzan a cambiar a otros productos y sustitutos.

47

El problema que enfrenta una empresa en un mercado maduro es si debe o no luchar por obtener utilidades por alto volumen y bajo costo, o bien adoptar una estrategia de ocupación de nichos y obtener utilidades con un volumen bajo de alto margen.

6.3.1.5 ETAPA DE DECRECIMIENTO

Las ventas de la mayor parte de las formas y marcas de productos bajan tarde o temprano.

La decadencia podría ser lenta, como en el caso de la avena; o rápida, como en el caso del automóvil a Diesel.

Las ventas podrían caer hasta cero, o podrían petrificarse en un nivel bajo.

Las ventas bajan por varias razones, que incluyen adelantos tecnológicos, cambios de los gustos de los consumidores, y un aumento de la competencia nacional y extranjera.

Todas ellas dan pie a un exceso de capacidad, recortes de precios y erosión de utilidades.

Cuando las ventas y las utilidades caen, algunas empresas se retiran del mercado. Lamentablemente, pocas empresas han desarrollado una política bien meditada para manejar sus productos en decadencia.

Es común que los sentimientos desempeñen un papel.

6.3.2 SEGÚN NUESTRA POSICION EN EL MERCADO

6.3.3

Al igual que los productos, los mercados evolucionan, pasando por cuatro etapas: surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia.

6.3.3.1 SURGIMIENTO

Antes de que se haga realidad un mercado, existe como mercado latente.

Este tipo de mercado, en el que las preferencias de los compradores tienen una dispersión uniforme, se denomina mercado de preferencias difusas.

El problema del empresario es diseñar un producto óptimo para este mercado. Él tiene tres opciones:

El nuevo producto se puede diseñar de modo que coincida con las preferencias de una de las esquinas del mercado (una estrategia de nicho único).

Se pueden lanzar simultáneamente dos o más productos para capturar dos o más partes del mercado (una estrategia de múltiples nichos).

El nuevo producto se puede diseñar para la parte media del mercado (una estrategia de mercado masivo).

Al lanzar el producto, se inicia la etapa de surgimiento.

6.3.3.2 CRECIMIENTO

Si las ventas del nuevo producto son buenas, otras empresas ingresarán en el mercado, iniciando una etapa de crecimiento de mercado.

La segunda empresa tiene tres opciones:

Puede posicionar su marca en una de las esquinas (estrategia de nicho único).

Puede posicionar su marca junto al primer competidor (estrategia de mercado masivo).

Puede lanzar dos o más productos en diferentes esquinas desocupadas (estrategia de múltiples nichos).

6.3.3.3 MADUREZ

Tarde o temprano, los competidores cubren y sirven todos los segmentos importantes del mercado y éste ingresa en la etapa de madurez.

A medida que se frena el crecimiento del mercado, éste se divide en segmentos más finos y ocurre una alta fragmentación del mercado.

La fragmentación del mercado a menudo va seguida de una consolidación del mercado causada por la aparición de un nuevo atributo que es muy atractivo.

Los mercados maduros oscilan entre la fragmentación y la consolidación. La fragmentación es resultado de la competencia, y la consolidación es resultado de la innovación.

6.3.3.4 DECADENCIA

Tarde o temprano, la demanda por los productos actuales comienza a disminuir, y el mercado entra en la etapa de decadencia. O bien el nivel de necesidad total de la sociedad baja, o una tecnología nueva sustituye a la vieja.

Así como es imposible no estar en alguna de las fases del Ciclo de Vida, también es imposible que no tengamos asignada alguna de las posiciones siguientes. En consecuencia, tendremos que elegir la mejor estrategia en función de esta realidad.

6.3.3.5 POSICIÓN DE LÍDER

Una vez que la empresa ha alcanzado una posición de líder, tenemos que pensar en defendernos de los ataques provenientes de antiguos líderes sedientos de revancha o de recién llegados con hambre de éxito. Las empresas no crean líderes, son los consumidores quienes lo crean. Tenemos que tener en cuenta un principio básico de la guerra: el tamaño es una ventaja.

Si una gran firma se introduce en nuestro mercado, no hay que tratar de competir, es mejor dejarse absorber.

La Defensa

La mejor defensa es el ataque.

La defensa móvil es un método preventivo que consiste en tomar la delantera para mantener un largo de ventaja sobre los adversarios.

Se mejoran sin cesar los productos y se lanzan nuevos productos en los sectores que tienen un mayor desarrollo, no dejando a los demás otra posibilidad que la de seguirles los pasos.

6.3.3.5.1 El Contraataque

Consiste en ejercer una fuerte presión sobre al adversario en el mismo mercado en el que éste ataca.

6.3.3.5.2 La Guerra Psicológica

La presión psicológica beneficia líder.

Muchos clientes se dejan influir más por la opinión de otros que por su propia opinión.

6.3.3.6 POSICIÓN DE RETADOR

Ocupamos la segunda, tercera o cuarta plaza en el sector al cual pertenecemos.

Y como retador retamos: a los líderes del mercado, a las empresas de nuestro nivel y tamaño, y a las empresas de nivel local o regional.

El ser retadores no quiere decir que no seamos de gran relieve o Empresa puntera, simplemente quieres decir que en el sector hay un líder o alguien a quien queremos retar.

Ataques que podemos elegir:

Estrategia de Descuentos.

Estrategia de productos baratos.

Estrategia de Innovación de productos.

Estrategia de mejora de servicios.

Importantes inversiones publicitarias.

6.3.3.7 POSICIÓN DE SEGUIDOR

Estamos de acuerdo con la cuota de mercado que tenemos.

En consecuencia, no debemos realizar fuertes inversiones e innovaciones, aunque tenemos que tener a la vista la evolución del mercado.

Nuestro objetivo principal es mantener la cuota de mercado.

Muchas veces deberemos estar atentos con una estrategia defensiva que nos proteja de los ataques de otras Empresas.

6.3.3.8 POSICIÓN DE ESPECIALISTA

Nichos de mercado muy selectivos.

La competencia no suele ser muy fuertes.

Nuestra Empresa es pequeña, sin grandes recursos.

6.3.4 ESTRATEGIAS EN FUNCION DE LA COMPETENCIA

“Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de Empresas ya está satisfaciendo sus deseos.”

Así nuestra ventaja competitiva debe estar claramente diferenciada frente a los competidores de nuestro sector:

Debe ser poseída por una (o, en ocasiones, unas pocas) Empresas

Debe ser conocida y apreciada por sus clientes.

Debes ser sostenida a largo plazo:

Con recursos propios persistentes y duraderos.

Estudio de las posibles reacciones frente a mi ventaja.

6.3.4.1 CÓMO OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

6.3.4.1.1 Diferenciación:

Las batallas de Marketing se libran dentro de la mente: en la mente de los clientes.

Una forma de inspeccionar la mente humana es mediante la investigación comercial; no para saber lo que los consumidores desean comprar, sino para conocer qué posiciones controla cada una de las Empresas o productos competidores.

Nuestra empresa debe atacar allí en donde está el mercado.

6.3.4.1.2 La NO diferenciación

El consumidor que encuentra muchas ofertas con escasa o nula diferenciación acaba decidiendo su compra a través del precio.

Esta situación detiene el crecimiento de los negocios, al obligar a las empresas a mantener precios sin permitirles controlar el valor de sus productos o servicios.

6.3.4.1.3 La SI diferenciación

La clave de nuestro éxito no solo consiste en tratar de ser los mejores batiendo a los demás (ser competitivo), sino en ser distintos.

Si contamos con una estrategia diferenciada no debemos temer la competencia de otras Empresas más poderosas.

6.3.4.2 PRIMER PASO PARA UNA ESTRATEGIA DIFERENCIADA

Poner límites al mercado que se quiere abarcar.

La Empresa con éxito es la que crea un sistema de negocio total en el que se integran todas las actividades, y fuerza al competidor a imitarlo en todo o a no hacer nada.

6.3.4.2.1 Liderazgo en costes:

Esta ventaja competitiva radica en poseer los “costes” más bajos del sector, no en tener los precios más bajos.

Fuentes del liderazgo en costes:

La tecnología.

Economías de escala.

Curva de experiencia o de aprendizaje.

Compartir producción, distribución o Marketing entre diferentes productos de una misma empresa; para esto hay que saber lo que valora el cliente.

Causas externas a la empresa: ayudas de los gobiernos, localización en áreas con bajos salarios, el precio de las materias primas, el tipo de cambio, etc. Estas fuentes pueden ser efímeras y fácilmente imitables por la competencia.

6.3.4.2 Mentalidad ganadora:

El juego actual está claro: “Tenemos que arrebatarnos el negocio a algún otro”

Tiene más éxito un golpe rápido, tipo relámpago, que depende más del tiempo que de la fuerza.

El éxito estriba más en “pensar mejor” y no, en pensar más.

6.3.5 ESTRATEGIA DE MARKETING DE GUERRILLA

El Marketing de Guerrilla no está orientado al consumidor sino al competidor. La guerrilla posee un potencial de ventajas tácticas que permiten a las pymes dinámicas e innovadoras prosperar en tierras de gigantes. Las pymes son pequeñas empresas que no siguen un corriente principal.⁴⁸

⁴⁸ www.estoesmarketing.com

Sobreviven dando golpes de mano y escondiéndose, y ejerciendo una atracción muy poderosa en una pequeña parte de la población. Muestran una mentalidad atacante porque no tienen nada que defender.

Cuanto más pequeña es la empresa, más lucha por proteger pequeña porción del mercado que posee, con tácticas como rebajas de precios, descuentos y periodos de garantía más largos.

6.3.5.1 ENTORNO COMPETITIVO

Las empresas guerrilleras no solo sobreviven, sino que suelen conquistar porciones muy jugosas del mercado con importantes crecimientos.

De hecho, casi todas las grandes compañías fueron, en sus comienzos pequeños negocios. ¿Cómo lo consiguieron?:

Convivir con los grandes:

Las grandes empresas dejan muchos espacios libres que les es imposible abarcar.

Llegar a determinados nichos sería para ellos de un costo que ni siquiera se plantean.

Estos son los espacios que podemos ocupar las pymes sin tener que enfrentarnos a los grandes.

Mercado de especialistas:

Los expertos recomiendan la vía de la especialización para crecer y ser rentables.

Las empresas se convierten, más que en vendedoras, en asesoras que aconsejan al cliente lo que más le conviene.⁴⁹

6.3.5.2 PRINCIPIOS DE LA GUERRA DE GUERRILLAS

Hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño como para defenderlo:⁵⁰

Tenemos que escoger un segmento lo bastante pequeño para convertirnos en su líder.

Errores graves:

Tratar de tomar un mercado lo más grande posible.

Lanzar demasiados productos.

Abarcar áreas geográficas demasiado extensas.

Intentar aumentar tu acción de mercado acercándote al líder y atacar su posición.

Por su naturaleza, una guerrilla tiene fuerzas limitadas para iniciar su acción. Por lo tanto, para sobrevivir debemos resistir la tentación de diseminar nuestras fuerzas.

Las guerrillas deben operar con organizaciones, equipos, horarios, tácticas, diferentes del líder:

Colocar la mayor cantidad posible de nuestro personal en la línea de batalla.

⁴⁹ www.estoesmarketing.com

⁵⁰ www.estoesmarketing.com

Resistir la tentación de integrar organigramas formales.

Por nuestro pequeño tamaño, podemos aprovecharnos para tomar decisiones rápidas.

Salir o cambiar de mercado con rapidez:

Gracias a la flexibilidad y organización reducida de la guerrilla:

Si la batalla se vuelve contra nosotros hay que abandonar. No poseemos tantos medios como para tirarlos en una causa perdida.

Al no haber cargos y grupos de apoyo es más fácil tomar una decisión de retirada.

La misma flexibilidad que nos sirve para la retirada, deberá servirnos para saltar a un nuevo mercado en cuanto veamos la oportunidad.

No existen en el mercado condiciones permanentes.

Progresividad en los ataques:

Una de las características frecuentes de estos ataques es su progresividad poco a poco.

Se empieza por presentar un perfil bajo, inofensivo, para ser aceptado.

6.3.5.3 TIPOS DE GUERRILLAS

6.3.5.3.1 Guerrillas Geográficas:

Concentramos nuestros recursos en un área territorial limitada.

Reducimos el campo de batalla para alcanzar una superioridad de fuerzas.

Tenemos que convertirnos en un pez grande dentro de un estanque pequeño.

6.3.5.3.2 Guerrillas Demográficas:

Atraemos un segmento específico de la población, estableciendo, por ejemplo, categorías específicas por edades, niveles de ingresos, ocupación,...

Es posible combinar tanto el acercamiento geográfico como el demográfico.

6.3.5.3.3 Guerrillas Sectoriales:

Nos concentramos en un sector económico muy concreto y especializado, porque la variedad de sectores merma la eficiencia.

La clave de nuestro éxito consiste en actuar de forma concentrada y profunda, más que amplia y superficial.

6.3.5.3.4 Guerrillas con un Producto en Mercados Determinados:

Nos concentramos en pequeños mercados con un producto único.

Las ventas nunca son lo bastante extensas como para desafiar a empresas más grandes en el mismo sector.

6.3.5.3.5 Guerrillas en el Extremo Superior:

Para muchos productos el precio elevado es una cualidad que nos puede proporcionar un plus de credibilidad.

Pero esta estrategia nos exige que dotemos al producto de cualidades y dispositivos adicionales que justifiquen la diferencia del precio.

Además, lo acompañamos con el atractivo de la marca.

La verdadera oportunidad es para los productos de consumo: No todo el mundo puede comprarse un coche de lujo, pero sí un producto de consumo elevado de precio.

6.3.5.3.6 Guerrillas en la Franja Horaria

¿Cuántas peluquerías envían publicidad a las oficinas de la zona de su influencia?

¿Cuántos hombres solo disponen del mediodía para cortarse el pelo?

Media docena diaria de cortes de pelo extra no es gran cosa, pero seguro que nos da para pagar el alquiler del local.

6.3.5.4 CUALES SON NUESTRAS ARMAS

Aunque escasos recursos, no estamos indefensos. Muy al contrario, contamos con muchas fortalezas para triunfar.

6.3.5.4.1 Mayor rapidez

Aprovechamos nuestro tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas.

Nuestra defensa es la velocidad, y la capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes y a las nuevas necesidades del cliente.

6.3.5.4.2 Mayor proximidad al mercado:

El contacto directo con el cliente nos lleva a advertir de inmediato los cambios en sus gustos, con lo que podemos introducir con rapidez las mejoras pertinentes, sin necesidad de esperar las conclusiones de un estudio de mercado.

6.3.5.4.3 Afán pionero:

Nuestra búsqueda continua de oportunidad nos lleva, a menudo, a ser los pioneros de nuevos mercados que, con el tiempo, adquieren una gran dimensión.

6.3.5.4.4 La indiferencia de los grandes:

6.3.5.4.5 Ocupamos un mercado tan reducido que, casi siempre, nos despertamos las apetencias de las grandes firmas.

Estos nos permite sobrevivir en mercados que pueden ser de una gran rentabilidad.

6.3.5.4.6 Reflejos

6.3.5.4.7 Si, por el contrario, una gran compañía asalta nuestro mercado, tenemos la rapidez de reflejos de retirarnos a tiempo y buscar otros mercados con mayores posibilidades.

6.3.5.4.8 No emular al líder

Nunca atacamos a las grandes empresas, sino que nos las ingeniamos para convertirnos en su complemento.

6.3.5.5 COMO RECONOCER A UN GUERRILLERO

6.3.5.5.1 Flexibilidad

Somos lo bastante flexibles para ajustar la estrategia a la situación y no a la inversa.

Lujo que no pueden permitirse las grandes empresas.

6.3.5.5.2 Afán por Aprender

Solemos ser grandes conocedores de nuestro sector.

6.3.5.5.3 Modestia

Sabemos rectificar a tiempo cuando cometemos un error. En ello nos va la supervivencia.

6.3.5.5.4 Astucia

La escasez de recursos es compensada con una gran dosis de intrepidez.

Adoptamos soluciones creativas impensables en la gran empresa.

6.4 ESTRATEGIAS PARA LA INTRODUCCION DE ESIKA EN LA CIUDAD DE QUITO.

Esika, tenía una presencia informal, ya que se decidió el ingreso formal, para reforzar la credibilidad de la corporación y sus marcas, tomando en cuenta que con la presencia directa en nuestro país, apoyaría al crecimiento de fuentes de trabajo, y desarrollo de las mujeres ecuatorianas.

Gracias a que la Corporación esta bien establecida en el mercado mundial, y en Ecuador ya existían productos ESIKA, los cuales ingresaban ya sea desde Colombia o desde Perú, esto ha sido una ventaja fundamental para la introducción de la marca por cuanto ya se tenía referencias de esta, en varios sectores.

Esto ha hecho que la inversión en publicidad para posicionar la marca no sea tan alta, en cuanto a publicidad en medios, en un principio.

Por esto hemos considerado hacer énfasis en una promoción boca a boca, a través de la fuerza de ventas (Gerentes de Zona y Regionales); poco material de apoyo para la promoción, como volantes, pocos días de promoción y reclutamiento de posibles consejeras.

Para ESIKA se propone la estrategia de **Penetración lenta**, ya que considera un bajo presupuesto en promoción, lo que compensa para la recuperación de bajos precios en sus productos, considerando una etapa de lanzamiento de marca, que durará aproximadamente dos meses.

También esta estrategia, es importante por el tipo de mercado, ya que Esika considera un estrato medio bajo, como su principal nicho para la comercialización. En este amplio mercado existen muchos competidores, entre los cuales consta

directamente Avon y Yanbal, que manejan promociones intensas y concentración de publicidad.

Además la estrategia de **retador**, ya que conocemos la posición que tienen en el mercado cada una de las empresas de la competencia, basadas en los estudios anteriores de categoría de productos.

Esta estrategia, se pondrá en marcha cuando termine la etapa de introducción, y podamos tener el resultado de las primeras ventas.

Esika, en la estrategia de **Retador**, considerará descuentos en sus productos, como promoción del año, descuentos del 34% en productos, etc.; Productos de bajo precio en los catálogos y revista de descuentos, donde se promocionan los productos estrella con precios únicos para consejeras, y descuentos en productos de línea que dan impulso a los productos de baja rotación; Innovación de Productos, en maquillaje de larga duración y accesorios en general; también se concentra en la mejora de servicio, con procesos bien estructurados para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, con una cadena de distribución óptima para asegurar los tiempos de entrega de los pedidos y requerimientos del cliente, servicio postventa de Canjes o Devoluciones según el caso.

Dentro del presupuesto proyectado, Esika considerará la promoción publicitaria, y el manejo de imagen de marca, por ello como una estrategia, es que se eligió como imagen oficial a Paola Vintimilla, quien fue Miss Sudamérica, es diseñadora de Moda y presentadora de televisión.

En la estrategia de comunicación, esta definido, que se realizará publicidad en medios masivos de prensa hablada y escrita, vallas y medios electrónicos.

Los eventos de lanzamiento de productos, donde se desarrolla una primicia, de un producto estrella, o que se le realizará una campaña específica, por cierto tiempo.

Eventos de maquillaje y moda, donde se promulgan las mejores y actuales tendencias, para desarrollar una ventaja competitiva de las otras marcas y por supuesto lograr una estrategia de negocio, que lleve a mejorar las ventas de cada catálogo distribuido en la ciudad de Quito.

6.4.1 ACTIVIDADES QUE SE REALIZARON EN LA INTRODUCCIÓN

La difusión del ingreso de la marca y la generación de la expectativa de que una marca reconocida ya en el mercado ecuatoriano, ingrese formalmente al Ecuador y que existe oportunidad de negocio con la venta directa, ya era un comentario en cada uno de los sectores de la ciudad.

Justamente una agradable reacción del mercado por una prestigiosa marca, es la que nos confirmó que no debíamos atacar con publicidad masiva al mercado en la ciudad de Quito.

Por ello la difusión estuvo enmarcada, con medios sencillos como un volante que contenía la presentación de la marca y el negocio de la venta directa (venta por catalogo), en sectores estratégicos como por ejemplo: En el Sur: El Recreo y La Villaflora; en el Norte: Universidad Central y La Ofelia.

El resultado de esta acertada estrategia, reclutó a más de 1400 mujeres interesadas en los beneficios del negocio, y el desarrollo que puedan tener para ellas y su familia.

Luego del reclutamiento, se realizaron varios procesos para la depuración, como llamadas confirmativas de su interés en el negocio, citas formales para la presentación de la marca e información personalizada del portafolio de productos y los beneficios que tienen al ser consejeras ESIKA.

6.4.2 ESTRATEGIA PARA ESIKA SEGÚN SU POSICION EN EL MERCADO

6.4.2.1 EL NUEVO RETADOR Y LOS Oponentes.

6.4.2.1.1 Oponentes:

Nuestros principales oponentes son Avon y Yanbal, los mismos que gozan de un 17% y 41% del mercado cosmético ecuatoriano respectivamente.

6.4.2.1.2

6.4.2.1.3 El nuevo Retador:

ESIKA

Al ser nuevos en el mercado ecuatoriano se ha tomado las siguientes estrategias:

Precio Normal vs Precio Catálogo al revisar el catálogo de venta nuestros clientes podrán observar que muchos de nuestros productos están con precios mejorados en relación al precio real del producto sin que esto signifique que se trate de una oferta o promoción especial.

Producto del año para llamar la atención de nuestros potenciales clientes se presenta en cada una de nuestras campañas de venta, un producto de los de mayor rotación “estrellas” el mismo que goza de un descuento diferenciado al resto de productos, el mismo que sirve como incentivo para la fuerza de ventas.

Descuentos otra forma de incentivar la venta es a través de descuentos a los productos de baja rotación, dichos descuentos se colocan de forma llamativa en los catálogos para resaltar el producto.

Promociones las promociones aplicadas en el catálogo se aplican de forma directa e indirecta. Directa cuando se trata de dar impulso a la venta de un

producto específico e Indirecta cuando se apoya la venta de una categoría de productos.

Regalos al adquirir un producto específico del catálogo se obsequia un producto de menor valor que es complemento del principal.

2x1 se aplica a productos de baja rotación que comprenden productos de la misma categoría o un producto específico.

Oportunidades Exclusivas se agrupan en una revista dirigida a consejeras Esika, donde se encuentran: paquetes promocionales, primicias de lanzamiento de productos, descuentos exclusivos y consejos para aumentar las ventas.

Premios – Incentivos en el programa de incentivos para consejeras Esika detalla concursos como: recomendación, concurso de ventas acumulativas, concurso de constancia, concurso por pasar pedido.

Concurso de Recomendación._ este concurso va dirigido a todas las consejeras Esika que inviten a más mujeres ha unirse al equipo de venta. Para que la consejera se haga acreedora al premio por recomendación; tanto ella como su invitada deben realizar 2 pedidos consecutivos. Los premios pueden ser productos propios (Esika) o productos de terceros (línea hogar).

Concurso de Ventas._ dirigido a consejeras Esika con buena constancia de ventas. Para ser acreedora al premio se debe cumplir un monto de ventas específico durante tres campañas consecutivas

Concurso de Constancia._ dirigido a consejeras Esika que realicen pedidos consecutivos sin importar el monto.

Concurso por pasar pedido._ dirigido a consejeras Esika que pasan pedidos en campañas de venta bajas.

Publicidad – Medios en la estrategia de Publicidad, se ha considerado los eventos de lanzamientos y la propagación en los medios de prensa, por ello se ha realizado los contactos con empresas especializadas en publicidad y marketing. Anexo magnético: [Esika Radio.mp3](#)

Lanzamiento: Se realizará un lanzamiento de marca en la ciudad de Quito, con invitados especiales como expertos en moda y maquillaje.

Fashion Bus: El fashion bus, es un medio publicitario, que recorrerá las principales calles de la ciudad, el cual mientras lo hace, especialistas en maquillaje invitan a las mujeres a subirse al bus, para un cambio de look.

Comerciales de TV: Los comerciales de TV, estarán en horarios estelares, impulsando la venta de un producto estrella o de lanzamiento. Anexo Magnético: [Modelos de Mujer\VIDEO TSVTS_01_0.IFO ,comercial TV INCITANT.mpg](#) , [Colorfix Comercial TV \(Crucero final\).mpg](#) , [Esika Pulso.mpg](#) , [Video RENACER.mpg](#) .

Auspicios: La marca conseguirá auspicios de eventos de moda y maquillaje, como los reinados y desfiles de moda. Anexo Magnético: [TA COLOMBIAMODA ESIKA 1 AGOSTO.MPG](#)

Vallas Publicitarias: Las vallas publicitarias estarán en lugares estratégicos de la ciudad, para que impulsará la marca y productos de estrella o de lanzamientos.

Revistas: Esika, por su tipo de mercado tendrá libertad de ubicar su publicidad en revistas de venta masiva, con tendencia al público en general.

CAPITULO 7

PRESUPUESTOS Y ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO

7.1 PRESUPUESTOS

Esika tiene presupuestado los gastos en todas las áreas como: Ventas, Marketing, Administración, Finanzas, Servicio al Cliente.

El siguiente cuadro presenta los Gastos presupuestados para el año 2008:

Tabla 7.1 Presupuesto Anual x Área Ecuador 2008
(miles USD)

	USD	% Vta.
Venta Neta	1218	
Ventas	-953	-78%
Marketing	-1021	-84%
Administración	-442	-36%
Finanzas	-78	-6%
Calidad + SCH	0	0%
SAC + Distribución	-182	-15%
Asistencia Técnica	-85	-7%
Provisión Incobrable	0	0%
Rec. Mat. Promocional	32	3%
Rec. de Fletes	60	5%
Total	-2670	-219%

Fuente: Balance Presupuestado Esika

En el área de Marketing se estima un gasto en relación a la Venta Neta del 84%, en el área de Ventas del 78%, en Administración del 36%, Servicio al Cliente del 15% y Finanzas el 6%.

En general todo el presupuesto de gastos suma USD2'670.000.

Específicamente para el presupuesto de Marketing, como arriba lo detallamos se asignó el 84% de las ventas proyectadas, lo cual estará destinado para pago de los empleados de ésta área que representa el 4%, para la administración en general el 0.3%, para el registro de marcas un 16% (este costo será únicamente de inicio de operaciones), publicidad el 22%, Promoción de marca el 13%, incentivos para consejeras de marca el 2% y para sobres de campaña el 26%.

**Tabla 7.2 Presupuesto Anual de Marketing Ecuador
2008**

	USD	% Vta
Venta Neta	1218	
Costo de Personal	-52	-4%
Adm. de Marketing	-4	0.3%
Registro de Marcas	-192	-16%
Publicidad	-270	-22%
Promoción de Marca	-161	-13%
Incentivos		
Consultoras	-23	-2%
Sobre de Campaña	-320	-26%
Total	1022	-1

Fuente: Balance Presupuestado Esita

7.2 ESTADO DE RESULTADOS.

Esika ha estimado para su lanzamiento en la ciudad de Quito, una venta bruta promedio de \$1'218.000 en el 2008, con una pérdida de \$1'853.000, debido a gastos iniciales de operación.

GyP Ecuador	2008		2009		2010		2011		2012	
	USD	% Vta	USD	% Vta	USD	% Vta	USD	% Vta	USD	% Vta
Venta Neta	1,218		8,961		14,813		19,085		22,120	
Costo de Venta	-341	-28.0%	-2,509	-28.0%	-4,148	-28.0%	-5,344	-28.0%	-6,194	-28.0%
UTILIDAD BRUTA	877	72.0%	6,452	72.0%	10,665	72.0%	13,740	72.0%	15,925	72.0%
Ventas	-953	-78.2%	-2,025	-22.6%	-3,016	-20.4%	-3,667	-19.2%	-3,979	-18.0%
Marketing	-1,021	-83.8%	-1,795	-20.0%	-2,748	-18.5%	-3,520	-18.4%	-3,989	-18.0%
Administración	-442	-36.3%	-842	-9.4%	-1,180	-8.0%	-1,331	-7.0%	-1,217	-5.5%
Finanzas	-78	-6.4%	-188	-2.1%	-222	-1.5%	-191	-1.0%	-221	-1.0%
SAC + CxP	-182	-15.0%	-755	-8.4%	-928	-6.3%	-1,098	-5.8%	-1,166	-5.3%
Asistencia Técnica	-85	-7.0%	-627	-7.0%	-1,037	-7.0%	-1,336	-7.0%	-1,548	-7.0%
Provisión Incobrables	0	0.0%	-134	-1.5%	-269	-1.8%	-444	-2.3%	-573	-2.6%
Rec. Material Promocional	32	2.6%	170	1.9%	271	1.8%	323	1.7%	343	1.6%
Recuperación de Fletes	60	4.9%	428	4.8%	682	4.6%	812	4.3%	864	3.9%
GASTO OPERATIVO	-2,670	-219.2%	-5,769	-64.4%	-8,447	-57.0%	-10,453	-54.8%	-11,487	-51.9%
Otros Ingresos Egresos	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Promoción Usuario	8	0.7%	13	0.1%	20	0.1%	33	0.2%	52	0.2%
Gasto Financiero	-28	-2.3%	-170	-1.9%	-207	-1.4%	-267	-1.4%	-265	-1.2%
Obsolescencia	0	0.0%	-90	-1.0%	-148	-1.0%	-191	-1.0%	-221	-1.0%
Impuestos Especiales	-41	-3.3%	-251	-2.8%	-400	-2.7%	-496	-2.6%	-575	-2.6%
OTROS DE GESTIÓN	-60	-5.0%	-498	-5.6%	-735	-5.0%	-922	-4.8%	-1,009	-4.6%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-1,853	-152.2%	184	2.1%	1,483	10.0%	2,366	12.4%	3,429	15.5%

El valor estimado para cada inicio de año, es considerado o calculado en base a la venta y gastos del año anterior. Pero para este lanzamiento se tomó a consideración el lanzamiento de esta marca en otros países, y considerando la realizada económica de nuestro país y se calculó así:

Pedidos Promedios Estimados por campaña: 2030

Monto Promedio x Pedido: \$60

Campañas de Lanzamiento: 10 campañas de 21 días c/u.

Venta Neta Estimada: \$1,218,000

Otra política de manejos en presupuestos que es muy importante aclarar son los ajustes presupuestarios (en más o menos) que se realizan por cada periodo comercial (3 periodos, 6 campañas c/u).

Para el cierre del primero periodo el Presupuesto Inicial (P0), se ajusta de acuerdo a los resultados reales obtenidos en las campañas de ese primer periodo, ese primer ajuste es el Presupuesto 1 (P1), y el segundo ajuste es el Presupuesto 2 (P2), con el cual cerramos el año y será la base de inicio del presupuesto del siguiente año.

Según lo explicado anteriormente, para el 2009 se estima un buen resultado de las estrategias de marketing, buena reacción en el mercado y apertura de nuevos mercados a nivel nacional, lo que refleja en la venta bruta estimada de \$8'961.000.

CAPITULO 8

IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO

La Corporación Belcorp y su nueva marca de Cosméticos Esika, ha considerado a Ecuador como una fuente de inversión, en uno de los negocios más importantes, como es la comercialización de sus productos. Lo que consecuentemente ha incrementado las plazas de trabajo tanto directa (60 empleados) como indirectamente (2000 consejeras aprox.), enmarcado en la filosofía de acercar a la mujer a un ideal de belleza, bienestar y realización personal.

La empresa como tal está comprometida con las prácticas laborales justas, como: condiciones dignas de trabajo, desarrollo de las personas y el trabajador como ser humano.

En el aspecto del desarrollo de la sociedad comprometida en: Involucramiento de la comunidad, desarrollo de la sociedad, con la participación de la Fundación Belcorp, la cual apoyan todas las marcas de la Corporación.

Dicha Fundación a través de la aportación de Esika Cosmetic, apoyará al crecimiento personal y profesional de mujeres, las directamente beneficiadas serán hijas de las consejeras, las cuales recibirán becas totales de estudio, la que incluye pago de matrícula, útiles escolares y transporte.

Esika Cosmetics Ecuador, con la comercialización de sus productos aportará al fisco, con la generación de impuestos, los mismos que contribuyen al crecimiento social del país.

Por otro lado, a través de la importación de los productos, también generamos ingresos fiscales, con el pago del ICE, en el trámite de nacionalización y desaduanización.

CAPITULO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Para nuestro análisis podemos concluir que el mercado de venta de cosméticos por catálogo es una de las industrias que ha revolucionado el mercado y que ha incrementado la actividad económica en el mundo, teniendo así un amplio mercado potencial para introducir una nueva marca de cosméticos en la ciudad de Quito.

La venta de cosméticos en la ciudad de Quito, mueve en promedio unos \$100 al año por habitante, lo cual es un mercado realmente consumidor de productos de belleza, y por estos se justifica la existencia de varias empresas de venta de estos productos. Podemos concluir que ESIKA, cuenta con alta tecnología en información y variedad en su línea de productos, la cual es una de las mejores fortalezas para satisfacer las necesidades de los clientes a la hora de adquirir un producto con respaldo de una multinacional.

La corporación Belcorp y sus marcas apuntan a diversos mercados, que abarcan sectores importantes para la venta directa, es así que ESIKA está dirigida a un mercado de nivel medio, medio bajo, que representa el 18%, el cual es un potencial consumidor de varios productos cosméticos en distintas marcas.

Además podemos concluir que la mejor estrategia para el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito, para ESIKA, es la de IDENTIDAD CORPORATIVA, por cuanto tiene una marca, un logo, un color para identificar una nueva y llamativa marca, mientras que la IMAGEN CORPORATIVA Belcorp, ayuda a posicionar una marca novedosa con antecedentes de calidad y rasgos de servicio que percibe el consumidor con L'bel.

Belcorp a través de ESIKA, realizará una inversión aproximada de \$2'670.000 para el inicio general de operaciones, de donde \$1'022.000 corresponden a la inversión estimada para la Administración de Marketing (publicidad, posicionamiento, personal, incentivos)

9.2 RECOMENDACIÓN

Al finalizar el análisis de la situación interna Esika, debe tener en cuenta la proyección del abastecimiento de una manera oportuna, tomando esta como fuente principal de un servicio óptimo.

Se recomienda incentivar de manera diferente a la consejera, considerando un porcentaje variable de ganancia, que dependa del monto de venta que se alcance.

Se recomienda mantener la expectativa de los productos, a través de las promociones establecidas, según los lineamientos de la organización y la reacción del mercado frente a estas.

Y finalmente se recomienda, generar interés en nuevos mercados, a través de medios publicitarios a nivel nacional, para cuando se aperturen nuevas zonas, el mercado reaccione inmediatamente.

BIBLIOGRAFÍA

JEAN-JACQUES LAMBIN, "**Marketing Estratégico**", McGraw-Hill, Tercera Edición, Colombia, 1997.

STANTON, ETZEL, WALKER, "**Fundamentos de Marketing**", Mc Graw Hill, Mexico, 1999.

LAMB C, HAIR J, MCDANIEL C, "**Marketing**", Editorial Thomson, 6ta edición, Colombia, 2002.

KINNEAR T y TAYLOR J, "**Investigación de Mercados un enfoque aplicado**", Mc Graw Hill, 4ta edición, México, 1994

MC CARTHY J, PERREAUL William, "**Marketing un enfoque global**", Mc Graw Hill, 13ª edición, México, 1999.

KOTLER, Phillip. "**Dirección de Marketing. La edición del milenio**", Ed. PrenticeHall, México., 2001

www.ricoverymarketing.americas.tripod.com

www.estoesmarketing.com

www.ilustrados.com

www.mplans.com/spm/

www.managementynegocios.biz

www.mailxmail.com/cursos/

http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

<http://www.authorstream.com>