



**“DERMOCOSMÉTICOS LA ROCHE-POSAY
EN SALONES DE BELLEZA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sra. Vivian Coronel

Sra. Rocío de la Torre Ugarte

Sr. Fernando Sattler

Asesor: Profesor Pedro José de Zavala

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias que estuvieron junto con nosotros, alentándonos durante todo este proceso de aprendizaje. Especialmente para nuestros padres y para la Nanita, Javier, Jacky y Andrés.

Agradecemos especialmente a nuestro asesor Pedro José de Zavala y a nuestros profesores de la Universidad, que con sus enseñanzas, hicieron posible la realización de este trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

La presente propuesta plantea la incorporación de un nuevo canal de ventas para la marca de productos dermocosméticos de L'Oréal Perú, La Roche-Posay, en un contexto actual en donde la penetración de la categoría es aún muy baja, 15% en el segmento A, y la participación de mercado de esta marca es de 17%, constituyéndose así como el segundo jugador del mercado detrás del líder Eucerin. Además, la situación actual de la marca arroja resultados de rentabilidad negativa dada la alta inversión y dependencia del canal de cadenas de farmacias, del cual depende el 80% de su venta.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es validar la viabilidad de un modelo de negocio adicional para la marca La Roche-Posay en el Perú, a través de su comercialización en el canal de salones de belleza.

Actualmente, L'Oréal Perú posee una estructura robusta y bien definida que atiende al canal de salones de belleza, en el cual es líder absoluto con sus marcas en los salones tipo A, B y C+. Aprovechando el liderazgo y la experiencia del grupo en este canal y habiendo identificado y validado a través de la investigación de mercados que la consumidora de salón de belleza tipo A es muy compatible con la consumidora La Roche-Posay, y que el negocio de venta de productos dermocosméticos en salones, resulta atractivo para los dueños de salón, se propone un plan piloto para ingresar a los salones de belleza tipo A en Lima, con un portafolio acotado de productos de la marca orientado al segmento belleza, dejando fuera de la propuesta comercial los productos médicos, de modo tal que la propuesta de valor de la marca se mantenga bien segmentada y definida.

Dentro del planeamiento estratégico se considera una estrategia genérica de enfoque y una estrategia de crecimiento de penetración de mercado. Los objetivos al abrir este nuevo canal son: incrementar la penetración de la categoría dermocosmética, lograr la posición de liderazgo de mercado en un mediano plazo e incrementar las ventas con una rentabilidad positiva gracias a este nuevo canal.

El piloto busca atender 60 salones durante el primer año de ejecución, ofreciendo un margen de 30% a los dueños de salón y con un costo de venta de La Roche-Posay igual que en farmacia, con un precio medio entre S/ 100 – S/ 120. Cada punto de venta contará con la asesoría de una dermoconsultora, costada por la marca, dado que un punto indispensable para obtener ventas en el salón es contar con una persona bien capacitada en la marca.

La dermoconsultora tendrá una cuota de ventas por punto y, además, se encargará de la capacitación al personal del salón, de manera constante de modo tal que cuando ella no se encuentre presente, el personal pueda seguir vendiendo los productos sin problemas.

Se trabajaron tres escenarios para el primer año del piloto; tomando un escenario moderado, se espera una venta neta de S/ 7.254.377, 40% más que la venta proyectada sin este canal. La utilidad operativa resultante es de 26% (S/ 1.897.460) y el rendimiento sobre la inversión en el primer año se estima en 53%, considerando una tasa efectiva anual de 6% y valores actuales netos por margen bruto de S/ 5.344.069 y por inversión del proyecto (S/ 3.503.709).

Finalmente basados en la proyección de los estados financieros, considerando un esquema periódico de control de gastos y trazando diferentes planes de contingencia, detallados en el presente trabajo, se evidencia la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio de comercialización de productos La Roche-Posay en salones de belleza.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Índice de anexos | ix |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional | 3 |
| 1. Análisis del macroentorno | 3 |
| 1.1 El entorno demográfico..... | 3 |
| 1.2 El entorno económico | 3 |
| 1.3 El entorno sociocultural | 4 |
| 1.4 El entorno ecológico | 5 |
| 1.5 El entorno tecnológico | 5 |
| 1.6 El entorno político-legal | 6 |
| 2. Análisis del microentorno | 7 |
| 2.1 Las cinco fuerzas de Porter | 7 |
| 2.1.1 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores..... | 7 |
| 2.1.2 Poder de negociación de los proveedores | 7 |
| 2.1.3 Poder de negociación de los compradores | 8 |
| 2.1.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos | 8 |
| 2.1.5 Rivalidad entre competidores | 9 |
| 3. Misión y visión | 9 |
| 3.1 Misión | 9 |
| 3.2 Visión..... | 9 |
| 4. Valores y filosofía..... | 9 |
| 4.1 Valores | 9 |
| 4.2 Filosofía | 10 |
| 5. Organización y estructura | 10 |
| 6. Productos | 10 |
| 6.1 Piel grasa con imperfecciones..... | 11 |
| 6.2 Todos los tipos de piel sensible | 11 |
| 6.3 Antiedad y despigmentantes | 11 |
| 6.4 <i>Body Care</i> | 11 |
| 6.5 Solares..... | 11 |
| 6.6 Healing..... | 12 |
| 7. Análisis FODA..... | 12 |
| 8. Diagnostico situacional..... | 14 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo III. Investigación de mercado..... | 16 |
| 1. Objetivos..... | 16 |
| 2. Metodología..... | 16 |
| 2.1 Investigación exploratoria..... | 16 |
| 2.2 Investigación concluyente..... | 17 |
| 3. Resultados y análisis..... | 18 |
| 3.1 Investigación exploratoria..... | 18 |
| 3.2 Investigación concluyente..... | 20 |
| 4. Estimación de la demanda..... | 21 |
| 5. Conclusiones..... | 22 |
| | |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico..... | 24 |
| 1. Estrategia genérica..... | 24 |
| 2. Estrategia de crecimiento..... | 24 |
| 3. Objetivos de marketing..... | 24 |
| 3.1 Incremento de la penetración de los productos dermocosméticos..... | 24 |
| 3.2 Liderazgo de mercado en la categoría dermocosmética..... | 25 |
| 3.3 Incremento de ventas y rentabilidad..... | 25 |
| 4. Estrategia de segmentación..... | 26 |
| 4.1 Segmentación de mercado..... | 26 |
| 4.2 Segmento de mercado..... | 26 |
| 4.3 Selección de mercado meta..... | 26 |
| 5. Estrategia de posicionamiento..... | 27 |
| 6. Estrategia de marca..... | 27 |
| 7. Estrategia de cliente/canal..... | 28 |
| | |
| Capítulo V. Tácticas de marketing..... | 29 |
| 1. Estrategia de producto..... | 29 |
| 2. Estrategia de precio..... | 29 |
| 3. Estrategia de plaza..... | 30 |
| 4. Estrategia de promoción..... | 32 |
| 5. Estrategia de personas..... | 33 |
| 6. Estrategia de procesos..... | 36 |
| | |
| Capítulo VI. Implementación y control..... | 38 |
| 1. Proyección de ventas..... | 38 |
| 2. Presupuesto de gastos..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Estado de ganancias y pérdidas..... | 40 |
| 4. Simulación | 41 |
| 5. Control | 42 |
| 6. Planes de contingencia..... | 43 |
| Conclusiones y recomendaciones | 44 |
| Bibliografía | 46 |
| Anexos | 47 |
| Nota biográfica | 72 |

Índice de anexos

| | | |
|-----------|--|----|
| Anexo 1. | Estado de ganancias y pérdidas – La Roche-Posay 2015 (en miles de soles) | 48 |
| Anexo 2. | Vista ejemplo de un dermocentro | 49 |
| Anexo 3. | Organización y estructura de L’Oréal Perú | 50 |
| Anexo 4. | Productos La Roche-Posay | 51 |
| Anexo 5. | Entrevista director de División Cosmética Activa L’Oréal Perú José Carlos Pestana..... | 52 |
| Anexo 6. | Entrevista dueños de salones de belleza A | 52 |
| Anexo 7. | Encuesta cuidado de la piel | 53 |
| Anexo 8. | Análisis cruzado de los resultados de la encuesta cuidado de la piel | 56 |
| Anexo 9. | Proyección de ventas en unidades – año 1 para 60 salones | 57 |
| Anexo 10. | Cartera de clientes salones de belleza..... | 58 |
| Anexo 11. | Detalle de precios competidores..... | 59 |
| Anexo 12. | Lista de precios, margen y precio de venta sugerido al público salones de belleza | 60 |
| Anexo 13. | Presentación dermoconsultora modelo | 61 |
| Anexo 14. | Proyección de ventas en soles – Año 1 para 60 salones | 62 |
| Anexo 15. | Detalle de gastos de marketing..... | 63 |
| Anexo 16. | Presupuesto total de gastos de marketing..... | 64 |
| Anexo 17. | Proyección de ganancias y pérdidas del proyecto salones de belleza - año 1 | 65 |
| Anexo 18. | Proyección de ganancias y pérdidas sin proyecto salones de belleza – 5 años..... | 66 |
| Anexo 19. | Proyección de ganancias y pérdidas proyecto salones de belleza – 5 años | 67 |
| Anexo 20. | Proyección de ganancias y pérdidas total (incluido proyecto salones de belleza) 5 años..... | 68 |
| Anexo 21. | Simulación de escenarios para el primer año | 69 |
| Anexo 22. | Pedido mínimo mensual por salón de belleza (en unidades)..... | 70 |
| Anexo 23. | Cálculo del punto de equilibrio para salones de belleza A..... | 71 |

Capítulo I. Introducción

L'Oréal es una empresa francesa fundada por Eugene Schueller en 1909 y que ahora se ha convertido en el grupo cosmético número uno en el mundo. Con más de 28 marcas internacionales, 23 billones de euros en ventas, presente en 130 países y con más de 78.000 empleados en todo el mundo.

L'Oréal tiene 18 años en el Perú, 150 empleados y, actualmente, es la marca número cuatro de belleza en nuestro país. La empresa está organizada en cuatro unidades de negocio bien definidas, de acuerdo a los canales de venta a los que se dirige¹:

- *División de Productos Gran Público (DPGP)*. Son las marcas masivas de L'Oréal, en donde se encuentran L'Oréal Paris, Elvive, Maybelline, Garnier y Vogue. Se dirigen tanto al canal tradicional como al moderno y también a farmacias. Las categorías que juegan en este mercado son de higiene personal, capilares, tratamiento facial, corporal y maquillaje. En los últimos dos años DPGP ha innovado en un nuevo modelo de negocio como es el de tienda propia en centros comerciales con la marca Maybelline.
- *División de Productos de Lujo (DPL)*. Son las marcas selectivas de L'Oréal, en donde se encuentran Biotherm, Lancome, Ralph Lauren, Cacharel, Yves Saint Laurent, etc. Se dirigen al canal *retail* moderno (Saga Falabella, Ripley, Oeschle) y tienen marcas de tratamiento corporal, facial, maquillaje y fragancias.
- *División de Productos Profesionales (DPP)*. Son las marcas selectivas de L'Oréal en donde se encuentran L'Oréal Professionnel, Redken, Kérastase y Essie. Todas ellas dirigidas exclusivamente al canal de salones de belleza.
- *División de Cosmética Activa (DCA)*. Actualmente solo con una marca dermocosmética en el Perú, La Roche-Posay desarrolla productos cosméticos testeados dermatológicamente en las pieles más sensibles. Al contar con respaldo científico, el producto es recomendado por dermatólogos y se comercializa a través del canal farmacias; aunque no es exclusivamente vendido con receta médica, ya que cuenta dentro de su portafolio con productos de uso cotidiano. Las categorías en las que compete son: higiene personal, tratamiento facial y corporal. La Roche-Posay se dirige a un segmento de altos ingresos que busca productos de alta calidad y es la marca objeto del presente plan de marketing.

¹ Fuente L'Oréal Perú.

El mercado peruano de productos dermocosméticos es de S/ 99 millones de soles y la penetración de este tipo de productos en el nivel socioeconómico A es de 15%. La Roche-Posay es el segundo jugador del mercado con una participación de 17%².

La situación actual del negocio es desfavorable ya que, aunque las ventas vienen creciendo de manera sostenida, el ratio de gastos de inversión para mantener el negocio se ha disparado en casi 30% durante el último año (anexo 1). Esto se debe al peso que han adquirido las cadenas de farmacia dentro del negocio de la DCA, llegando a significar el 80% de las ventas de la división en el último año. Esta dependencia del negocio hacia las cadenas de farmacia ha hecho que, inevitablemente, se incurra en gastos desproporcionados para mantener el negocio a flote, bajo las condiciones impuestas por las cadenas, un modelo en el que cada vez más se les exige a las marcas dermocosméticas pagar costos del negocio de las farmacias, para permanecer en los centros de consejo dermocosmético ubicados dentro de las principales farmacias (anexo 2) y mantener su nivel de ventas.

² Fuente L'Oréal Perú.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno permite identificar las oportunidades y amenazas que las empresas deben tomar en cuenta para una correcta toma de decisiones³. A continuación, describiremos las fuerzas del ambiente externo que afectan a la marca La Roche-Posay en el mercado peruano.

1.1 El entorno demográfico

Como parte del ambiente demográfico se han identificado los siguientes puntos:

- La distribución de los niveles socioeconómicos (NSE) de Perú (urbano y rural) en el 2015 fue de 2% en el NSE A, 11% en el NSE B, 25% en el NSE C, 24% en el D y 38% en el E. Estas proporciones varían considerablemente cuando analizamos solo a la ciudad de Lima, donde el NSE A aumenta a un 5%, el B a un 20% y el C a un 40%.⁴
- La distribución del NSE A en Lima Metropolitana se da principalmente en la zona 7 (que considera los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) con el 48%; la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) con 23,1% y la zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) con 7%.⁵
- El empoderamiento de la mujer peruana, que ha pasado a ser el 50% de la población económicamente activa, trabaja, recibe más ingresos y opta por tener menos hijos⁶.
- La mujer limeña tiene, en promedio, 39 años de edad, y el 64% de las mujeres del NSE A trabaja⁷.

1.2 El entorno económico

En cuanto a los aspectos económicos reconocidos en el mercado peruano tenemos:

- La economía peruana crecería entre 3,3 y 3,7% en el 2016, según el Fondo Monetario Internacional⁸; sin embargo, representa una desaceleración con respecto a los últimos años.

3 Dirección de Marketing. Kotler y Keller Pág. 74

4 Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado, Niveles Socioeconómicos 2015

5 Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado, Niveles Socioeconómicos 2015

6 <http://gestion.pe/tendencias/rolando-arellano-mujer-peruana-ha-cambiado-mucho-y-mas-rapido-que-cualquier-otro-grupo-2082196>

7 Ipsos, Perfil de la mujer limeña 2014

- En 2015, el producto bruto interno creció 3,3% y se proyecta un crecimiento para el 2016 y 2017 de 4 y 4,6% respectivamente⁹.
- La demanda interna se incrementó en 3% en el 2015 y se espera un crecimiento para el 2016 de 2,5%, y de 3,8% en 2017. En el caso del consumo privado, el aumento fue de 3,4%, y se proyecta un crecimiento para los próximos 2 años de 3,5 y 3,8%, respectivamente¹⁰.
- La inflación (índice de precios al consumidor) de 2015 fue de 4,4% mientras que se proyecta para el 2016 entre 3 y 3,5%. Para el 2017 se estima una inflación entre 2 y 2,2%¹¹.
- El tipo de cambio estimado para el 2016 se encuentra entre S/ 3,55 y S/ 3,63 por dólar¹².

1.3 El entorno sociocultural

Con respecto a este entorno, se han definido los siguientes puntos de acuerdo con los estudios realizados sobre los estilos de vida de los peruanos¹³:

- La clasificación simplificada considera los siguientes seis estilos de vida, con su respectivo porcentaje de población: los sofisticados (8%), los progresistas (21%), las modernas (25%), los adaptados (20%), las conservadoras (19%) y los resignados (7%).
- Los sofisticados son hombres y mujeres, entre 25 y 45 años de edad, de los NSE A, B y C. Poseen los ingresos más altos de la población, son modernos, educados y valoran mucho la imagen personal. El dinero es muy importante para ellos, y valoran mucho su estatus, por lo que gastan mucho en bienes de lujo. La marca es un símbolo de diferenciación para ellos y, el precio, un indicador de la calidad del bien.
- Por otro lado, las modernas son mujeres de todos los niveles socioeconómicos que buscan realización personal como mujeres y madres. Son decididas y con mucha autoconfianza. Se preocupan por su imagen personal, utilizan maquillaje y visten a la moda. Valoran los productos extranjeros, dando mucha importancia a la calidad de los bienes que adquieren, siendo importante la marca como símbolo de diferenciación. Preocupadas por la salud, compran productos naturales y dietéticos, así como ropa, maquillaje y productos de cuidado personal.

⁸ <http://rpp.pe/economia/economia/fmi-mejoro-prevision-de-crecimiento-de-economia-peruana-de-33-a-37-noticia-953089>

⁹ BCRP. Reporte de Inflación. Marzo 2016. Panorama actual y proyecciones Macroeconómicas 2016-2017.

¹⁰ BCRP. Reporte de Inflación. Marzo 2016. Panorama actual y proyecciones Macroeconómicas 2016-2017.

¹¹ BCRP. Reporte de Inflación. Marzo 2016. Panorama actual y proyecciones Macroeconómicas 2016-2017.

¹² <http://rpp.pe/economia/economia/como-terminara-el-2016-el-dolar-la-inflacion-y-la-economia-peruana-noticia-936247>

¹³ Al medio hay sitio. Rolando Arellano

- Dos de cada tres mujeres usan cosméticos, sobre todo las jóvenes y las trabajadoras dependientes. El 87% de éstas, compra a través de consultoras de belleza. Del mismo modo, el 20% de las mujeres asiste casi siempre a las peluquerías, y son, en su mayoría, del NSE A (solo un 5% de este NSE no asiste nunca)¹⁴.

1.4 El entorno ecológico

El ambiente ecológico encontrado en el Perú resulta preocupante para la sociedad, pero al mismo tiempo, una oportunidad para la marca, por los siguientes aspectos:

- Perú es el país con mayor radiación solar en el mundo, llegando a niveles extremos, que se deben principalmente a la cercanía del país con la línea ecuatorial, la contaminación ambiental que produce la pérdida promedio anual de 1% de la capa de ozono y la falta de lluvias y nubosidad en las zonas andinas. Los niveles normales de radiación solar suelen ser 13 puntos, y en verano del 2016 se ha llegado a 20 puntos en el centro y sur del país, mientras que Lima ha llegado a los 15 puntos¹⁵.
- Anualmente se presentan cerca de 200.000 nuevos casos de cáncer de piel y más de 400 fallecen a causa de esta enfermedad, siendo el 80% de los casos producto de la sobreexposición a los rayos ultravioletas sin protección¹⁶. Además, según el Ministerio de Salud, este tipo de cáncer, conocido como melanoma maligno, ocupa el cuarto lugar entre los más frecuentes del país, luego del cáncer de cuello uterino, estómago y mama, y se presenta con más frecuencia en mujeres (54,5%) y en la región de Lima (45,9%)¹⁷.

1.5 El entorno tecnológico

En cuanto a los aspectos tecnológicos que influyen en el desenvolvimiento de la marca en el mercado peruano, reconocemos los siguientes:

- Existen en el mercado peruano artefactos de belleza de última tecnología como cepillos faciales para remover impurezas, limpieza profundas de poros y exfoliación de la piel, que favorecen el rejuvenecimiento y la regeneración de la piel¹⁸.

¹⁴ Ipsos, Perfil de la mujer limeña 2014

¹⁵ <http://larepublica.pe/sociedad/731827-peru-es-el-pais-con-mayor-radiacion-solar-en-el-mundo>

¹⁶ <http://www.ligacancer.org.pe/piel.html>

¹⁷ <http://peru21.pe/actualidad/peru-cada-ano-mueren-unas-300-personas-cancer-piel-2208908>

¹⁸ <http://larepublica.pe/tecnologia/765533-belleza-de-alta-tecnologia-conoce-4-productos-accesibles-para-el-dia-de-la-madre>

- Desarrollo de nueva tecnología en productos de protección solar que podrían ingresar al mercado peruano, como por ejemplo: protectores solares en crema, que aumentan su eficacia al entrar en contacto con el agua o el sudor (*Wetforce*)¹⁹, o nueva protección solar en cápsulas para consumir por vía oral, que protegen la piel desde el interior, teniendo como ingrediente principal el *Fernblock*, que es un extracto del helecho *Polypodium leucotomos* que aporta propiedades antioxidantes y fotoimmunoprotectoras; esta es una tecnología patentada y vendida en más de 26 países²⁰.
- Oferta de tratamientos en centros de medicina estética locales, con equipos médicos y estéticos de última generación para el tratamiento de manchas y enfermedades cutáneas como el acné, como por ejemplo: microdermoabrasión con cristales o luz pulsada intensa²¹.

1.6 El entorno político-legal

Por último, el ambiente político-legal presenta las siguientes condiciones:

- El cambio de gobierno reafirma el vuelco político hacia la derecha liberal y, con esto, políticas de libre mercado²².
- Existencia del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) de la Cámara de Comercio de Lima, que tiene como misión promover el desarrollo de la industria cosmética mediante el impulso de la libre empresa y la defensa de los legítimos intereses de sus asociados²³.
- Posibilidad de darse una regulación en el precio de los medicamentos por parte del Estado²⁴, lo cual afectaría los márgenes de ganancia de los canales de farmacia, por lo cual buscarían marginar más en otras categorías de productos que ofrecen, como productos dermocosméticos.
- Encarecimiento de los precios de medicamentos, dispositivos médicos, cosméticos y productos sanitarios debido al Decreto Supremo que aprueba el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Ministerio de Salud, el cual introduce modificaciones en los requisitos, costos y plazos que perjudican a los sectores salud, cosméticos e higiene²⁵.

¹⁹ <http://blog.shiseido.es/protectores-solares-shiseido/>

²⁰ <http://doctorsandlabs.com/magazine/heliocare-capsulas-proteccion-solar-desde-el-interior/>

²¹ <http://www.novaskin.com/servicios/>

²² http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/11/america/1460402763_343157.html

²³ http://www.copecoh.com/Public/sobre_nosotros.html

²⁴ <http://elcomercio.pe/economia/peru/congresista-propone-regular-precios-medicamentos-noticia-1564549>

²⁵ <http://gestion.pe/economia/precios-y-medicamentos-y-productos-aseo-se-incrementarian-mayores-requisitos-sanitarios-2153981>

2. Análisis del microentorno

2.1 Las cinco fuerzas de Porter

2.1.1 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Algunos de los factores que hacen que sea difícil entrar en la industria dermocosmética son:

- **La economía de escala.** Los productos La Roche-Posay son producidos por la corporación L'Oréal, que maneja costos globales, lo que hace más eficiente la producción e importación de los productos, logrando así buenas economías de escala.
- **La diferenciación de productos.** Los productos contienen ingredientes activos patentados basados en principios dermatológicos. Estas patentes logran por un tiempo mantener la diferenciación versus la competencia. Los productos dermocosméticos comercializados en Perú son productos importados, producidos, en su mayoría, en Europa y Estados Unidos, respaldados por laboratorios de reconocimiento internacional tales como L'Oréal, Beierdorsf, entre otros.
- **Las inversiones de capital.** A nivel de producto, se requiere una alta inversión en investigación y desarrollo en esta industria. A nivel comercial, las marcas del sector invierten mucho en promoción vía activaciones en punto de venta y medios digitales, así como gastos de representación para los médicos que hace más fuerte la barrera de ingreso a nuevos competidores.

Se concluye, que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

La distribución de los productos La Roche-Posay se realiza a través de un único operador logístico que distribuye todos los productos L'Oréal en Perú, y la negociación se hace a nivel corporación. Los requerimientos de la corporación son muy específicos y al detalle, por lo que la gestión de distribución se vuelve compleja y se requiere un proveedor que se adapte a las especificaciones técnicas de L'Oréal. Este proceso toma tiempo en volverse eficiente, por lo que cambiar de proveedor representa un alto esfuerzo, resultando en un alto poder de negociación del proveedor.

2.1.3 Poder de negociación de los compradores

El grueso de la venta se concentra en cadenas de farmacias, que representa el 80% de la venta de la marca y, dentro de este canal, el 52% se concentra en un solo cliente que es Mifarma²⁶.

Los productos La Roche-Posay se comercializan a través de diferentes canales como tiendas propias en centros comerciales, administrados de manera directa por L'Oréal, y que representa el 8% de la venta. También comercializa en farmacias horizontales e independientes a través de un Distribuidor Farma (10% de la venta). Una pequeña porción de la venta es venta institucional hecha a los mismos colaboradores de L'Oréal, o en ferias puntuales por campaña navideña o día de la madre (2%)²⁷.

Debido a que el 52% de la venta está en un solo cliente, se considera que el poder de los compradores es bastante alto.

2.1.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos

Los productos sustitutos que se encuentran en el mercado son:

- **Productos naturales.** Son productos que no son aprobados dermatológicamente, pero que por sus ingredientes naturales tienen cualidades beneficiosas para el cuidado de la piel.
- **Tratamientos en centros de medicina estética.** Estos tratamientos son métodos correctivos para el cuidado de la piel y sustituyen el uso de productos dermatológicos; sin embargo, son considerados invasivos, costosos y de mediano riesgo.
- **Aparatos tecnológicos de uso casero.** Uso de productos de belleza de última tecnología como cepillos faciales para remover impurezas, limpieza profunda de poros y exfoliación de la piel.
- **Medicamentos.** Generalmente recetados por un médico como parte de un tratamiento, son sustitutos al no ir acompañado de un tratamiento coadyuvante como una crema dermocosmética.

Se concluye, que la amenaza de productos sustitutos es media, debido a las distintas opciones que se encuentran en el mercado para cada tipo de necesidad.

²⁶ Fuente L'Oréal Perú

²⁷ Fuente L'Oréal

2.1.5 Rivalidad entre competidores

Los grandes competidores son Beierdorsf (Eucerin) y L'Oréal (La Roche-Posay) con 30 y 17% de participación de mercado, respectivamente. Otras marcas extranjeras y prestigiosas son Bioderma, Galderma, MediHealth, que entre las tres comparten el 29% de participación. Además de estas, existe una decena de marcas extranjeras y marcas propias del canal farmacias que compiten por una fracción del mercado²⁸.

Debido a la alta fragmentación del mercado y las dinámicas promocionales bastante agresivas, se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

3. Misión y visión

La misión y visión de la marca La Roche-Posay son²⁹:

3.1 Misión

“Mejorar la vida de las pieles sensibles. La Roche-Posay desarrolla productos cosméticos, verdaderos tratamientos coadyuvantes que restauran la integridad de la piel día tras día, aliviándola y mejorando así la calidad de vida de las personas con pieles sensibles”.

3.2 Visión

Comprometida con la dermatología. Disponible para todos. Dermatológicamente desarrollada para las pieles más sensibles e, incluso, patológicas.

4. Valores y filosofía

Los valores y filosofía de la marca La Roche-Posay son³⁰:

4.1 Valores

Dermatología. Principios formulados y estudios clínicos en condiciones reales, validados por la comunidad de dermatólogos.

²⁸ Fuente L'Oréal Perú. Estimación de mercado. Octubre, 2016.

²⁹ Fuente L'Oréal Perú. La Roche-Posay Marketing Book, 2016.

³⁰ Fuente L'Oréal Perú. La Roche-Posay Marketing Book, 2016.

Ética. Rigor profesional en la elaboración de sus productos, que promueve la transparencia.

Empatía. Entendimiento de las pieles sensibles y patológicas, así como de los síntomas de incomodidad asociados.

4.2 Filosofía

Creemos en nuestro compromiso con la dermatología, disponible para todos. Creemos en la promesa de crear productos efectivos que se ajusten a las necesidades de las pieles más sensibles e, incluso, patológicas. Creemos que preocuparnos y tratar las pieles sensibles también significa mejorar su calidad de vida.

Desarrollamos productos que alientan la conformidad y cumplimiento con tratamientos médicos prescritos y refuerzan sus resultados. Más allá de los productos que desarrollamos, luchamos para colocar a los pacientes en el corazón de múltiples campañas de concientización y colaboramos con numerosas organizaciones.

Comprometidos en enfocarnos en lo esencial y remover lo innecesario de nuestros productos gracias a ingredientes activos concentrados y fórmulas minimalistas. Estamos comprometidos en apoyar investigaciones dermatológicas clínicas fundamentales, entregando becas de estudios mediante la fundación La Roche-Posay.

5. Organización y estructura

La división de cosmética activa tiene una estructura de 21 personas que están divididas en cuatro bloques: *marketing*, comercial, relaciones médicas y soporte (finanzas y logística). Actualmente, la posición de la gerencia comercial está vacante y es asumida directamente por el director de la división. Ya que la división solo cuenta con una marca, no se ha visto necesario llenar la posición de gerente comercial hasta que la división sea más grande (anexo 3).

6. Productos

La Roche-Posay está dividida por distintas plataformas o franquicias según el tipo de piel, contando con 65 códigos de producto³¹ (anexo 4):

³¹ Fuente L'Oréal Perú. La Roche-Posay Marketing Book, 2016

6.1 Piel grasa con imperfecciones

Franquicia Effaclar, diseñada para las pieles grasas con tendencia acnéica.

- Limpieza: Effaclar Gel y Barra.
- Tratamiento: Effaclar Dúo +
- Hidratación: Effaclar Mat, Effaclar BB Blur.

6.2 Todos los tipos de piel sensible

Agua termal, desmaquillantes e hidratantes.

- Agua termal: rica en selenio, antioxidante y calmante.
- Physiologique: desmaquillante para todo tipo de piel.
- Hydraphase: hidratante.

6.3 Antiedad y despigmentantes

Desde los primeros signos de la edad hasta las pieles más maduras.

- Redermic: primeras arrugas y signos de expresión marcados.
- Substiane: arrugas pronunciadas.
- Pigmentclar: despigmentantes de día y de noche.

6.4 Body Care

Lipikar, franquicia diseñada para cuidar las pieles más secas.

- Limpieza: Lipikar Huile, Gel Lavant, Syndet.
- Hidratación: Lipikar Baume AP+ y Lipikar Fluido.

6.5 Solares

Protectores solares de cuerpo y rostro para adultos y niños.

- Anthelios: rostro, cuerpo, niños. Factor SPF 30 y 50+. Con todas las texturas adaptables a las pieles más sensibles.

6.6 Healing

Franquicia reparadora de piel.

- Cicaplast: cicatrizante, para uso de dermatitis de pañal, antiirritaciones.

7. Análisis FODA

Fortalezas

- Respaldo del Grupo L'Oréal.
- L'Oréal Perú es el líder en ventas en el canal de salones de belleza A³².
- Respaldo dermatológico alrededor del mundo de la marca La Roche-Posay, con aproximadamente veinticinco mil dermatólogos que la recetan.
- Portafolio variado de productos adaptado a cada necesidad de los consumidores.

Oportunidades

- Alto potencial de mercado debido a que la penetración de mercado de productos dermocosméticos aún es baja.
- Mayor nivel de concientización del consumidor sobre los altos niveles de radiación y contaminación ambiental.
- Mayor preocupación por parte de las mujeres sobre el cuidado de la piel y la preferencia por el uso de productos especializados e importados.
- Alta frecuencia de visita de mujeres a salones de belleza A, que son afines a productos dermocosméticos.

Debilidades

- Dependencia de ventas en cadenas de farmacia, que representa el 80% de la venta total.
- Bajo poder de negociación con clientes.
- Bajo presupuesto de publicidad.
- Reducido equipo de visitadores médicos; solo se cuenta con seis visitadores médicos a nivel nacional en comparación con los 14 que es el promedio de los competidores.

³² Fuente L'Oréal Perú. Estimación de mercado. Octubre, 2016.

Amenazas

- Adquisición de varias cadenas de farmacias por parte del grupo Mifarma, lo que resulta en un poder de negociación muy alto³³.
- Lanzamiento de marcas propias de cadenas de farmacia en la categoría dermocosmética.

FODA Cruzado

Estrategias ofensivas (fortalezas / oportunidades)

- Comunicar las ventajas diferenciales del producto frente a sus competidores en los medios de comunicación dirigidos al *target*, aprovechando el mayor grado de concientización de uso de productos dermatológicos (F3, F4, O1, O2, O3).
- Comercializar los productos La Roche-Posay en salones de belleza (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4)

Estrategias defensivas (fortaleza / amenazas)

- Comercializar los productos La Roche-Posay en salones de belleza (F2, F4, A2, A3).
- Diseño de nuevos canales de venta propios para comercializar solo productos La Roche-Posay (F3, F4, A2, A3).
- Realizar alianzas con centros estéticos para que comercialicen y recomienden el uso de productos La Roche-Posay como complemento a los tratamientos realizados (F3, F4, A1).

Estrategias de reorientación (debilidades / oportunidades)

- Diseño de un adecuado plan de comunicación para el producto, que logre incrementar el posicionamiento de la marca entre los clientes potenciales (D3, O1, O2, O3).
- Diseño de nuevos canales de venta (D1, D2, O1, O4).
- Diseño de una estrategia de comunicación de la marca en medios *online* (D3, O1, O2, O3).

Estrategias de supervivencia (debilidades / amenazas)

- Diseño de nuevos canales de venta propios para comercializar solo productos La Roche-Posay (O1, O2, A2, A3).

³³ <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mifarma-adquirio-boticas-arcangel-noticia-1888066>

- Realizar alianzas con centros estéticos, para que recomienden y comercialicen el uso de productos La Roche Posay como complemento a los tratamientos realizados (O1, O2, O3, A1).
- Diseñar un plan de comunicación dirigido a los médicos dermatólogos para que recomienden los productos La Roche-Posay (D4, A3).

8. Diagnostico situacional

La Roche-Posay comercializa sus productos, principalmente, en cadenas de farmacias, las cuales representan el 80% de las ventas. Estas se dan principalmente a través de los dermocentros, que son locaciones de consejo dermocosmético ubicados dentro de los principales locales de las cadenas de farmacias.

Este canal cuenta con un poder de negociación bastante fuerte, por lo que exige acciones comerciales costosas como personal, encartes, arriendos, *fee* logístico, participación en sus capacitaciones, etc. lo que resulta en una mínima rentabilidad o incluso pérdida financiera de la marca La Roche-Posay (anexo 1).

Como se mencionó anteriormente, La Roche-Posay pertenece al grupo L'Oréal que es líder en la categoría belleza a nivel mundial, y cuenta con un desarrollo consolidado en nuestro país a través de las diferentes unidades de negocio que maneja. Una de estas unidades de negocio se dedica exclusivamente a la venta de productos profesionales a los salones de belleza, donde se comercializan las tres marcas con las que cuenta esta división de negocio: L'Oréal Professionnel, Redken y Kérastase. Estas marcas se dirigen a diferentes consumidoras dentro del salón de belleza. L'Oréal Professionnel es la marca de menor precio y llega a salones catalogados como A, B y C+; Redken es la de precio medio y se dirige a salones A y B, mientras que Kérastase es la marca de mayor precio, la más exclusiva de la división y se dirige únicamente a salones A. Para que el salón pueda tener la marca Kérastase debe cumplir con los requisitos que exige ser un salón A: tener al menos un año de haber trabajado con alguna de las otras marcas de la división con buen comportamiento de pagos, tener las instalaciones en perfecto estado, alto tráfico de consumidoras y estar dispuesto a darle los mejores espacios de exhibición a la marca de lujo Kérastase.

Actualmente, existe una cadena de abastecimiento de L'Oréal para salones que incluye: personal de ventas, distribución y logística especializada para salones de belleza, donde las marcas del grupo tienen el liderazgo con una excelente relación comercial con estos clientes.

Consideramos que la marca La Roche-Posay se adapta adecuadamente al canal de salones de belleza A, atendidos por L'Oréal con sus marcas *premium*, ya que la usuaria final de salones de belleza está dispuesta a invertir en productos de alto desembolso de cuidado personal (cabello y piel), por lo que tiene el potencial de convertirse en un poderoso canal de venta de la marca.

Por estos motivos, y a fin de aprovechar estas ventajas competitivas, se plantea la propuesta de comercializar La Roche-Posay a través de salones de belleza A, donde las clientas son bastante afines a las consumidoras de la marca.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

Objetivo general. Validar la posibilidad de vender productos dermocosméticos en salones de belleza A, y que este sea un negocio rentable. Este tipo de investigación es clave para recaudar información adicional y definir el ingreso a un nuevo canal de ventas.

Objetivos específicos. Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Comprender la situación del mercado de salones de belleza A como potenciales receptores de los productos La Roche-Posay.
- Entender mejor al consumidor final de salones de belleza.
- Conocer a detalle el negocio dermocosmético y la estrategia de la marca La Roche-Posay en el mercado peruano.

2. Metodología

La metodología de investigación aplicada para el proyecto consta de investigación exploratoria y concluyente, la cual se detalla a continuación.

2.1 Investigación exploratoria

Se han desarrollado dos métodos para la investigación exploratoria:

- Entrevistas con expertos en los sectores dermocosmético y salones de belleza:
 - Entrevista con director de División Cosmética Activa L'Oréal Perú – José Carlos Pestana:
El objetivo de esta entrevista es obtener datos del sector dermocosmético, e información de negocio de la marca, tales como la participación de mercado, proyecciones de venta, rentabilidad del negocio y estrategia de marca. Esta entrevista es personal y no estructurada.
 - Entrevista con dueños de salones de belleza A en Lima. El objetivo de esta entrevista es conocer si el dueño de salón estaría interesado en comercializar los productos La Roche-Posay, dimensionar el volumen de negocio de un salón A, y validar el comportamiento de sus clientes.

- Datos secundarios. Estudios de mercado de L'Oréal Perú para el sector dermocosmético, noticias del sector belleza en medios escritos y digitales, e informes de COPECOH.

2.2 Investigación concluyente

Dirigida a probar nuestra hipótesis inicial, sobre la viabilidad de comercializar productos La Roche-Posay en los salones de belleza A. Para este fin, hemos implementado la técnica de encuestas al consumidor final del NSE A. En esta encuesta buscamos resolver de manera concluyente la afinidad de este consumidor con los productos dermocosméticos y su disposición a comprar la marca en el canal de salones de belleza A.

El tamaño de la muestra para la realización de la encuesta ha sido calculado con la fórmula:

$$n = [Z^2 * p * q * N] / [(e^2 * (N-1)) + Z^2 * p * q]$$

Donde:

- n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas por realizar).
- Z: es el valor de la tabla normal para un nivel de confianza determinado. Al 95% de confianza, el valor de Z es 1,96.
- p: es la probabilidad de éxito. Debido a que este valor no es conocido se asume que es 0,5.
- q: es la probabilidad de fracaso y complemento de la probabilidad de éxito, por lo que se asume que es 0,5.
- N: es el tamaño total del universo, que considera al número total de posibles encuestados.
- e: es el error muestral, que en este caso se considera que la muestra elegida tiene un error de 5%.

Para calcular el tamaño total del universo (N), utilizamos las siguientes cifras:

- La información del estudio Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015 elaborado por Ipsos³⁴ indica que la cantidad de habitantes en el NSE A asciende a 464.983.
- En el estudio de niveles socioeconómicos 2015 elaborado por la Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercados (APEIM)³⁵, se señala que el NSE A cuenta con 52,5% de mujeres, por lo que utilizando el dato del punto anterior nos da una cantidad de 244.117.

³⁴ Ipsos, Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015

³⁵ Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado, Niveles Socioeconómicos 2015

- El mismo estudio de APEIM indica que el 45,6% del NSE A pertenece a la zona 7, la cual considera los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina. Empleando el dato del punto anterior, podemos inferir que nuestro universo de mujeres del NSE A que viven en la zona 7 de Lima son 111.318.

Aplicando los datos a la fórmula anteriormente descrita, obtenemos que el número de encuestas por realizarse serían 383:

$$n = [1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 111.318] / \{[0,05^2 * (111.318-1)] + 1,96^2 * 0,5 * 0,5\} = 383$$

3. Resultados y análisis

3.1 Investigación exploratoria

A continuación los resultados de las entrevistas a profundidad.

Entrevista con el director de División Cosmética Activa L'Oréal Perú - José Carlos Pestana (anexo 5)

Para el 2016 el mercado dermocosmético crecería en 10%, acelerando más que el resto de categorías del mercado de belleza tales como la venta por *retail*, la venta por catálogo, lujo y salones de belleza. Este incremento acelerado del sector dermocosmético se debería a varios factores, tales como la tendencia cada vez más latente del concepto de belleza es salud, lo cual decanta en la utilización de productos recomendados por el especialista de la piel.

Otro factor de crecimiento en la categoría, se debe al uso cada vez más constante de los protectores solares dermatológicos, debido a su alto nivel de protección contra los rayos UVA/UVB, que no ofrecen los protectores solares convencionales. En el último año, el consumidor ha estado expuesto a mensajes como: “Perú, el país con mayor radiación solar en el mundo” o “Perú, el cuarto país con mayor incidencia en cáncer de piel”. Esta comunicación ha hecho que el consumidor busque la opción más especializada para proteger su salud y la de su familia, optando por productos dermocosméticos.

En el mercado dermocosmético peruano, el precio no es un factor decisivo de compra para los consumidores; es así que cada año se realizan incrementos graduales de precio y La Roche-Posay no utiliza la promoción agresiva como un recurso para crecer.

La Roche-Posay se encuentra en el segundo lugar en participación de mercado con un 17% en comparación con el líder, Eucerin, que tiene 30%.

En cuanto a la proyección de venta, la marca tiene como objetivo crecer como mínimo 10% anual en los próximos cinco años.

La rentabilidad del negocio no ha sido buena en los últimos años debido al alto nivel de inversión; sin embargo, la marca está abierta a desarrollar nuevos canales para lograr un crecimiento saludable con rentabilidad positiva en los próximos años y que logre aliviar la presión que tiene actualmente de su cliente principal, las cadenas de farmacia.

Entrevista con dueños de salones de belleza A en Lima

Se realizaron cinco entrevistas en profundidad a dueños de salones de belleza A en Lima (anexo 6)

- Miguel Montalvo, de Montalvo Salones y Spa.
- Nora La Torre, de Specchi.
- Lutith Gonzales, de Urban Colors.
- Harry Cortez de Blondes & Brunettes.
- Silvia Alfaro, de Vocé.

Como hallazgos principales se puede mencionar que, actualmente, ninguno comercializa líneas para el cuidado de la piel. Aunque, anteriormente, sí han experimentado con algunas líneas cosméticas como Selvert; la propuesta de valor de las mismas se orienta al servicio de masajes corporales dentro del salón. Sin embargo, al preguntarles si sus clientas solicitan tratamientos faciales, todos respondieron afirmativamente y de manera frecuente, solicitando, además, recomendaciones sobre productos dermocosméticos para uso cotidiano.

Ante la pregunta de si conocen o no marcas dermocosméticas en el mercado, las marcas más conocidas por ellos son Eucerin y La Roche-Posay, siendo el posicionamiento de esta última de alta calidad y excelente adaptabilidad y tolerancia a todo tipo de piel.

Al preguntarles si estarían dispuestos a desarrollar la categoría dermocosmética con la marca La Roche-Posay en sus salones, todos responden afirmativamente, siempre y cuando los márgenes sean atractivos. Inicialmente, el margen esperado sería de 40%, pero, al plantearles el esquema de tener una dermoconsultora instalada a costo de la marca en sus salones para ofrecer los productos, la expectativa de margen final es de 30%. Todos estarían de acuerdo en contar con espacios de exhibición para la marca, alegando que una correcta exhibición es vital para la venta de los productos.

A nivel de precio, el precio promedio que las consumidoras están dispuestas a pagar para productos dermocosméticos en el salón es entre 100 y 150 soles.

Finalmente, las herramientas más importantes para la venta de los productos son: la dermoconsultora, muestras, *testers* y la correcta y frecuente capacitación al personal de salones de belleza para que puedan vender los productos en los horarios en los que la dermoconsultora no se encuentre presente en el salón.

3.2 Investigación concluyente

Luego de realizar la encuesta a 402 mujeres residentes de Lima, pudimos obtener los siguientes resultados (anexo 7 y 8):

- Con respecto a la frecuencia de visita de las mujeres al salón de belleza, el 57,5% respondió que asiste cada 15 días, y el 24,9% una vez al mes. Esto nos indica que el 82,4% de mujeres asiste, por lo menos, una vez al mes al salón de belleza
- En cuanto al gasto promedio por visita al salón, el 25,9% de mujeres encuestadas indicó que su gasto es de 101 a 150 soles; el 34,6% en un rango entre 151 a 200 soles; el 27,9% de 200 a más. Estos resultados nos indican que el 88,4% de las mujeres gastan más de 100 soles en sus visitas a los salones de belleza, siendo relevante notar que, en su mayoría, gasta más de 150,00 soles
- Sobre el uso de productos de cuidado de la piel, el 99,5% de las encuestadas afirmó utilizarlos, siendo la marca Eucerin la de mayor uso con un 40,5%, seguida de La Roche – Posay con 32,3%. Debido a que, actualmente, no se comercializan los productos dermocosméticos en salones de belleza, La Roche - Posay debería capitalizar esta oportunidad.

- En cuanto a las subcategorías de dermocosméticos, se encuestó sobre la frecuencia de compra de cada una de estas; la data obtenida de las encuestas fue analizada y tabulada para poder llegar al dato de las asiduas visitantes a salones de belleza. Con este fin, el enfoque de los resultados obtenidos se da en las mujeres que asisten, por lo menos, una vez al mes al salón, que gastan más de 100 soles mensuales en productos dermocosméticos y que recompran las subcategorías cada uno a tres meses. Dentro de este marco, se muestran los siguientes resultados:
 - Limpieza: el 52% del total de mujeres encuestadas asiste, por lo menos, una vez por mes al salón y gasta en promedio mensual más de 100 soles en productos de belleza, considerando que recompra los productos cada uno a tres meses. Cabe resaltar que el 44% recompra cada mes.
 - Solares: el 36% del total de mujeres encuestadas asiste, por lo menos, una vez por mes al salón y gasta, en promedio mensual, más de 100 soles en productos de belleza. Cabe resaltar que solo el 23% recompra cada mes; esto se debe a que es un producto con alta estacionalidad (verano).
 - Hidratantes: el 51% del total de mujeres encuestadas asiste, por lo menos, una vez por mes al salón, y gasta, en promedio mensual, más de 100 soles en productos de belleza. Cabe resaltar que el 28% recompra esta subcategoría cada mes.
 - Antiedad: el 43% del total de mujeres encuestadas asiste, por lo menos, una vez por mes al salón y gasta, en promedio mensual, más de 100 soles en productos de belleza, considerando que recompra los productos solares cada uno a tres meses. Cabe resaltar que el 24% recompra cada mes.
 - La inmensa mayoría de encuestadas señala no comprar subcategorías como rosácea, antiacné y antimanchas (98%, 95% y 89% respectivamente).

4. Estimación de la demanda

Basados en los resultados de las encuestas, en la entrevista al director de la División de Cosmética Activa, José Carlos Pestana, y a la entrevista de profundidad a los dueños de salones, se ha trabajado un portafolio acotado y adecuado para los productos dermocosméticos en salones de belleza, el cual considera 11 códigos de la subcategoría solares, siete antiedad, tres de limpieza, seis de hidratación, que considera el agua termal que es el producto base de la línea La Roche-Posay. Se considera una mayor cantidad de códigos para solares, debido a la variedad de

productos para diferentes tipos de piel, texturas y usos que tiene Anthelios. Esta subcategoría, además, representa actualmente el 40% de la facturación anual de la línea La Roche-Posay³⁶.

La proyección de unidades mensuales y anuales se trabaja considerando lo siguiente: el detalle de códigos según subcategorías, el ingreso a 60 salones de belleza A, y se considera en la proyección de los primeros meses el llenado de canal y la estacionalidad de los productos en verano. Para la primera reposición se ha considerado una ligera disminución en la recompra que se debería normalizar al tercer mes, por eso la evaluación y control se debe programar luego del tercer mes de venta (anexo 9).

5. Conclusiones

Conclusiones de entrevista a José Carlos Pestana

- El sector dermocosmético es un mercado con alto nivel de crecimiento y poca penetración, lo cual representa una buena oportunidad para la marca La Roche-Posay.
- El precio no es un factor decisivo en la compra de productos dermocosméticos, esto permite tener un crecimiento valorizando la categoría.
- Existe apertura de la marca La Roche-Posay para desarrollar nuevos canales de venta en miras a lograr rentabilizar el negocio.

Conclusiones de entrevista a dueñas salones de belleza

- Existe una necesidad latente de las consumidoras del salón de belleza por recomendación de productos dermocosméticos.
- Los dueños de salones se muestran abiertos a la posibilidad de desarrollar una nueva categoría dentro de su negocio, si los márgenes son atractivos.
- El precio ideal que pagarían las consumidoras por productos de esta categoría dentro del salón coincide con el precio público promedio de La Roche-Posay.
- La capacitación y la correcta exhibición de la marca son factores de suma importancia para desarrollar una nueva categoría en el salón.

³⁶ Fuente Entrevista con director de División Cosmética Activa L'Oréal Perú - José Carlos Pestana

Conclusiones investigación concluyente

- La mayoría de las mujeres asiste, por lo menos, una vez al mes al salón, y gasta, en promedio, más de 100 soles por visita.
- Casi el total de encuestadas indicó utilizar productos de la categoría dermocosmética. Debido a que actualmente no se comercializan los productos dermocosméticos en salones de belleza, La Roche - Posay podría capitalizar esta oportunidad.
- Las categorías de rosácea, antiacné y antimanchas quedarían eliminadas dentro del portafolio de La Roche-Posay para salones de belleza, debido a que la mayoría de usuarias indica no comprar esta clase de productos.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategia genérica

La estrategia genérica a desarrollar será la de enfoque, puesto que nos concentraremos en un segmento específico del mercado, mujeres del segmento A, preocupadas por su apariencia y bienestar personal, que se atienden en un salón de belleza y que consumen o estarían dispuestas a consumir productos del cuidado de la piel. Buscamos la especialización dentro del canal salones de belleza y la diferenciación de cara al usuario final de los productos. Esta estrategia se sustenta en que nos dirigimos a un mercado exclusivo con poca sensibilidad al precio y que demanda exclusividad en los productos y marcas que consume.

2. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento del negocio de cuidado de la piel se desarrollará a través de penetración del mercado, ya que atenderemos con los productos actuales al mismo segmento meta, pero a través del ingreso a un nuevo canal de ventas y en el que actualmente la categoría no compete. Esto nos permitirá obtener una mayor cuota de mercado, crecer el volumen de ventas y modificar la participación de los canales de ventas para disminuir la dependencia de las cadenas de farmacia.

3. Objetivos de marketing

La marca La Roche-Posay tiene como objetivos base: el crecimiento de la penetración de mercado, ganar volumen de ventas y crecimiento rentable, y la mayor participación de mercado.

3.1 Incremento de la penetración de los productos dermocosméticos

Actualmente, la penetración de los productos dermocosméticos es de 15% en el segmento A. Siendo la consumidora objetivo las mujeres de NSE A descritas a mayor detalle en la estrategia de segmentación.

El objetivo es lograr que tres de cada diez mujeres que visiten los salones de belleza, utilicen productos dermocosméticos de la marca La Roche-Posay, con lo que la penetración de mercado incrementaría a 30% (solo en salones).

El ingreso a la categoría se da principalmente por el uso de protectores solares, luego productos de hidratación y limpieza, los que pueden adquirir tanto en cadenas de farmacias o minitiendas dentro de los centros comerciales. Para mejorar la penetración de mercado se podría proponer la venta de productos La Roche-Posay en un nuevo canal: salones de belleza A. Este canal es actualmente atendido de manera directa por L'Oréal con productos cosméticos del variado portafolio de marcas con que cuenta, existe una oportunidad de atención a este canal con la misma fuerza de ventas, pero ampliando el portafolio a productos dermocosméticos.

3.2 Liderazgo de mercado en la categoría dermocosmética

La categoría dermocosmética en Perú está concentrada en el canal farmacias, tanto cadenas como minicadenas, siendo el líder de mercado actual Eucerin del grupo Beierdorsf.

La Roche-Posay es el segundo gran competidor con 17% del mercado. El objetivo de la marca es lograr el liderazgo a través de la generación de nuevos canales de venta de la categoría con un mínimo de participación de 30%.

El grupo L'Oréal tiene amplia experiencia en la atención del canal salones de belleza e, incluso, el liderazgo de ventas en este, con esta fortaleza de distribución del grupo, la marca La Roche-Posay podría ingresar al canal con una estructura de ventas y cobranzas ya establecida, trabajando un portafolio acotado y específico para salones, descrito en la estrategia de producto.

3.3 Incremento de ventas y rentabilidad

La venta de los productos La Roche-Posay al cierre del año 2015 fue de 12 millones quinientos mil soles, la proyección para el 2016 es crecer 10% en venta.

Los objetivos de crecimiento de ventas anuales son ambiciosos, debido a que La Roche – Posay ha abierto nuevos puntos de venta directos (minitiendas) en centros comerciales y, también, debido al crecimiento de ventas a través del distribuidor Farma, que atiende a clientes minicadenas, tales como América Salud, Boticas Perú, entre otros.

El objetivo de ingresar al canal de venta de salones es incrementar la venta en siete millones el primer año, sustentado en un gasto promedio por consumidora de 120 soles por compra, por vez.

En este canal no se incurre en los gastos de marketing que tienen las cadenas de farmacia, por lo que sí generaría rentabilidad para la marca.

4. Estrategia de segmentación

Para poder definir una estrategia orientada hacia los clientes, la empresa debe entender las necesidades de sus clientes. Al no poder atender a todos los clientes de la misma manera, debemos dividir el mercado eligiendo los mejores segmentos³⁷:

4.1 Segmentación de mercado

El mercado de dermocosméticos se dirige a distintos tipos de consumidores, necesidades y productos. Como se mencionó anteriormente, La Roche-Posay cuenta con diferentes productos de acuerdo a la necesidad y/o problema dermatológico que la persona tenga, por lo que podemos definir varios segmentos de mercado, sin discriminar género:

- Bebés (de 0 a 3 años).
- Niños (de 4 a 12 años).
- Adolescentes (de 13 a 17 años).
- Jóvenes adultos (de 18 a 25 años).
- Adultos (de 25 a 54 años).
- Adultos mayores (de 54 años a más).

4.2 Segmento de mercado

El segmento elegido es el de mujeres adultas, entre 25 y 54 años de edad, consumidoras o potenciales consumidoras de productos dermocosméticos, preocupadas por su bienestar e imagen personal, con alto poder adquisitivo y una necesidad específica para el cuidado, prevención o tratamiento de su piel, y que demandan productos de alta calidad.

4.3 Selección de mercado meta

Dentro del segmento de mercado elegido, estaremos seleccionando únicamente a mujeres que asisten por lo menos una vez al mes a salones de belleza A (descritos inicialmente), los cuales se encuentran específicamente en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco, La Molina y San Borja.

³⁷ Fundamentos de Marketing Kotler y Armstrong Edición 11. Cap.2 Pág. 49

5. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de La Roche - Posay se da por la diferenciación del producto a través de sus beneficios: es una marca dermocosmética especialista en pieles sensibles, recomendada por más de 25.000 dermatólogos en todo el mundo, y es la número uno recomendada por dermatólogos en Lima³⁸. La base de la marca se encuentra en el agua termal, base de todo el portafolio de productos, la cual es la única naturalmente rica en selenio con propiedades específicas como antirradicales libres, calmante, reparador y suavizante de piel.

Dado que el mercado donde se desenvuelve la marca tiene una alta rivalidad de la competencia y la presencia de productos extranjeros de alta calidad, se propone utilizar una estrategia de diferenciación por medio del canal, logrando que la compra de los productos se convierta en una experiencia más agradable y gratificante, en comparación con el canal de farmacias, en el cual la venta se da mayormente por la gestión de la dermoconsultora que recomienda los productos, tanto de La Roche-Posay como de la competencia.

El propósito de ingresar a los salones de belleza es que las consumidoras, además de recibir una asesoría de los productos exclusivamente de La Roche- Posay en cuanto a dermo-cosméticos, reciban recomendaciones mucho más específicas, pruebas de producto, además de los servicios propios del salón de belleza.

6. Estrategia de marca

La Roche-Posay tiene una estrategia de marca de extensión de línea, ya que añade nuevos productos a su portafolio dentro de la misma categoría y bajo la misma marca. Es una marca para el cuidado de la piel especializada en las pieles más sensibles. Dentro de su amplio portafolio de productos, La Roche-Posay cuenta con submarcas adaptadas a cada necesidad de la piel que, si bien tienen nombre propio para poder identificarlas fácilmente por la dermoconsultora y dermatólogos, se encuentran inscritas bajo la misma marca madre. Estas cinco submarcas se detallan a continuación:

- Anthelios: gama de protectores solares con la más alta protección UVB y UVA, para pieles sensibles y con intolerancias solares.
- Efficlar: gama para pieles grasas con tendencia acnéica.
- Lipikar: gama para pieles secas a muy secas de bebés, niños y adultos.

³⁸ Fuente Ipsos Apoyo Estudio Dermatólogos 2014

- Toleriane: orientada a las pieles más intolerantes y sensibles.
- Agua Termal: es la base de todos los productos de la marca. Naturalmente rica en selenio, tiene propiedades antioxidantes, calmantes, antiirritantes.

Esta estrategia de marca conversa con la tipología de arquitectura de marca propuesta por La Roche-Posay, en la que la marca madre (conductora) representa el marco primario de referencia con la asociación de las submarcas y predomina sobre ellas, creando de ambas una sola marca con dos componentes³⁹.

7. Estrategia de cliente/canal

Están compuestos, principalmente, por cadenas de salones de belleza, localizados en Lima Metropolitana, pertenecientes a empresarios enfocados en la gestión comercial del negocio. Estos salones tienen un alto tráfico de clientes, trabajan, en su mayoría, todos los días de la semana y cuidan mucho la imagen de sus locales, por lo que utilizan marcas especializadas líderes en el segmento.

Actualmente, forman parte de la cartera de clientes de la empresa, ya que compran marcas que L'Oréal les provee para el cuidado del cabello y coloración, como es el caso de L'Oréal Professionnel o Redken, y cuentan con un buen comportamiento crediticio (anexo 10). Todos estos clientes brindan, principalmente, servicios de peluquería y maquillaje, pero, además, ofrecen servicios para el cuidado de la piel, como limpiezas faciales, exfoliaciones, depilación, entre otros, que funcionan muy bien con los productos que La Roche-Posay comercializa.

³⁹ Fuente: La marca y sus circunstancias, Juan Manuel Toro (2009).

Capítulo V. Tácticas de marketing

La marca La Roche-Posay ingresará al canal salones de belleza A con las estrategias que se detallan a continuación:

1. Estrategia de producto

Para el canal de salones de belleza se definirá un portafolio acotado de productos, de acuerdo con los resultados de la encuesta, los cuales son los más utilizados por la consumidora promedio del salón de belleza y que no necesiten una recomendación dermatológica, ya que la venta será promovida a través de las dermoconsultoras asignadas a los puntos de venta.

El portafolio elegido estará compuesto por:

- Limpieza
 - Effaclar: para pieles grasas y con imperfecciones – Effaclar Gel.
 - Lipikar: para pieles secas – Lipikar Huile y Lipikar Gel Lavant.
- Hidratación
 - Effaclar: Effaclar Mat, Effaclar BB Blur.
 - Lipikar: Lipikar fluido.
 - Agua Termal.
- Antiedad: desde los primeros signos de la edad hasta las pieles más maduras.
 - Redermic: primeras arrugas y signos de expresión marcados.
 - Substiane: arrugas pronunciadas.
- Solares: protectores solares de cuerpo y rostro para adultos
 - Anthelios: rostro, cuerpo. Factor SPF 30 y 50+. Con todas las texturas adaptables a las pieles más sensibles.

2. Estrategia de precio

Los productos La Roche-Posay son productos de gama alta o *premium*, y tienen una banda de precios altos similar a sus competidores, con un precio sugerido al público entre 100 y 120 soles, aproximadamente, dependiendo de la subcategoría en la que se encuentre compitiendo. Se han analizado las cuatro subcategorías en las que se entraría al nuevo canal de venta de salones de belleza, para decidir qué estrategia de precios seguir.

En la categoría más fuerte, que es protección solar, La Roche-Posay tiene un precio 18% más alto que el líder del mercado Eucerin, validando así su posición de valorizar la categoría y el respaldo dermatológico de sus formulaciones (anexo 11).

En la categoría limpiadores de rostro y cuerpo, La Roche-Posay se encuentra casi a la par que Eucerin, con una estrecha diferencia en precios. Esta estrategia en la categoría de limpieza es intencional, ya que el consumidor percibe que en esta categoría un limpiador dermocosmético no debería ser tanto más caro que uno convencional y optará por la marca menos costosa del dermocentro.

En hidratantes corporales, el precio es similar al de Eucerin. La estrategia es intentar que la consumidora no solo compre el paso más básico que es la limpieza, sino que lo acompañe por la pareja de hidratación de la misma marca, para aumentar el *ticket* promedio por consumidora, e implementar rutinas de cuidado de la piel.

Por último, en la categoría antiedad, La Roche-Posay es la marca más cara del mercado, situándose en un precio 12% más alto que el de Eucerin. Esta categoría es la más valorada por las consumidoras, y la intención de La Roche-Posay es ser reconocida como la mejor opción dentro de esta categoría.

Ya que los precios son altamente competitivos entre las marcas del sector dermocosmético, la decisión es que para el nuevo canal de salones de belleza se manejará la misma estrategia de precios que actualmente se tiene, ya que La Roche-Posay sería el primer producto dermocosmético comercializado en este canal. No convendría vender por debajo del canal principal de farmacias ya que desataría una fuerte discusión con este canal que, hoy por hoy, tiene el mayor poder. Asimismo, colocar el precio por encima del de las farmacias, no lo haría atractivo a las consumidoras de salón de belleza.

3. Estrategia de plaza

Actualmente, los productos La Roche-Posay se comercializan principalmente en el canal farmacéutico y solo el 8% a través de venta directa, por lo que es relevante para la marca incrementar la penetración de mercado a través de un canal que se acerque más a la consumidora.

Basados en las encuestas de profundidad con los clientes de los Salones de Belleza, se validó la atractividad que la categoría cuidado de la piel tiene para ellas. Adicionalmente, se validó el modelo de negocio de salones con los siguientes detalles (anexo 12):

- Rango de precios de los productos: entre 50 y 150 soles.
- Margen mínimo exigido por el canal: 30%

El modelo de negocio de La Roche-Posay para salones, otorgará al canal 30% de margen con productos de un *ticket* promedio de 120 soles (precio venta público). Por estos motivos, y por las fortalezas del grupo L'Oréal en el canal salones de belleza, decidimos incorporar al portafolio actual de ventas, la categoría cuidado de la piel con la marca La Roche-Posay.

Siendo esta categoría selectiva y con un *ticket* promedio de alto valor, acotaremos los locales de venta a los salones de belleza categorizados por L'Oréal como A. Estos salones son, principalmente, cadenas de salones, que representan 30 clientes con aproximadamente 60 locales en Lima, entre estos tenemos a Montalvo, Specchi, Aramis, Amarige, entre otros.

La atractividad del modelo propuesto para el cliente pasa por tres principales aspectos: la colocación de productos de alto valor percibido para sus clientes, el prestigio de la imagen de la marca y el margen que se le otorgará.

El nivel de servicios que le daremos al canal será:

- Venta. A través de la fuerza de ventas actual de L'Oréal, que realiza visitas semanales a los salones de belleza. Existe una buena relación entre los vendedores y los clientes, fruto de varios años de negocio en conjunto.
- Despacho. La entrega de los productos se da con una diferencia de uno a dos días luego de realizada la venta.
- Cobranza. Realizada por el representante de ventas, se manejarán bajo las mismas condiciones actuales de la empresa (facturación a 30 días).
- Posventa. El servicio se dará, básicamente, a través de la dermoconsultora y en las visitas semanales del vendedor.

Como parte de la estrategia de plaza y orientación al mercado, se colocarán módulos en todos los puntos de venta donde se exhibirán los productos La Roche-Posay y se ubicará a la dermoconsultora para impulsar la venta y realizar las recomendaciones respectivas a cada consumidora de acuerdo a su tipo de piel.

El canal salones de belleza es atendido de manera directa (sin intermediarios) por el área de ventas de L'Oréal Perú, por lo que la venta de los productos La Roche-Posay se trabajaría bajo el mismo modelo de distribución.

El modelo de distribución incluye vendedores especializados en el canal, y el margen ofrecido al negocio que es del 30%; adicionalmente, se trabajan promociones estacionales (navidad, verano, entre otras) donde L'Oréal ofrece un descuento adicional para activar la dinámica promocional.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción de los productos La Roche-Posay en el canal salones de belleza concuerda con la estrategia de marca desarrollada anteriormente.

La base de la comunicación se desarrolla bajo el concepto *La Salud es Belleza*, ya que los productos La Roche-Posay son para todo tipo de piel, incluso las más sensibles. Esto está alineado a las tendencias de cuidado personal actuales, donde la belleza inicia en la alimentación y se complementa con productos de cuidado personal.

Los productos La Roche-Posay son creados en laboratorios, y han pasado por pruebas dermatológicas comprobadas, por lo que cuentan con el respaldo necesario para que la consumidora se sienta confiada de usarlos.

Las dermoconsultoras serán las que comunicarán a las consumidoras sobre la marca y sus productos. Estas contarán con material publicitario de apoyo como folletos y volantes, que servirán para reforzar la comunicación y promoción del portafolio de productos ofertados, los beneficios de cada uno, así como las campañas promocionales y lanzamientos que se realicen.

Para el canal salones de belleza se trabajará un plan promocional dirigido a las consumidoras de salones, quienes tienen características diferenciadas descritas en la estrategia de segmentación. El plan anual contará con promociones o *packs* trimestrales que se detallan a continuación:

- Pack verano: nutrición y protección.
- Pack madres: hidratación y antiarrugas.
- Pack primavera: exfoliación y limpieza.
- Pack navidad: protección solar.

5. Estrategia de personas

Dentro de la estrategia de personas consideramos a cuatro agentes importantes dentro del modelo de negocio de salones:

- Representante comercial. Trata directamente con el salón de belleza y organiza la agenda comercial. Visita frecuentemente el punto de venta para verificar los *stocks*, exhibición de los productos y reposición de los mismos.
- *Key Account Manager*. Es el administrador general de la operación. Su labor es de supervisión al representante comercial y, adicionalmente, propone negocios de gran escala a este nuevo canal de salones de belleza.
- *Trainer*. Es el responsable de la educación de la marca. Se encarga de dar capacitación profunda a la dermoconsultora, para que se convierta en una excelente recomendadora de la marca.
- Dermoconsultora. Es la figura de mayor importancia en la cadena de valor de la marca, pues es la que tiene trato directo con el consumidor final y es la representante de esta en el punto de venta. A través de ella se transmite la esencia de la marca y sus beneficios principales.

La estrategia de personas es vital para una marca como La Roche-Posay, ya que su modelo de negocio se basa en la asesoría y recomendación. Para el canal salones de belleza, se ha considerado que el proyecto asuma el 30% de los costos indirectos regulares de la marca, que son los gastos administrativos y de personal (fijos y de soporte), reflejados en los estados financieros señalados en el capítulo IV.

A continuación, detallamos la estrategia para cada agente del modelo:

Representante comercial. El perfil del representante comercial es una persona orientada a resultados y al logro de objetivos. Tiene sensibilidad por el negocio de belleza y tiene habilidades de negociación. Puede ser hombre o mujer entre 25 a 45 años. La estrategia para el representante comercial es empoderarlo en el punto de venta con la consigna de hacer crecer el *ticket* de cada salón dentro de su portafolio.

Key Account Manager. El perfil del gestor de cuentas claves, es un profesional con experiencia en dirección de equipos y cuentas grandes. Puede ser hombre o mujer entre 25 y 50 años. La estrategia comercial se enfocará en ayudar al salón de belleza a que venda los productos a sus clientes (*sell out*) ya que la marca se encuentra en pleno crecimiento y tiene como objetivo aumentar su participación de mercado.

La estrategia del *Key Account Manager* es orientar sus esfuerzos a generar mejores oportunidades de negocio tanto para el salón como para La Roche-Posay, y establecer una alianza comercial a largo plazo con los salones de belleza.

La estrategia del KAM vela en todo momento por el sano crecimiento de la marca, respetando la estrategia de marketing en la implementación de sus iniciativas dentro del salón.

Trainer. El perfil del entrenador o *trainer* es una persona orientada al servicio, con experiencia en manejo y capacitación de equipos. Con mucha atención a los detalles, dispone de paciencia y empatía, puede ser hombre o mujer entre 30 a 50 años.

La estrategia para el *trainer* es ser el embajador de la marca, de cara a las dermoconsultoras y a los puntos de venta. Es la máxima autoridad en educación, fuente de conocimiento de los productos y de técnicas de venta. Como embajador de marca, desarrolla los programas de formación para las dermoconsultoras y los estructura en diferentes módulos para lograr la excelencia en la transmisión del mensaje hacia la consumidora.

Dermoconsultora. El perfil de la dermoconsultora es una mujer entre 20 y 45 años, con nivel académico de secundaria completa, con experiencia en el rubro de belleza o cuidado personal. Es una persona desvuelta y preocupada por la salud y bienestar que es la pieza fundamental en el proceso de venta. La estrategia para ella está basada en cuatro pilares fundamentales:

- Producto. Educación exhaustiva sobre la línea de productos, compuestos activos, modo y frecuencia de uso según la necesidad de la piel.
- Ventas. Capacitación en los siete pasos de la venta para cada fase de la experiencia del cliente en el punto de venta:
 - Preparación y bienvenida: da la bienvenida y conecta eficientemente con la clienta, generando su interés.
 - Exploración: preguntas abiertas y cerradas. Diagnóstico sistemático de la piel, hábitos y texturas preferidas por la consumidora.
 - Recomendación y diagnóstico: recomendar un producto empezando por el beneficio cuando habla del producto, y demostrar el placer durante la aplicación, para establecer una relación más cercana.
 - Venta encadenada y confirmación: proponer una rutina denominada “1, 2, 3” que incluye limpieza, hidratación y protección solar.
 - Venta cruzada: por servicio, novedad o promoción en el salón.
 - Cerrar la venta: cierra la venta resumiendo los beneficios para la clienta o los resultados esperados que obtendrá. También realiza el muestreo de los productos, ofreciendo a los clientes *samplings* de otros productos recomendables para que los puedan probar y comprar en una siguiente oportunidad, reforzando y asegurando la excelente compra que ha realizado.
 - Construir lealtad: brindando servicios adicionales como limpiezas exprés, creando base de datos, registrando en la base de datos del salón e invitando que regresen para una próxima experiencia.
- Imagen. Dentro de los requisitos de imagen de la dermoconsultora tenemos:
 - El peinado de la mujer es elegante y sobrio, rostro despejado, cabello recogido.
 - El maquillaje realza su belleza natural, maquillaje sutil para realzar el rostro (aspecto saludable).
 - Las manos, principal herramienta de trabajo, lo que llevan y lo que transmiten es significativo: uñas limpias y cuidadas.
 - El uniforme: son dos uniformes inspirados por el tradicional saco blanco del farmacéutico, para recordar los uniformes del sector salud y reforzar la experiencia de la dermoconsultora (anexo 13).
- Conocimiento de la competencia. Capacitación sobre los productos de la competencia, foco en las diferencias principales entre La Roche-Posay y sus competidores, en términos de ingredientes activos, modo y momento de uso, precio y filosofía de cada una de las marcas.

Esta capacitación busca darle un conocimiento profundo de la categoría dermocosmética, para poder responder las inquietudes de la consumidora en el momento de la compra.

6. Estrategia de procesos

Se consideran consumidoras potenciales a todas las mujeres que asisten al salón en los diferentes días y horarios, siendo parte de las funciones de la dermoconsultora el abordar a todas las clientes del salón ofreciéndoles los productos y servicios La Roche-Posay. La atención de las consumidoras que asisten a salones de belleza estará diseñada bajo los procesos de atención o abordaje presentados a continuación:

Punto de encuentro 1: zona de espera

- Ingreso: ingreso de consumidora al salón.
- *Counter*: atención en la recepción de entrada donde solicita el servicio por el que fue al salón.
- Espera: se deriva a la consumidora a esperar el servicio en zona de espera, que demora entre 10 a 15 minutos.
- Primer punto de contacto: este momento es ideal para que la dermoconsultora aborde a la consumidora y ofrezca los productos La Roche- Posay.

De ser positiva la respuesta de la consumidora, se genera la orden de entrega de producto a su nombre.

Punto de encuentro 2: durante servicio

Los servicios de belleza ofrecidos por los salones, como cortes de cabello, peinados, tinte, reacondicionamientos, entre otros, se componen de diferentes rituales de atención y, durante estos, se presentan momentos en los que la consumidora está leyendo una revista y espera.

- Atención y servicio: mientras la consumidora culmina el ritual de atención (tinte o reacondicionamiento) se produce una oportunidad para que la dermo-consultora aborde a la consumidora.
- Segundo punto de encuentro: en este momento la consumidora ya ha sido atendida y está esperando que culmine su ritual, ella está tranquila y dispuesta a escuchar, puede estar

leyendo una revista o viendo su celular, es este el momento propicio para abordar a la consumidora.

De ser positiva la respuesta de la consumidora, se genera la orden de entrega de producto a su nombre.

Punto de encuentro 3: previo al pago o cierre

Luego que las consumidoras culminan los servicios de atención son derivadas al *counter* de recepción donde realizan el pago.

- *Counter*: las consumidoras se acercan al *counter* antes de realizar el pago de servicios.
- Tercer punto de encuentro: mientras está siendo atendida en el *counter* la dermoconsultora abordará a las consumidoras y propondrá los productos.

De ser positiva la venta, la consumidora paga de inmediato el producto.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

Como se indicó anteriormente, de acuerdo con los resultados de la investigación, se ha trabajado un portafolio acotado y adecuado para comercializar los productos La Roche-Posay en el canal salones de belleza. Este considera un total de 27 productos pertenecientes a cuatro subcategorías que maneja la marca, con una venta neta estimada en el primer año de S/ 7.254.377 (anexo 14) en 60 salones de belleza.

Para los siguientes cinco años, se proyecta aumentar diez salones de belleza por año. La venta en el segundo año se incrementaría en 17% logrando un monto ascendente a S/ 8.463.439 en 70 salones de belleza, mientras que en los siguientes 2 años se estiman crecimientos de 14 y 13% con ventas totales de S/ 9.672.502 y S/ 10.881.565, respectivamente. Para el quinto año se espera tener presencia en 100 salones de belleza y lograr una venta de S/ 12.090.628, lo que representaría el 28% de la venta total de la marca.

2. Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos para el primer año del proyecto de introducción de la línea La Roche-Posay en el canal salones de belleza A, incluye lo siguiente (anexo 15):

Publicidad

El gasto de publicidad estará enfocado en material publicitario en punto de venta, especialmente diseñado para este nuevo canal, en este se comunicarán los beneficios del producto, promociones y lanzamientos. Se considera un gasto promedio de S/ 13.092 mensuales, tomando en cuenta que se trabajará con la línea en 60 salones de belleza A. El gasto estimado en el primer año es de S/ 157.104.

Regalos promocionales

Los regalos promocionales son, básicamente, muestras de los productos en tamaños de 5 mL, estas muestras serán utilizadas para que las clientes conozcan los productos y como regalo, luego de una compra. Por ejemplo, si una clienta compra un bloqueador solar se puede regalar

una muestra de crema antiedad, de esta manera se estimula la venta cruzada, además de comunicar a la clienta que se trata de productos complementarios para el cuidado de la piel.

Se han presupuestado aproximadamente 400 muestras de productos por mes, por salón, con un gasto de S/ 187.992 al año, para los 60 salones.

Probadores (*Testers*)

Los *testers* de producto permiten que las clientas puedan sentir al tacto cada uno de los productos de las subcategorías de la línea La Roche-Posay. Se trabajarán aproximadamente ocho probadores mensuales por salón, incluyendo en estos entre una y dos unidades por subcategoría. Lo importante que considerar es que la usuaria de productos de cuidado de la piel desea ver los productos y probarlos en su piel. El gasto presupuestado en *testers* para los 60 salones de belleza A donde se comercializará la línea es de S/ 65.570.

Muebles

Los muebles son necesarios para mostrar la correcta exhibición de los productos de la línea, como también para dar a conocer las subcategorías del portafolio que se trabajará en cada punto de venta.

Los muebles serán adecuados para un espacio medianamente reducido dentro de cada salón de belleza, es importante que cuenten con iluminación interna y una diagramación por subcategoría. El costo de un mueble asciende aproximadamente a S/ 3.000, estos muebles serán considerados parte de los activos de L'Oréal, por lo mismo, serán depreciados en tres años calendario. De esta manera, el gasto en muebles para los 60 salones de belleza, en el primer año, ascendería a S/ 60.000, aproximadamente.

Personal en punto de venta

Siendo La Roche-Posay una marca dermocosmética requiere de un personal capacitado para poder recomendar los productos según tipos de piel, y según las diferentes necesidades de cada consumidora.

Adicionalmente, en la encuesta se validó que el 73,9% de las personas encuestadas considera importante y muy importante la asesoría para la compra de los productos de cuidado de la piel.

Se considera que el equipo de dermoconsultoras, trabajadas a través de un *service*, debe ser de 60 personas, ya que es muy importante contar con este recurso en cada punto de venta donde se comercialice la marca. El gasto presupuestado para dermoconsultoras, en el primer año, asciende a S/ 1.692.000 y representa el 78% del gasto de publicidad y promoción.

3. Estado de ganancias y pérdidas

Según lo indicado, para el primer año del proyecto se estima una venta neta de S/ 7.254.377, teniendo un costo de ventas que representa el 24% (S/ 1.741.050), resultando como margen bruto S/ 5.513.326.

Los gastos de operación asociados a publicidad, depreciación de activos, muestras de productos, *testers* y dermoconsultoras asciende a S/ 2.162.666 (anexo 16), representando el 30% de las ventas y siendo el gasto por dermoconsultoras el más importante (23% sobre las ventas). La utilidad operativa resultante es de 26% (S/ 1.897.460) y el rendimiento sobre la inversión en el primer año se estima en 53%, considerando una tasa efectiva anual de 6% y valores actuales netos por margen bruto de S/ 5.344.069 y por inversión del proyecto (S/ 3.503.709) (anexo 17).

Por otro lado, manteniendo la situación actual de la marca, con los mismos canales de distribución, y de acuerdo con la proyección de crecimiento del mercado de dermocosméticos, se estima para el próximo año un incremento de 10%, y crecer dos puntos porcentuales adicionales por año, teniendo un crecimiento estimado para el quinto año de 18%. Con esto se proyectaría que los resultados para la marca seguirían siendo negativos (anexo 18).

Por el contrario, la proyección para los siguientes cinco años del proyecto es muy favorable, logrando un rendimiento sobre la inversión de 52% y creciendo anualmente a doble dígito (entre 14 y 17%) y obteniendo ventas por más S/ 12 millones en el quinto año. Así mismo, el margen de marketing que deja el proyecto es superior al 45% con respecto a las ventas (anexo 19).

Finalmente, la comercialización de productos La Roche-Posay a través del canal salones de belleza aportaría alrededor del 29% de las ventas totales de la marca, logrando alcanzar ventas superiores a los S/ 40 millones en el quinto año, un margen de marketing superior al 30% sobre

las ventas, así como una utilidad neta de 15% sobre las ventas para el quinto año, llegando a los S/ 5.295.656, además de un rendimiento sobre la inversión proyectado del negocio de un 78% (anexo 20).

4. Simulación

Se simularon tres escenarios para el primer año de operaciones del proyecto de venta en el canal salones de belleza A (anexo 21), manteniendo en todos los escenarios el supuesto de ingreso a 60 puntos de venta con los gastos de publicidad y promoción iguales en todos los escenarios. Dichos gastos incluyen: dermoconsultoras en los 60 puntos de venta y herramientas como *testers*, regalos promocionales y muestras en igual cantidad para los tres casos.

El elemento variable para la simulación de los escenarios es la variación del nivel de ventas netas por salón. En el escenario moderado (elegido) se estima una venta de S/ 7.254.377 considerando una utilidad operativa de 26%, equivalente a S/ 1.897.460. Las unidades vendidas por salón y por mes serían 164, lo cual representa en promedio seis unidades de compra por cada producto del portafolio de salones.

En el escenario pesimista, se considera la reducción de la venta en 33% con respecto al escenario moderado, ya que se asume que la reposición de compra es menor y que el nivel de inventarios por salón es de un mínimo de una unidad por código, considerando una utilidad operativa de 1%, equivalente a S/ 59 mil. En este escenario, las unidades vendidas caerían a 110 unidades por salón, cantidad que coincide justamente con el pedido mínimo esperado por punto de venta y representa en promedio cuatro unidades de cada producto (anexo 22).

En el escenario optimista, se considera un nivel de ventas superior al estimado y comparativamente superior en 28% con respecto al escenario moderado, asumiendo que la reposición mensual es mucho más alta debido a la alta rotación de los productos. En este escenario, las unidades vendidas por salón y por mes alcanzan las 209 unidades, lo cual significaría un promedio de ocho unidades por cada producto del portafolio.

En los tres escenarios, el margen de marketing es positivo; una vez que se agregan los gastos administrativos absorbidos por el proyecto, la utilidad decrece considerablemente, pero se mantiene positiva en los tres escenarios. En el escenario optimista y moderado, la utilidad operativa continúa siendo positiva, mientras que el escenario pesimista la utilidad operativa tan solo sería del 1%.

5. Control

Control de ingresos

En el primer año de operaciones se realizarán análisis de control de ventas, de acuerdo al pedido mensual estimado por salón de belleza (anexo 23). Estos controles se llevarán a cabo de la siguiente manera:

- Primer control: se realizará al cierre del primer trimestre, en el que el salón deberá llegar, como mínimo, a cubrir los costos y gastos asociados al proyecto, siendo el punto de equilibrio ascendente a S/ 12.741.
- Segundo control: al cierre del primer semestre se evaluará el nivel de ventas del salón de belleza, teniendo que haber llegado a un monto de S/ 23.748 para lograr estar en punto de equilibrio.
- Tercer control: finalizado el tercer trimestre se evaluará si el salón de belleza logró llegar a su nivel de venta mínimo esperado, el cual asciende S/ 34.528 como punto de equilibrio.

De no lograr el nivel mínimo de venta al término del tercer trimestre se comunicará al salón de belleza el retiro de la marca de su negocio al cumplir los 12 meses.

Control de gastos

Los gastos están definidos en proporción a las unidades proyectadas de venta por salón, por lo que el control de gastos será revisado con la misma periodicidad que el control de los ingresos con el fin de evaluar cuánto material publicitario, muestras de producto y *testers* se han utilizado para verificar qué tan eficiente viene siendo la gestión de la dermo-consultora y el comportamiento de cada salón de belleza. La cantidad de ítems podría ser reducida para minimizar la pérdida por el bajo nivel de ventas.

Control de portafolio de productos

Se realizará una evaluación del portafolio de productos dentro de los seis primeros meses de operación, para determinar si la oferta está alineada con las necesidades de las consumidoras, retirando los productos que estén muy por debajo del pedido mínimo promedio por salón (anexo 23) o que tengan muy baja rotación. Además, de acuerdo con la gestión de las dermoconsultoras y retroalimentación de las consumidoras, se evaluará el ingreso de presentaciones existentes que generarían más ventas, así como el lanzamiento de nuevos productos.

6. Planes de contingencia

Reducción de gastos

En caso el salón de belleza no llegue a su cuota mínima de venta en el primer trimestre, definida como el punto de equilibrio en el punto anterior, a partir del cuarto mes la dermoconsultora empezará a capacitar al personal del salón de belleza para que promuevan la venta y estén bastante familiarizados con los productos La Roche-Posay para que, si la situación se mantiene, estén preparados para ofrecer los productos.

Si al término del primer semestre no se logran las ventas esperadas y no se logra el punto de equilibrio, el tiempo de la dermoconsultora en el salón de belleza será parcial (medio tiempo), con lo que el gasto de personal se reduciría en 30%, pasando de un sueldo de S/ 2.350 a S/ 1.650 mensuales, aproximadamente, instando al dueño del negocio y al personal a que ofrezcan los productos, habiendo estos sido capacitados durante los tres meses previos.

De darse esta situación en dos salones en paralelo, el gasto podría reducirse aun más, considerando que una dermoconsultora trabaje medio tiempo en un salón de belleza y la otra mitad en otro, logrando que el gasto por salón sea de S/ 1.175 mensuales.

Retiro del salón de belleza

Si la situación continúa negativamente y el salón de belleza no logra un retorno sobre la inversión mínimo, considerando una venta promedio de 110 unidades mensuales, la decisión será cancelar la gestión al año cumplido, retirando o reubicando a la dermoconsultora y colocando el mueble de exhibición y materiales existentes en un nuevo salón de belleza con potencial para el negocio.

Conclusiones y recomendaciones

- La Roche-Posay tiene una gran oportunidad de desarrollo de la marca dada la coyuntura actual en donde la penetración de la categoría dermocosmética es aún bastante baja en el segmento al que se dirige, y el perfil de la consumidora está cambiando cada vez más hacia el concepto de “salud es belleza”. Dado que el Perú es el país con mayor radiación solar en el mundo, y que el cáncer de piel ocupa el cuarto lugar entre los más frecuentes, la cultura de protección y prevención en la consumidora está en aumento, y las marcas dermocosméticas pueden capitalizar sus propiedades de superioridad en protección solar versus las marcas masivas.
- Dada la gran fortaleza de las marcas de L’Oréal en salones de belleza, La Roche-Posay tiene una ventaja competitiva única, superior a la de cualquier otra marca dermocosmética para incursionar exitosamente en este nuevo canal, pudiendo, incluso, como se ha demostrado en la presente tesis, reducir significativamente sus gastos de ejecución de negocio y aumentar rápidamente participación de mercado.
- Al tener entre las dos cadenas de farmacia principales el 80% de la venta de La Roche-Posay, existe un alto poder de estos clientes sobre la marca, lo cual hace que el desarrollo de un canal de venta alternativo se vuelva interesante para así poder reducir el peso de las cadenas en la venta así como los gastos de operación del negocio de La Roche-Posay.
- La investigación realizada confirma que existe una oportunidad de mercado desatendida en los salones de belleza, ya que actualmente no se comercializan productos dermocosméticos en este canal, pero estos sí son requeridos por las clientes de dichos salones, ya que los servicios de estos y los productos La Roche-Posay tienen mucha afinidad. Por esta razón y por los márgenes evaluados y el valor que representa la misma marca, el proyecto resulta atractivo para los dueños de los salones de belleza.
- El portafolio de productos que se comercializará dentro de los salones de belleza ha sido seleccionado de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las consumidoras potenciales de los productos La Roche-Posay y que, al mismo tiempo, representan los productos de mayor demanda para el cuidado de la piel en general, dejando de lado los que serían recomendados por un especialista (dermatólogo) para problemas muy específicos como el acné o la rosácea. El portafolio elegido considera productos de protección solar, antiedad, hidratación y limpieza.
- Con el fin de no distorsionar la filosofía de marca de *expertise* dermatológico y respaldo científico, se recomienda que el objetivo de venta de La Roche-Posay en el nuevo canal de salones se mantenga con un peso siempre menor al del canal principal de venta en

farmacias, con un portafolio acotado y siempre con la figura de un experto presente en el punto de venta que pueda recomendarla.

- La rentabilidad estimada del ingreso de la marca a salones de belleza es de 26% para el primer año, lo que resulta bastante atractivo para el negocio actual, que al cierre del año 2015 dejó una utilidad negativa. Cabe resaltar que se estima que el canal salones de belleza tendrá una participación de venta de la marca de 29%, siendo la venta principal de la marca el canal farmacias. Se considera un negocio atractivo el ingreso a salones de belleza ya que se estima que la utilidad total del negocio en el primer año será positiva, ascendiendo a S/ 1.609.000, revirtiendo así los resultados negativos de años anteriores.
- A fin de controlar la inversión en el canal salones de belleza y velar por la rentabilidad del negocio, se plantean planes de contingencia que permitan viabilizar la venta correcta de los productos dermocosméticos en salones de belleza. Estos planes incluyen la optimización del recurso en el punto de venta (dermoconsultoras) debido a que este gasto representa el 80% de los gastos de marketing, por lo que es de suma importancia para el negocio tener este gasto parametrizado y controlado por cada salón.

Bibliografía

Arellano, Rolando (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima: Editorial Planeta.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Lima: APEIM.

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Reporte de Inflación marzo 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. Lima: BCRP.

Ipsos (2015). *Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015*. Lima: IPSOS.

Ipsos (2014). *Perfil de la mujer limeña. Lima Metropolitana 2014*. Lima: IPSOS.

Ipsos (2014). *Estudio Dermatólogos 2014*. Lima: IPSOS.

Kotler, Philip y Kevin Keller (2012). *Dirección de Marketing*. 14.^a ed. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Gary Armstrong (2013). *Fundamentos de Marketing*. 14.^a ed. México: Pearson Educación.

Toro, Juan Manuel (2009). *La Marca y sus circunstancias*. Madrid: Ediciones Deusto.

Anexos

Anexo 1. Estado de ganancias y pérdidas – La Roche-Posay 2015 (en miles de soles)

| | | |
|--------------------------------------|----------------|-------------|
| VENTA BRUTA | 16,111 | 100% |
| Descuentos clientes | (3,608) | -22% |
| VENTA NETA | 12,503 | 100% |
| Costo de Venta | (3,923) | -24% |
| MARGEN BRUTO | 8,580 | 69% |
| Gastos de publicidad y promoción | (5,782) | -46% |
| Publicidad | (980) | -8% |
| Amortización muebles | (60) | 0% |
| Costo de regalos promocionales (mue) | (142) | -1% |
| Total Testers | (459) | -4% |
| Desarrollo (Dermaconsultoras) | (1,687) | -13% |
| Animaciones | (2,454) | -20% |
| MARGEN MARKETING | 2,798 | 22% |
| Gastos administrativos | (543) | -4% |
| MARGEN COMERCIAL | 2,255 | 18% |
| Gastos de personal | (4,309) | -34% |
| Gastos de estructura fijos | (1,826) | -15% |
| Gastos estructura soporte | (2,483) | -20% |
| UTILIDAD OPERATIVA | (2,085) | -17% |

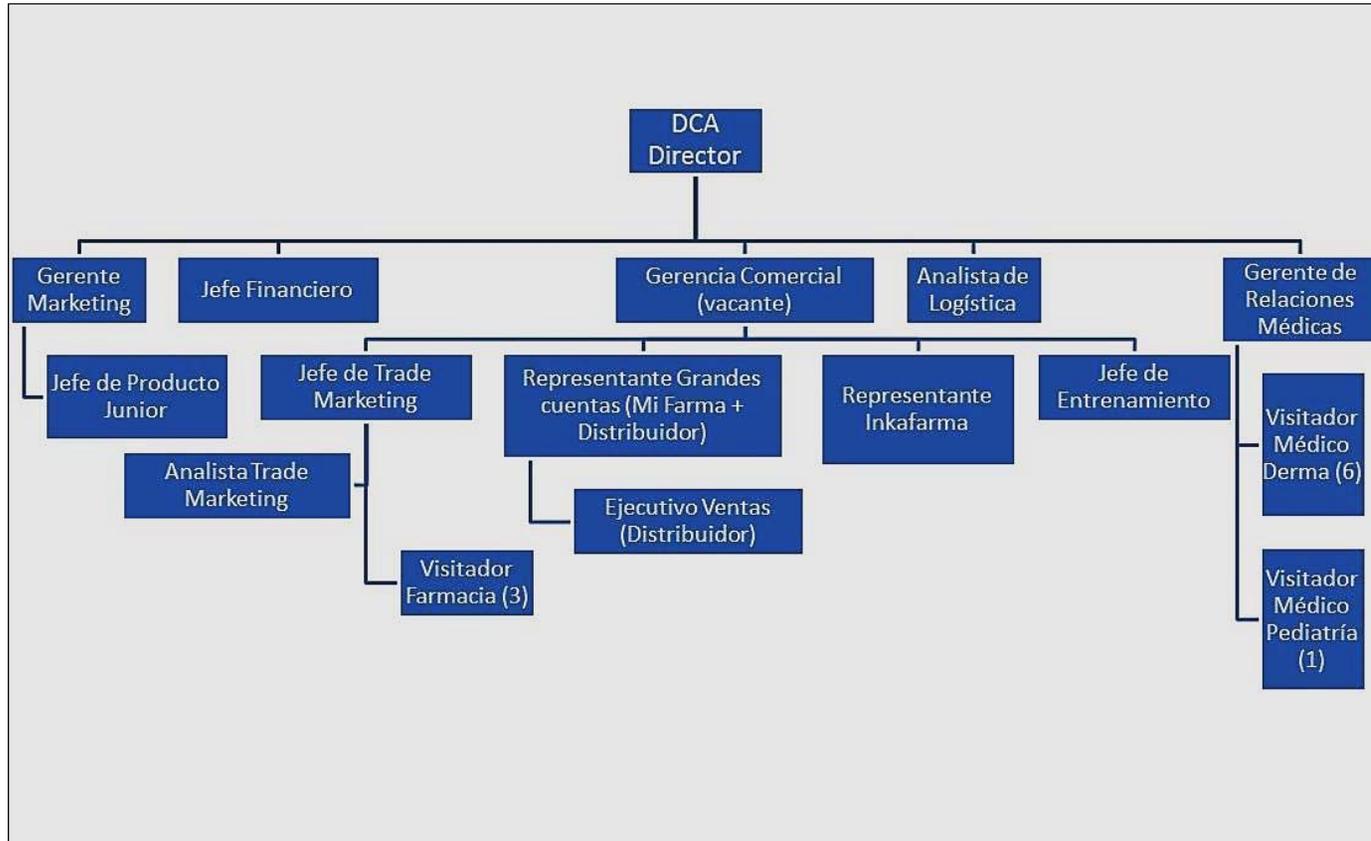
Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 2. Vista ejemplo de un dermocentro



Fuente: L'Oréal Perú

Anexo 3. Organización y estructura de L'Oréal Perú



Fuente: L'Oréal Perú

Anexo 4. Productos La Roche-Posay

| CODIGO L'ORÉAL | PRODUCTO | CONTENIDO |
|----------------------|-------------------------------------|-----------|
| AGUA TERMAL | | |
| 7171211 | AGUA TERMAL 150ML | 150 ml |
| M0362401 | AGUA TERMAL 300ML | 300 ml |
| ACTIVE C | | |
| M5043400 | ACTIVE C CONT OJOS T15ML | 15 ml |
| REDERMIC | | |
| M5478400 | REDERMIC C UV 40ML | 40 ml |
| M5476800 | REDERMIC C PNM 40ML | 40 ml |
| M5477600 | REDERMIC C PS 40ML | 40 ml |
| M5479200 | REDERMIC C YEUX 15ML | 15 ml |
| M3410400 | REDERMIC (R) 30ML | 30 ml |
| M6338900 | REDERMIC [R] OJOS 15ML | 15 ml |
| M9065300 | REDERMIC C10 30ML | 30 ml |
| SUBSTIANE | | |
| M2917400 | SUBSTIANE [+] 40ML | 40 ml |
| M2947600 | SUBSTIANE [+] OJOS 15ML | 15 ml |
| M5978500 | SUBSTIANE SERUM 30ML | 40 ml |
| EFFACLAR | | |
| H1770200 | EFFACLAR BARRA 80 GR | 80 g |
| 17215230 | EFFACLAR GEL 200 ML | 200 ml |
| M0715101 | EFFACLAR GEL 400ML | 400 ml |
| V3200197 | MINI EFFACLAR DUO+ T15ML INTER | 15 ml |
| M6940300 | EFFACLAR DUO+ 40ML | 40ml |
| M3295100 | EFFACLAR MAT 40ML | 40 ml |
| 7177250 | EFFACLAR LOCIÓN | 200 ml |
| M0686000 | EFFACLAR BB BLUR | 30 ml |
| HYDRAPHASE | | |
| M2937100 | HYDRAPHASE UV LEGERE 50ML | 50 ml |
| PIGMENTCLAR | | |
| M7305500 | PIGMENTCLAR SERUM 30ML | 30 ml |
| M7782900 | PIGMENTCLAR TRATAMIENTO 40ML | 40 ml |
| M7534400 | PIGMENTCLAR OJOS 15ML | 15 ml |
| LIPIKAR | | |
| M5896100 | LIPIKAR GEL FLUIDO 200ML | 200 ml |
| M5896300 | LIPIKAR GEL FLUIDO 400ML | 400 ml |
| M9000100 | LIPIKAR FLUIDE SP 200ml | 200 ml |
| M0923000 | LIPIKAR FLUIDE SP 400ML | 400 ml |
| M9129100 | LIPIKAR BAUME AP+ 400ML | 400 ml |
| M9129400 | LIPIKAR BAUME AP+ 200ML | 200 ml |
| M9096800 | LIPIKAR BAUME 75ML | 75ML |
| 7168000 | LIPIKAR SYNDET 400ML | 400 ml |
| M0137802 | LIPIKAR HUILE 200ML | 200 ml |
| M3296300 | LIPIKAR HUILE 400ML | 400 ml |
| M9546200 | LIPIKAR GEL LAVANT 200ML | 200 ml |
| M9546500 | LIPKAR GEL LAVANT 400ML | 400 ml |
| YP001530 | LIPIKAR SURGRAS 80 GR | 80 g |
| TOLERIANE | | |
| 7170140 | TOLERIANE DERMO LIMPIADOR 200ML | 200 ml |
| 7171790 | TOLERIANE FLUIDO 40ML | 40 ml |
| M3015000 | TOLERIANE COMPACTO 9GR | 9 g |
| PHYSIOLOGIQUE | | |
| 17169733 | PHYSIOLOGIQUE LECHE 200ML | 200 ml |
| 17169760 | PHYSIOLOGIQUE MICELAR 200ML | 200 ml |
| ROSALIAC | | |
| M4248900 | ROSALIAC UV LEGERE 40ML | 40 ml |
| M3295700 | ROSALIAC AR 40ML | 40 ml |
| CICAPLAST | | |
| 7189520 | CICAPLAST T 40ML | 40 ml |
| M3232900 | CICAPLAST BAUME 40ML | 40 ml |
| M6917700 | CICAPLAST LABIOS 7.5ML | 7.5 ml |
| KERIUM | | |
| 7166330 | KERIUM SH ANTICASPA INTENSIVO 125ML | 125 ml |
| 7166600 | KERIUM SH ANTICASPA GRASO 200ML | 200 ml |
| 7666480 | KERIUM SH ANTICASPA SECO 200ML | 200 ml |
| 17615180 | KERIUM ANTICAIDA SPRAY 125ML | 125 ml |
| M0138500 | KERIUM SH ANTICAIDA 200ML | 200 ml |
| M7813300 | KERIUM DOUX SH GEL 200ML | 200ml |
| ANTHELIOS | | |
| M9092400 | ANTH CR XL50+SP T50ML POR/SP | 50 ml |
| M0528600 | ANTH UNIFIANT 40ML | 40 ml |
| M9093000 | ANTH TOUCHE SEC SP 50+T50ML POR/SP | 50 ml |
| M9107500 | ANTH TOUCHE SEC APTT50+T50ML SP/POR | 50 ml |
| M8314700 | ANTH ULTRALIGHT XL50+T50ML | 50 ml |
| M9093700 | ANTH FLUIDE TT AP 50+F50ML POR/SP | 50 ml |
| M9131500 | ANTHELIOS 50+ AEROSOL BRUME VISAGE | 75 ml |
| M8070400 | ANTH COMPACT 50 + T01 +8GR | 8 gr |
| M8070100 | ANTH COMPACT 50 + T02 +8GR | 8 gr |
| M0685100 | ANTHELIOS MIST XL50 + 200ML | 200 ml |
| M0515200 | ANTH LECHE BEBE 50 + 50ML | 50 ml |
| M2979800 | ANTH NIÑOS LECHE 50 + 100ML | 100 ml |
| M4906200 | ANTH NIÑOS LECHE 50 + 300ML | 300 ml |
| M4645900 | ANTH NIÑOS SPRAY 50 + 200ML | 200 ml |
| M0703403 | ANTH FLUID EXTR SPF30 50ML | 50 ml |
| M3042900 | ANTHELIOS STICK LEVRE XL50+ 4.7 ML | 4.7 g |

Fuente: L'Oréal Perú.

Anexo 5. Entrevista director de División Cosmética Activa L'Oréal Perú – José Carlos Pestana

Entrevista en profundidad

1. ¿Cuál es el crecimiento de la categoría dermocosmética en el Perú?
2. ¿Cuáles son los factores del crecimiento de la categoría?
3. ¿Cuál es la posición actual de la marca La Roche-Posay en este mercado?
4. ¿Qué proyecciones tiene la marca La Roche-Posay en los próximos años?
5. ¿Estarían abiertos a nuevos proyectos para hacer que la categoría crezca?

Anexo 6. Entrevista dueños de salones de belleza A

Entrevista en profundidad

1. ¿Actualmente comercializa líneas para el cuidado de la piel?
2. Si la respuesta es SÍ:
 - a. ¿Qué marca (s) comercializa?
 - b. ¿Cuál es la categoría que tiene mayor rotación?
 - c. ¿Cuál es el *ticket* promedio de sus clientas en esta categoría?
 - d. ¿Cuál es el margen que tiene en esta categoría?
3. Si la respuesta es NO:
 - a. ¿Sus clientas solicitan tratamientos faciales y corporales?
 - b. ¿Con qué frecuencia solicitan estos servicios?
 - c. ¿Conoce usted de productos dermocosméticos en el mercado?
 - d. ¿Qué marcas conoce?
 - e. ¿Conoce la marca La Roche-Posay? ¿Qué opinión tiene de la marca?
 - f. ¿Estaría interesado en desarrollar esta categoría dentro de su salón?
4. De ser el caso que vendiera productos de cuidado de la piel en su salón de belleza:
 - a. ¿Cuál es el margen que esperaría tener por la venta de estos productos?
 - b. ¿Estaría dispuesto a implementar espacios de exhibición de los productos dermocosméticos en su negocio?
5. ¿Cuál es el precio promedio que sus clientas estarían dispuestas a pagar por una marca de cuidado de la piel con respaldo dermatológico?
6. Si la marca La Roche –Posay le brindara 30% de margen, ¿sería atractivo para usted?
7. ¿Qué elementos tendría que brindar la marca La Roche-Posay para entrar en su negocio? En orden de importancia, mencione los elementos (1 el más importante y 5 el menos importante).
 - a. Mueble de exhibición.
 - b. Muestras.
 - c. *Testers*.
 - d. Dermoconsultora.
 - e. Otros no mencionados: _____

Anexo 7. Encuesta cuidado de la piel

ENCUESTA

La presente encuesta se realiza con el objetivo de conocer los hábitos de consumo, nivel de gasto e intención de compra de mujeres usuarias de productos de cuidado de la piel y que asisten a salones de belleza. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un portafolio de productos dentro del rubro de cuidado de la piel que se ajuste a las necesidades de nuestro público objetivo. Por favor, completa la encuesta y señala tus respuestas según se indique.

Visita al salón

- Indique en qué rango de edad se encuentra:
 - Entre 20 – 25.
 - Entre 26 - 30.
 - Entre 31 – 35.
 - Entre 36 – 40.
 - Entre 41 – 50.
 - De 50 a más.

- Distrito en el que vive:
 - Surco.
 - San Borja.
 - La Molina.
 - San Isidro.
 - Miraflores.
 - Otros: indique cuál.

- ¿Asiste a un salón de belleza?

SÍ NO

- Si la respuesta es afirmativa, indique si asiste o ha asistido a los siguientes salones:
 - Specchi.
 - Montalvo.
 - Blondes & Brunettes.
 - Intrigue.
 - Otros: indique cuál.

- ¿Con qué frecuencia visita el salón de belleza?
 - Más de una vez a la semana.
 - Una vez a la semana.
 - Cada quince días.
 - Una vez al mes.
 - Cada dos meses o más.

Disposición de compra de productos en salón.

- ¿Consideraría comprar estos productos en su salón de belleza?

SÍ NO

- ¿Qué tan importante considera usted contar con asesoría para la compra de productos de cuidado de la piel en salones de belleza (siendo 1 nada importante y 5 muy importante?)

1 2 3 4 5

Anexo 8. Análisis cruzado de los resultados de la encuesta cuidado de la piel

Datos en número de personas

| Gasto mensual en productos de cuidado de la piel | Frecuencia de compra de productos de limpieza de piel | Frecuencia de visita al salón de belleza | | | | TOTAL |
|--|---|--|------------------|----------------|----------------------|-------|
| | | Una vez a la semana | Cada quince días | Una vez al mes | Cada dos meses o más | |
| De S/101 a S/150 | Una vez al mes | | 16 | 42 | 1 | 59 |
| | Cada tres meses | 1 | 2 | 6 | 2 | 11 |
| De S/151 a S/200 | Una vez al mes | 3 | 49 | 33 | | 85 |
| | Cada tres meses | 1 | 15 | 3 | 1 | 20 |
| De S/ 201 a más | Una vez al mes | 4 | 23 | 7 | 13 | 47 |
| | Cada tres meses | | 4 | 1 | 7 | 12 |
| TOTAL | | 9 | 110 | 92 | 24 | 235 |

Datos en número de personas

| Gasto mensual en productos de cuidado de la piel | Frecuencia de compra de productos Solares | Frecuencia de visita al salón de belleza | | | | TOTAL |
|--|---|--|------------------|----------------|----------------------|-------|
| | | Una vez a la semana | Cada quince días | Una vez al mes | Cada dos meses o más | |
| De S/101 a S/150 | Una vez al mes | | 2 | 2 | | 4 |
| | Cada tres meses | | 6 | 15 | 2 | 23 |
| De S/151 a S/200 | Una vez al mes | 2 | 53 | 5 | 1 | 61 |
| | Cada tres meses | | 13 | 11 | | 24 |
| De S/ 201 a más | Una vez al mes | 3 | 22 | 5 | 1 | 31 |
| | Cada tres meses | 1 | 5 | 1 | 7 | 14 |
| TOTAL | | 6 | 101 | 39 | 11 | 157 |

Datos en número de personas

| Gasto mensual en productos de cuidado de la piel | Frecuencia de compra de productos Hidratantes de piel | Frecuencia de visita al salón de belleza | | | | TOTAL |
|--|---|--|------------------|----------------|----------------------|-------|
| | | Una vez a la semana | Cada quince días | Una vez al mes | Cada dos meses o más | |
| De S/101 a S/150 | Una vez al mes | | 6 | 12 | 1 | 19 |
| | Cada tres meses | 1 | 10 | 34 | 2 | 47 |
| De S/151 a S/200 | Una vez al mes | 2 | 46 | 10 | | 58 |
| | Cada tres meses | 2 | 21 | 24 | 1 | 48 |
| De S/ 201 a más | Una vez al mes | 4 | 24 | 6 | 1 | 35 |
| | Cada tres meses | | 3 | 2 | 18 | 23 |
| TOTAL | | 9 | 110 | 88 | 23 | 230 |

Datos en número de personas

| Gasto mensual en productos de cuidado de la piel | Frecuencia de compra de productos Antiedad | Frecuencia de visita al salón de belleza | | | | TOTAL |
|--|--|--|------------------|----------------|----------------------|-------|
| | | Una vez a la semana | Cada quince días | Una vez al mes | Cada dos meses o más | |
| De S/101 a S/150 | Una vez al mes | | 2 | 9 | | 11 |
| | Cada tres meses | 1 | 9 | 26 | 1 | 37 |
| De S/151 a S/200 | Una vez al mes | 2 | 42 | 7 | | 51 |
| | Cada tres meses | 1 | 20 | 19 | 1 | 41 |
| De S/ 201 a más | Una vez al mes | 3 | 24 | 6 | | 33 |
| | Cada tres meses | 1 | 3 | 1 | 17 | 22 |
| TOTAL | | 8 | 100 | 68 | 19 | 195 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 9. Proyección de ventas en unidades – año 1 para 60 salones

| CÓDIGO | PRODUCTO | ENE | FEB | MAR | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | TOTAL |
|----------|------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | AGUA TERMAL | | | | | | | | | | | | | |
| 7171211 | AGUA TERMAL 150ML | 900 | 300 | 480 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 480 | 600 | 600 | 5,040 |
| M0362401 | AGUA TERMAL 300ML | 460 | 260 | 240 | 180 | 180 | 120 | 120 | 120 | 120 | 240 | 360 | 360 | 2,760 |
| | REDERMIC | | | | | | | | | | | | | |
| M5478400 | REDERMIC C UV 40ML | 460 | 260 | 480 | 480 | 480 | 360 | 360 | 240 | 240 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| M5479200 | REDERMIC C YEUX 15ML | 460 | 260 | 480 | 480 | 480 | 360 | 360 | 240 | 240 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| M3410400 | REDERMIC (R) 30ML | 340 | 140 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 120 | 120 | 240 | 240 | 240 | 3,000 |
| M6338900 | REDERMIC [R] OJOS 15ML | 340 | 140 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 120 | 120 | 240 | 240 | 240 | 3,000 |
| | SUBSTIANE | | | | | | | | | | | | | |
| M2917400 | SUBSTIANE (+) 40ML | 460 | 260 | 480 | 480 | 480 | 360 | 360 | 240 | 240 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| M2947600 | SUBSTIANE (+) OJOS 15ML | 460 | 260 | 480 | 480 | 480 | 360 | 360 | 240 | 240 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| M5978500 | SUBSTIANE SERUM 30ML | 680 | 280 | 600 | 600 | 600 | 360 | 480 | 360 | 360 | 480 | 480 | 480 | 5,760 |
| | EFFACLAR | | | | | | | | | | | | | |
| 17215230 | EFFACLAR GEL 200 ML | 680 | 280 | 360 | 360 | 360 | 720 | 720 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 5,880 |
| M3295100 | EFFACLAR MAT 40ML | 460 | 260 | 240 | 240 | 240 | 600 | 600 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| M0686000 | EFFACLAR BB BLUR | 460 | 260 | 240 | 240 | 240 | 600 | 600 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| | LIPIKAR | | | | | | | | | | | | | |
| M5896100 | LIPIKAR GEL FLUIDO 200ML | 460 | 260 | 240 | 240 | 240 | 360 | 360 | 600 | 600 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| M5896300 | LIPIKAR GEL FLUIDO 400ML | 340 | 140 | 120 | 120 | 120 | 240 | 240 | 480 | 480 | 240 | 240 | 240 | 3,000 |
| M3296300 | LIPIKAR HUILE 400ML | 340 | 140 | 120 | 120 | 120 | 240 | 240 | 480 | 480 | 240 | 240 | 240 | 3,000 |
| M9546500 | LIPKAR GEL LAVANT 400ML | 460 | 260 | 240 | 240 | 240 | 360 | 360 | 600 | 600 | 360 | 360 | 360 | 4,440 |
| | ANTHELIOS | | | | | | | | | | | | | |
| M9092400 | ANTH CR XL50+SP T50ML POR/SP | 680 | 480 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 480 | 600 | 480 | 4,760 |
| M0528600 | ANTH UNIFIANT 40ML | 680 | 280 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 480 | 600 | 480 | 4,560 |
| M5913501 | ANTH TOQUE SECO 50 + T50ML | 920 | 520 | 600 | 600 | 600 | 480 | 480 | 480 | 480 | 720 | 840 | 720 | 7,440 |
| M8314700 | ANTH ULTRALIGHT XL50+T50ML | 920 | 520 | 600 | 600 | 600 | 480 | 480 | 480 | 480 | 720 | 840 | 720 | 7,440 |
| M0702402 | ANTH FLUIDO COLOR 50 + T50ML | 680 | 280 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 480 | 600 | 480 | 4,560 |
| M8070400 | ANTH COMPACT 50 + T01 +8GR | 460 | 260 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 360 | 480 | 360 | 3,960 |
| M8070100 | ANTH COMPACT 50 + T02 +8GR | 460 | 260 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 360 | 480 | 360 | 3,960 |
| M2979800 | ANTH NIÑOS LECHE 50 + 100ML | 680 | 280 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 480 | 600 | 480 | 4,560 |
| M4645900 | ANTH NIÑOS SPRAY 50 + 200ML | 680 | 280 | 360 | 360 | 360 | 240 | 240 | 240 | 240 | 480 | 600 | 480 | 4,560 |
| M0685100 | ANTHELIOS MIST XL50 + 200ML | 460 | 260 | 240 | 240 | 240 | 120 | 120 | 120 | 120 | 360 | 480 | 360 | 3,120 |
| M3042900 | ANTHELIOS STICK LEVRE XL50+ 4.7 ML | 340 | 140 | 120 | 120 | 120 | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 | 360 | 240 | 1,920 |
| | | 14,720 | 7,320 | 9,600 | 9,420 | 9,420 | 8,580 | 8,700 | 8,100 | 8,100 | 10,680 | 12,240 | 10,920 | 117,800 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 10. Cartera de clientes salones de belleza

| Nº | Nombre Salón/ Cadena | Nº Puertas Total | Nº Puertas Proyecto | Distrito | Dirección |
|----|----------------------|------------------|---------------------|------------|---|
| 1 | Montalvo | 47 | 13 | La Molina | Calle Tahiti 129 - La Molina |
| 2 | | | | La Molina | Av. Javier Prado Este 5808 Camacho |
| 3 | | | | Miraflores | Av. Jorge Chávez 301 Esq. Con José Gálvez |
| 4 | | | | Miraflores | Av. Schell 358 |
| 5 | | | | Miraflores | Larcomar tda. 315 - Plaza Fashion |
| 6 | | | | Miraflores | Av. 28 de julio 1131 (Frente a Hotel Casa Andina) |
| 7 | | | | San Isidro | Av. Javier Prado Este 1430 |
| 8 | | | | San Isidro | Av. Dos de Mayo 1205 |
| 9 | | | | San Borja | Av. Guardia Civil 484 .Esq Av. Del Parque Norte |
| 10 | | | | Surco | Av. Caminos del Inca 1794 |
| 11 | | | | Surco | Av. Benavides 4538 |
| 12 | | | | Surco | Av. Primavera 1903 Urb. Comercial Monterrico |
| 13 | | | | San Borja | Av. San Luis 2154 Esq. Calle Boccioni |
| 14 | Specchi | 4 | 4 | Miraflores | Av. Angamos Oeste 1450, Miraflores |
| 15 | | | | Miraflores | Av. 28 de Julio 551 |
| 16 | | | | Surco | C.C Jockey Plaza Tda. 101, Santiago de Surco |
| 17 | | | | La Molina | C.C Molina Plaza 2do Nivel |
| 18 | Billin | 5 | 3 | San Isidro | Calle Las Camelias 555-1 San Isidro |
| 19 | | | | San Isidro | Jirón Bolognesi 107 - San Isidro |
| 20 | | | | San Borja | Av. San Borja Sur 1067 |
| 21 | Silvina | 2 | 2 | Surco | Av. Caminos del Inca 269 Local 1 |
| 22 | | | | Surco | Av. Caminos del Inca 269 Local 2 |
| 23 | Intrigue | 3 | 3 | Surco | Av. Higuera 298, Surco |
| 24 | | | | Surco | Av. Pedro Venturo 396 |
| 25 | | | | Miraflores | Av. Jorge Chávez 220 |
| 26 | Amarige | 1 | 1 | San Isidro | Av. Emilio Cavenecia 129 |
| 27 | Alter Ego | 1 | 1 | Surco | Calle Centauro 153, Monterrico, Surco |
| 28 | Encantos | 3 | 2 | Miraflores | Av. Armendariz 245, Miraflores |
| 29 | | | | Surco | Calle Montegrande 197, Chacarilla |
| 30 | Giordano | 1 | 1 | San Isidro | Miguel Dasso 141 |
| 31 | Ysique | 3 | 3 | San Borja | Av. Javier Prado 3335 |
| 32 | | | | La Molina | Av. Alameda del Corregidor 1310 |
| 33 | | | | La Molina | Calle Islas Vírgenes 110, Urb. Portada. |
| 34 | Blondes & Brunettes | 2 | 2 | La Molina | Tahiti 188, La Molina |
| 35 | | | | Miraflores | Av. Mariscal Ramón Castilla 650 |
| 36 | Tu Stylo | 1 | 1 | San Borja | Av. Las Artes 1596 |
| 37 | Rosa Negra | 1 | 1 | San Isidro | Av. Ejercito 1680 |
| 38 | Vocé | 2 | 2 | Surco | Av. Ayacucho 1355 |
| 39 | | | | Miraflores | Av. Alfredo Benavides 1880 |
| 40 | Cool Cuts | 2 | 2 | Surco | Jr. El Álamo 161, Monterrico tda. 1 |
| 41 | | | | Surco | Jr. El Álamo 161, Monterrico tda. 2 |
| 42 | Le Rouge | 1 | 1 | San Borja | Av. Artes Norte 364 |
| 43 | Jaimez Salon | 2 | 2 | Surco | Av. Primavera 1786, Monterrico |
| 44 | | | | Miraflores | Av. Cmdte Espinar 619 |
| 45 | Le Lis | 1 | 1 | La Molina | Jr. Santiago de Compostela 180 |
| 46 | Capricho | 1 | 1 | San Isidro | Almirante Lord. Nelson 208 |
| 47 | Ale Spa | 2 | 2 | Surco | Av. Encalada 859 |
| 48 | | | | Miraflores | Av. José Pardo 487 |
| 49 | Urban Colors | 1 | 1 | San Borja | Av. Artes Norte 1090 |
| 50 | Irene | 1 | 1 | Surco | Calle Mercaderes 280 |
| 51 | Voga's | 2 | 2 | San Borja | Av. San Borja Norte 239 |
| 52 | | | | San Borja | Av. Javier Prado Este 2456 |
| 53 | Oz | 1 | 1 | Surco | Av. Benavides 4300 |
| 54 | Ebony | 1 | 1 | San Borja | Calle Federico Remington 241 |
| 55 | Bambu | 1 | 1 | Surco | Av. El Polo 706 |
| 56 | Magenta | 1 | 1 | San Isidro | Av. Pérez Arambar 1998 |
| 57 | Bucle | 1 | 1 | Surco | Calle Mercaderes 126 |
| 58 | Taboo | 1 | 1 | Miraflores | Gral. Cordova 291 |
| 59 | Leniz | 1 | 1 | La Molina | Melgarejo 473 |
| 60 | Ambar | 1 | 1 | Miraflores | Av. 28 de julio 1275 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 11. Detalle de precios competidores

| SOLARES 50+ ROSTRO SIN COLOR | | | | | |
|--|-------|---|----------------|------------------------|-----------------|
| | | | Pr. Pub | Price per ml/gr | Posición |
| BIODERMA PHOTODERM MAX CR.F 100 | 40 ml | ↑ | S/. 106.0 | S/. 2.7 | 156% |
| AVENE EMULSIÓN SPF50+ | 50 ml | | S/. 104.9 | S/. 2.1 | 124% |
| LA ROCHE POSAY ANTHELIOS FLUIDO ULTRA LIGHT 50+ | 50 ml | | S/. 99.9 | S/. 2.0 | 118% |
| ISIS PHARMA UVEBLOCK SPF ISS CR.INVIS 80 40 ML x 1 | 40 ml | | S/. 79.7 | S/. 2.0 | 117% |
| TECNOSKIN SUN PROTECFACIAL CREAM 50 + | 50 ml | | S/. 95.5 | S/. 1.9 | 113% |
| ISDIN FUSION FLUID | 50 ml | | S/. 90.1 | S/. 1.8 | 106% |
| ISDIN GEL CREAM DRY TOUCH | 50 ml | | S/. 90.1 | S/. 1.8 | 106% |
| GALDERMA CETAPHIL UV DEFEN.S50 50 ML x 1 | 50 ml | | S/. 86.4 | S/. 1.7 | 102% |
| EUCERIN FLUIDO FACIAL MATIFICANTE SFP50+ | 50 ml | | S/. 84.9 | S/. 1.7 | 100% |
| MEDIHEALTH UMBRELLA SPF50+ | 60 ml | | S/. 86.9 | S/. 1.4 | 85% |
| URIAGE HYSEAC FLU SOLA F50 50 ML x 1 | 50 ml | | S/. 68.7 | S/. 1.4 | 81% |

| LIMPIEZA LÍQUIDA | | | | | |
|---|--------|---|----------------|------------------------|-----------------|
| | | | Pr. Pub | Price per ml/gr | Posición |
| BIODERMA SEBIUM MOUSSANT 200 ML x 1 | 200 ml | ↑ | S/. 89.0 | S/. 0.4 | 149% |
| AVENE AVENE CLEA GEL LIM 200 ML x 1 | 200 ml | | S/. 83.7 | S/. 0.4 | 140% |
| SEBAMED CLEAR ESPUMA FACIAL 150ML X 1 | 150 ml | | S/. 59.9 | S/. 0.4 | 133% |
| ENDOCARE AQUA FOAM PIEL GRASA 200ML X 1 | 200 ml | | S/. 76.6 | S/. 0.4 | 128% |
| URIAGE HYSEAC GEL LIMPIAD 150 ML x 1 | 150 ml | | S/. 53.0 | S/. 0.4 | 118% |
| LA ROCHE POSAY EFFACLAR GEL ESPUMANT 200 ML x 1 | 200 ml | | S/. 59.9 | S/. 0.3 | 100% |
| EUCERIN EUCERIN DERMOPURIF GEL LIMPIAD. 200 ML | 200 ml | | S/. 59.9 | S/. 0.3 | 100% |
| SIEGFRED ACIBATH S JABON LIQD. 2 % 120 ML x 1 | 120 ml | | S/. 34.6 | S/. 0.3 | 96% |

| HIDRATACIÓN CUERPO | | | | | |
|--|--------|---|----------------|------------------------|-----------------|
| | | | Pr. Pub | Price per ml/gr | Posición |
| AVENE Xeracalm A.D Crema | 200 ml | ↑ | S/. 104.4 | S/. 0.5 | 161% |
| ISDIN Ureadin RX10 Lot. Plus | 200 ml | | S/. 92.4 | S/. 0.5 | 142% |
| WEISSMOOR Crema líquida corporal intensa | 200 ml | | S/. 89.9 | S/. 0.4 | 138% |
| LA ROCHE POSAY Lipikar Gel/Fluido | 400 ml | | S/. 129.9 | S/. 0.3 | 100% |
| EUCERIN Eucerin PH5 Crema | 400 ml | | S/. 129.9 | S/. 0.3 | 100% |
| ROEMMERS Lactibon PH 3.5 Loción | 120 ml | | S/. 35.4 | S/. 0.3 | 91% |
| GALDERMA Cetaphil Loc. Humect. | 473 ml | | S/. 97.4 | S/. 0.2 | 63% |
| GALDERMA Cetaphil Cr. Humectante | 453 ml | | S/. 84.7 | S/. 0.2 | 58% |
| BIODERMA Atoderm Crema | 500 ml | | S/. 91.6 | S/. 0.2 | 56% |

| ANTI-EDAD ROSTRO | | | | | |
|---|-------|---|----------------|------------------------|-----------------|
| | | | Pr. Pub | Price per ml/gr | Posición |
| LA ROCHE POSAY Redermic R Crema | 30 ml | ↑ | S/. 145.9 | S/. 4.9 | 112% |
| EUCERIN Hyaluron Filler Concentrado 6 x 5ml | 30 ml | | S/. 129.9 | S/. 4.3 | 100% |
| AVENE Serenage Crema Día | 40 ml | | S/. 196.5 | S/. 4.1 | 95% |
| TECNOSKIN Revive & Hydra lift stem C Serum | 30 ml | | S/. 99.9 | S/. 3.3 | 77% |
| ROEMMERS Ten Vi C Crema | 30 ml | | S/. 75.2 | S/. 2.5 | 58% |
| WEISSMOOR Crema facial ligera | 50 ml | | S/. 100.2 | S/. 2.0 | 46% |

Fuente: Elaboración propia, 2016

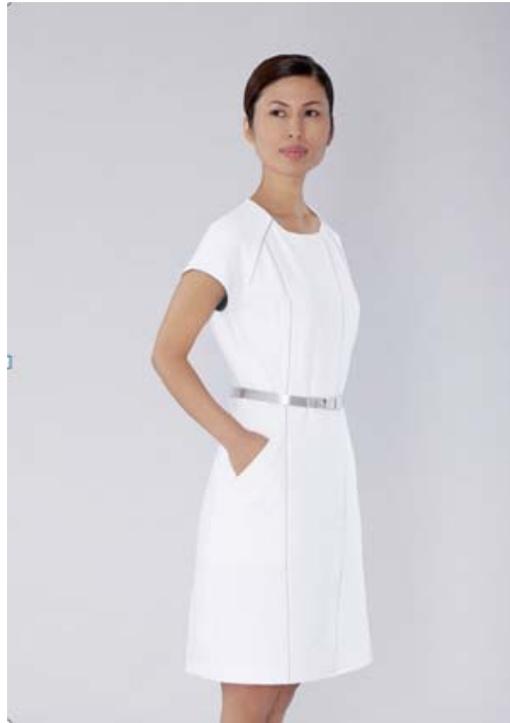
Anexo 12. Lista de precios, margen y precio de venta sugerido al público – salones de belleza

| CODIGO L'ORÉAL | PRODUCTO | VALOR VENTA L'ORÉAL | DESCUENTO CANAL SALONES 0% | MARGEN SALONES | PRECIO VENTA PUBLICO SUGERIDO (incl IGV) |
|----------------|------------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------|--|
| AGUA TERMAL | | | | | |
| 7171211 | AGUA TERMAL 150ML | S/. 31.06 | S/. 31.06 | 30.0% | S/. 52.35 |
| M0362401 | AGUA TERMAL 300ML | S/. 46.31 | S/. 46.31 | 30.0% | S/. 78.07 |
| REDERMIC | | | | | |
| M5478400 | REDERMIC C UV 40ML | S/. 85.36 | S/. 85.36 | 30% | S/. 143.90 |
| M5479200 | REDERMIC C YEUX 15 ML | S/. 67.06 | S/. 67.06 | 30% | S/. 113.04 |
| M3410400 | REDERMIC (R) 30ML | S/. 89.02 | S/. 89.02 | 30% | S/. 150.07 |
| M6338900 | REDERMIC [R] OJOS 15ML | S/. 76.21 | S/. 76.21 | 30% | S/. 128.47 |
| SUBSTIANE | | | | | |
| M2917400 | SUBSTIANE [+] 40ML | S/. 89.02 | S/. 89.02 | 30% | S/. 150.07 |
| M2947600 | SUBSTIANE [+] OJOS 15ML | S/. 73.16 | S/. 73.16 | 30% | S/. 123.33 |
| M5978500 | SUBSTIANE SERUM 30ML | S/. 100.62 | S/. 100.62 | 30% | S/. 169.61 |
| EFFACLAR | | | | | |
| 17215230 | EFFACLAR GEL 200 ML | S/. 36.55 | S/. 36.55 | 30% | S/. 61.61 |
| M3295100 | EFFACLAR MAT 40ML | S/. 51.80 | S/. 51.80 | 30% | S/. 87.33 |
| M0686000 | EFFACLAR BB BLUR | S/. 51.80 | S/. 51.80 | 30% | S/. 87.33 |
| LIPIKAR | | | | | |
| M5896100 | LIPIKAR GEL FLUIDO 200ML | S/. 39.60 | S/. 39.60 | 30% | S/. 66.75 |
| M5896300 | LIPIKAR GEL FLUIDO 400ML | S/. 60.96 | S/. 60.96 | 30% | S/. 102.75 |
| M3296300 | LIPIKAR HUILE 400ML | S/. 51.80 | S/. 51.80 | 30% | S/. 87.33 |
| M9546500 | LIPKAR GEL LAVANT 400ML | S/. 36.55 | S/. 36.55 | 30% | S/. 61.61 |
| ANTHELIOS | | | | | |
| M9092400 | ANTH CR XL50+SP T50ML POR/SP | S/. 45.70 | S/. 45.70 | 30% | S/. 77.04 |
| M0528600 | ANTH UNIFIANT 40ML | S/. 60.96 | S/. 60.96 | 30% | S/. 102.75 |
| M5913501 | ANTH TOQUE SECO 50 + T50ML | S/. 51.80 | S/. 51.80 | 30% | S/. 87.33 |
| M8314700 | ANTH ULTRALIGHT XL50+T50ML | S/. 57.91 | S/. 57.91 | 30% | S/. 97.61 |
| M0702402 | ANTH FLUIDO COLOR 50 + T50ML | S/. 59.13 | S/. 59.13 | 30% | S/. 99.67 |
| M8070400 | ANTH COMPACT 50 + T01 +8GR | S/. 76.82 | S/. 76.82 | 30% | S/. 129.50 |
| M8070100 | ANTH COMPACT 50 + T02 +8GR | S/. 76.82 | S/. 76.82 | 30% | S/. 129.50 |
| M2979800 | ANTH NIÑOS LECHE 50 + 100ML | S/. 60.96 | S/. 60.96 | 30% | S/. 102.75 |
| M4645900 | ANTH NIÑOS SPRAY 50 + 200ML | S/. 79.26 | S/. 79.26 | 30% | S/. 133.61 |
| M0685100 | ANTHELIOS MIST XL50 + 200ML | S/. 79.26 | S/. 79.26 | 30% | S/. 133.61 |
| M3042900 | ANTHELIOS STICK LEVRE XL50+ 4.7 ML | S/. 36.55 | S/. 36.55 | 30% | S/. 61.61 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 13. Presentación dermoconsultora modelo

Uniforme de verano



Fuente: Elaboración propia, 2016

Uniforme de invierno



Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 14. Proyección de ventas en soles – Año 1 para 60 salones

| CODIGO | PRODUCTO | ENE | FEB | MAR | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | TOTAL |
|--------------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| AGUA TERMAL | | | | | | | | | | | | | | |
| 7171211 | AGUA TERMAL 150ML | S/. 27,952 | S/. 9,317 | S/. 14,908 | S/. 11,181 | S/. 11,181 | S/. 7,454 | S/. 7,454 | S/. 7,454 | S/. 7,454 | S/. 14,908 | S/. 18,635 | S/. 18,635 | S/. 156,530 |
| M0362401 | AGUA TERMAL 300ML | S/. 21,303 | S/. 12,041 | S/. 11,115 | S/. 8,336 | S/. 8,336 | S/. 5,557 | S/. 5,557 | S/. 5,557 | S/. 5,557 | S/. 11,115 | S/. 16,672 | S/. 16,672 | S/. 127,821 |
| REDERMIC | | | | | | | | | | | | | | |
| M5478400 | REDERMIC C UV 40ML | S/. 39,267 | S/. 22,194 | S/. 40,974 | S/. 40,974 | S/. 40,974 | S/. 30,731 | S/. 30,731 | S/. 20,487 | S/. 20,487 | S/. 30,731 | S/. 30,731 | S/. 30,731 | S/. 379,010 |
| M5479200 | REDERMIC C YEUX 15ML | S/. 30,848 | S/. 17,436 | S/. 32,189 | S/. 32,189 | S/. 32,189 | S/. 24,142 | S/. 24,142 | S/. 16,094 | S/. 16,094 | S/. 24,142 | S/. 24,142 | S/. 24,142 | S/. 297,746 |
| M3410400 | REDERMIC (R) 30ML | S/. 30,268 | S/. 12,463 | S/. 32,049 | S/. 32,049 | S/. 32,049 | S/. 21,366 | S/. 21,366 | S/. 10,683 | S/. 10,683 | S/. 21,366 | S/. 21,366 | S/. 21,366 | S/. 267,071 |
| M6338900 | REDERMIC [R] OJOS 15ML | S/. 25,911 | S/. 10,669 | S/. 27,436 | S/. 27,436 | S/. 27,436 | S/. 18,290 | S/. 18,290 | S/. 9,145 | S/. 9,145 | S/. 18,290 | S/. 18,290 | S/. 18,290 | S/. 228,631 |
| SUBSTIANE | | | | | | | | | | | | | | |
| M2917400 | SUBSTIANE [+] 40ML | S/. 40,951 | S/. 23,146 | S/. 42,731 | S/. 42,731 | S/. 42,731 | S/. 32,049 | S/. 32,049 | S/. 21,366 | S/. 21,366 | S/. 32,049 | S/. 32,049 | S/. 32,049 | S/. 395,265 |
| M2947600 | SUBSTIANE [+] OJOS 15ML | S/. 33,653 | S/. 19,021 | S/. 35,116 | S/. 35,116 | S/. 35,116 | S/. 26,337 | S/. 26,337 | S/. 17,558 | S/. 17,558 | S/. 26,337 | S/. 26,337 | S/. 26,337 | S/. 324,827 |
| M5978500 | SUBSTIANE SERUM 30ML | S/. 68,420 | S/. 28,173 | S/. 60,370 | S/. 60,370 | S/. 60,370 | S/. 36,222 | S/. 48,296 | S/. 36,222 | S/. 36,222 | S/. 48,296 | S/. 48,296 | S/. 48,296 | S/. 579,554 |
| EFFACLAR | | | | | | | | | | | | | | |
| 17215230 | EFFACLAR GEL 200 ML | S/. 24,853 | S/. 10,234 | S/. 13,158 | S/. 13,158 | S/. 13,158 | S/. 26,315 | S/. 26,315 | S/. 17,544 | S/. 214,909 |
| M3295100 | EFFACLAR MAT 40ML | S/. 23,830 | S/. 13,469 | S/. 12,433 | S/. 12,433 | S/. 12,433 | S/. 31,082 | S/. 31,082 | S/. 18,649 | S/. 230,007 |
| | EFFACLAR BB BLUR | S/. 23,830 | S/. 13,469 | S/. 12,433 | S/. 12,433 | S/. 12,433 | S/. 31,082 | S/. 31,082 | S/. 18,649 | S/. 230,007 |
| LIPIKAR | | | | | | | | | | | | | | |
| M5896100 | LIPIKAR GEL FLUIDO 200ML | S/. 18,216 | S/. 10,296 | S/. 9,504 | S/. 9,504 | S/. 9,504 | S/. 14,256 | S/. 14,256 | S/. 23,760 | S/. 23,760 | S/. 14,256 | S/. 14,256 | S/. 14,256 | S/. 175,824 |
| M5896300 | LIPIKAR GEL FLUIDO 400ML | S/. 20,725 | S/. 8,534 | S/. 7,315 | S/. 7,315 | S/. 7,315 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 29,259 | S/. 29,259 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 182,868 |
| M3296300 | LIPIKAR HUILE 400ML | S/. 17,613 | S/. 7,252 | S/. 6,216 | S/. 6,216 | S/. 6,216 | S/. 12,433 | S/. 12,433 | S/. 24,866 | S/. 24,866 | S/. 12,433 | S/. 12,433 | S/. 12,433 | S/. 155,410 |
| M9546500 | LIPIKAR GEL LAVANT 400ML | S/. 16,813 | S/. 9,503 | S/. 8,772 | S/. 8,772 | S/. 8,772 | S/. 13,158 | S/. 13,158 | S/. 21,929 | S/. 21,929 | S/. 13,158 | S/. 13,158 | S/. 13,158 | S/. 162,278 |
| ANTHELIOS | | | | | | | | | | | | | | |
| M9092400 | ANTH CR XL50+SP T50ML POR/SP | S/. 31,077 | S/. 21,937 | S/. 16,453 | S/. 16,453 | S/. 16,453 | S/. 10,968 | S/. 10,968 | S/. 10,968 | S/. 10,968 | S/. 21,937 | S/. 27,421 | S/. 21,937 | S/. 217,540 |
| M0528600 | ANTH UNIFIANT 40ML | S/. 41,450 | S/. 17,068 | S/. 21,944 | S/. 21,944 | S/. 21,944 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 29,259 | S/. 36,574 | S/. 29,259 | S/. 277,959 |
| M5913501 | ANTH TOUQUE SECO 50 + T50ML | S/. 47,659 | S/. 26,938 | S/. 31,082 | S/. 31,082 | S/. 31,082 | S/. 24,866 | S/. 24,866 | S/. 24,866 | S/. 24,866 | S/. 37,298 | S/. 43,515 | S/. 37,298 | S/. 385,417 |
| M8314700 | ANTH ULTRALIGHT XL50+T50ML | S/. 53,273 | S/. 30,111 | S/. 34,743 | S/. 34,743 | S/. 34,743 | S/. 27,794 | S/. 27,794 | S/. 27,794 | S/. 27,794 | S/. 41,692 | S/. 48,640 | S/. 41,692 | S/. 430,814 |
| M0702402 | ANTH FLUIDO COLOR 50 + T50ML | S/. 40,205 | S/. 16,555 | S/. 21,285 | S/. 21,285 | S/. 21,285 | S/. 14,190 | S/. 14,190 | S/. 14,190 | S/. 14,190 | S/. 28,380 | S/. 35,475 | S/. 28,380 | S/. 269,612 |
| M8070400 | ANTH COMPACT 50 + T01 +8GR | S/. 35,337 | S/. 19,973 | S/. 27,655 | S/. 27,655 | S/. 27,655 | S/. 18,437 | S/. 18,437 | S/. 18,437 | S/. 18,437 | S/. 27,655 | S/. 36,874 | S/. 27,655 | S/. 304,209 |
| M8070100 | ANTH COMPACT 50 + T02 +8GR | S/. 35,337 | S/. 19,973 | S/. 27,655 | S/. 27,655 | S/. 27,655 | S/. 18,437 | S/. 18,437 | S/. 18,437 | S/. 18,437 | S/. 27,655 | S/. 36,874 | S/. 27,655 | S/. 304,209 |
| M2979800 | ANTH NIÑOS LECHE 50 + 100ML | S/. 41,450 | S/. 17,068 | S/. 21,944 | S/. 21,944 | S/. 21,944 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 14,629 | S/. 29,259 | S/. 36,574 | S/. 29,259 | S/. 277,959 |
| M4645900 | ANTH NIÑOS SPRAY 50 + 200ML | S/. 53,897 | S/. 22,193 | S/. 28,534 | S/. 28,534 | S/. 28,534 | S/. 19,023 | S/. 19,023 | S/. 19,023 | S/. 19,023 | S/. 38,045 | S/. 47,557 | S/. 38,045 | S/. 361,430 |
| M0685100 | ANTHELIOS MIST XL50 + 200ML | S/. 36,460 | S/. 20,608 | S/. 19,023 | S/. 19,023 | S/. 19,023 | S/. 9,511 | S/. 9,511 | S/. 9,511 | S/. 9,511 | S/. 28,534 | S/. 38,045 | S/. 28,534 | S/. 247,294 |
| M3042900 | ANTHELIOS STICK LEVRE XL50+ 4.7 ML | S/. 12,427 | S/. 5,117 | S/. 4,386 | S/. 4,386 | S/. 4,386 | S/. 2,193 | S/. 2,193 | S/. 2,193 | S/. 2,193 | S/. 8,772 | S/. 13,158 | S/. 8,772 | S/. 70,174 |
| TOTAL | | S/. 893,026 | S/. 444,758 | S/. 621,422 | S/. 614,917 | S/. 614,917 | S/. 519,781 | S/. 531,855 | S/. 473,901 | S/. 473,901 | S/. 655,037 | S/. 746,541 | S/. 664,322 | S/. 7,254,377 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 15. Detalle de gastos de marketing

| Material POP | Unidades x mes x salon | Costo Unitario | Gasto x mes x salon (promedio) | Gasto promedio mes (total 60 salones) |
|--------------|------------------------|----------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Volantes | 800 | 0.10 | S/. 83 | S/. 4,992 |
| Dipticos | 300 | 0.20 | S/. 60 | S/. 3,600 |
| Brochures | 300 | 0.25 | S/. 75 | S/. 4,500 |
| | | | | S/. 13,092 |

| Muestras | Unidades x mes x salon | Costo Unitario | Gasto x mes x salon (promedio) | Gasto promedio mes (total 60 salones) |
|--------------------|------------------------|----------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Agua Termal - 5 ml | 20 | 0.45 | S/. 9 | S/. 540 |
| Redermic - 5ml | 55 | 0.55 | S/. 30 | S/. 1,815 |
| Substiane - 5ml | 75 | 0.65 | S/. 49 | S/. 2,925 |
| Effaclar - 5ml | 83 | 0.70 | S/. 58 | S/. 3,486 |
| Lipikar - 5ml | 30 | 0.80 | S/. 24 | S/. 1,440 |
| Anthelios - 5 ml | 130 | 0.70 | S/. 91 | S/. 5,460 |
| | | | | S/. 15,666 |

| Testers | Unidades x mes x salon | Costo Unitario | Gasto x mes x salon (promedio) | Gasto promedio mes (total 60 salones) |
|---------------------|------------------------|----------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Agua Termal - 30 ml | 1 | 6.20 | S/. 6 | S/. 372 |
| Redermic - 50 ml | 1.5 | 16.64 | S/. 25 | S/. 1,498 |
| Substiane - 50 ml | 1.5 | 14.26 | S/. 21 | S/. 1,283 |
| Effaclar - 50 ml | 1.5 | 7.12 | S/. 11 | S/. 641 |
| Lipikar - 50 ml | 1 | 7.12 | S/. 7 | S/. 427 |
| Anthelios - 50 ml | 2 | 10.36 | S/. 21 | S/. 1,243 |
| | | | | S/. 5,464 |

| Dermoconsultoras | Personal x salón | Equipo inicial | Gasto x mes x salon | Gasto promedio mes (total 60 salones) |
|------------------|------------------|----------------|---------------------|---------------------------------------|
| Dermoconsultora | 1 | 60 | S/. 2,350 | S/. 141,000 |

| Amortización muebles | Costo x mueble | Años a depreciar | Cantidad muebles | Gasto mensual amortización |
|----------------------|----------------|------------------|------------------|----------------------------|
| Primer año | S/. 3,000 | 3 | 60 | S/. 5,000 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 16. Presupuesto total de gastos de marketing

Datos en miles de soles

| GASTOS DE MARKETING | ENE | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | TOTAL AÑO 1 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| Publicidad (Material POP) | 23,566 | 17,020 | 13,092 | 6,546 | 10,474 | 6,546 | 6,546 | 6,546 | 6,546 | 13,092 | 20,947 | 26,184 | 157,104 |
| Costo de Regalos promocionales (muestras) | 28,199 | 20,366 | 15,666 | 7,833 | 12,533 | 7,833 | 7,833 | 7,833 | 7,833 | 15,666 | 25,066 | 31,332 | 187,992 |
| Testers | 9,836 | 7,103 | 5,464 | 2,732 | 4,371 | 2,732 | 2,732 | 2,732 | 2,732 | 5,464 | 8,743 | 10,928 | 65,570 |
| Amortización de muebles | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 60,000 |
| Desarrollo (Dermoconsultoras) | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 141,000 | 1,692,000 |
| TOTAL | 207,600 | 190,489 | 180,222 | 163,111 | 173,378 | 163,111 | 163,111 | 163,111 | 163,111 | 180,222 | 200,756 | 214,444 | 2,162,666 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 17. Proyección de ganancias y pérdidas del proyecto salones de belleza - año 1

Datos en miles de soles

| | ENE | FEB | MAR | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | TOTAL |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| VENTA BRUTA | 893 | 445 | 621 | 615 | 615 | 520 | 532 | 474 | 474 | 655 | 747 | 664 | 7,254 |
| Descuentos clientes | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| VENTA NETA | 893 | 445 | 621 | 615 | 615 | 520 | 532 | 474 | 474 | 655 | 747 | 664 | 7,254 |
| Costo de Venta | (214) | (107) | (149) | (148) | (148) | (125) | (128) | (114) | (114) | (157) | (179) | (159) | (1,741) |
| MARGEN BRUTO | 679 | 338 | 472 | 467 | 467 | 395 | 404 | 360 | 360 | 498 | 567 | 505 | 5,513 |
| Gastos de publicidad y promoción | (208) | (190) | (180) | (163) | (173) | (163) | (163) | (163) | (163) | (180) | (201) | (214) | (2,163) |
| Publicidad | (24) | (17) | (13) | (07) | (10) | (07) | (07) | (07) | (07) | (13) | (21) | (26) | (157) |
| Amortización muebles | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (05) | (60) |
| Costo de regalos promocionales (muestras) | (28) | (20) | (16) | (08) | (13) | (08) | (08) | (08) | (08) | (16) | (25) | (31) | (188) |
| Total Testers | (10) | (07) | (05) | (03) | (04) | (03) | (03) | (03) | (03) | (05) | (09) | (11) | (66) |
| Desarrollo (Dermoconsultoras) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (141) | (1,692) |
| Animaciones | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| MARGEN MARKETING | 471 | 148 | 292 | 304 | 294 | 232 | 241 | 197 | 197 | 318 | 367 | 290 | 3,351 |
| Gastos administrativos | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (14) | (162) |
| MARGEN COMERCIAL | 458 | 134 | 279 | 291 | 280 | 218 | 228 | 184 | 184 | 304 | 353 | 277 | 3,189 |
| Gastos de personal | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (108) | (1,291) |
| Gastos de estructura fijos | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (46) | (547) |
| Gastos estructura soporte | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (62) | (744) |
| UTILIDAD OPERATIVA | 350 | 26 | 171 | 183 | 173 | 111 | 120 | 76 | 76 | 197 | 246 | 169 | 1,897 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 18. Proyección de ganancias y pérdidas sin proyecto salones de belleza – 5 años

Datos en miles de soles

| | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|----------|------|
| VENTA BRUTA | 17,722 | 100% | 19,849 | 100% | 22,628 | 100% | 26,248 | 100% | 30,973 | 100% |
| Descuentos clientes | (3,969) | -22% | (4,445) | -22% | (5,067) | -22% | (5,878) | -22% | (6,936) | -22% |
| VENTA NETA | 13,753 | 100% | 15,404 | 100% | 17,560 | 100% | 20,370 | 100% | 24,037 | 100% |
| Costo de Venta | (4,315) | -31% | (4,833) | -31% | (5,510) | -31% | (6,391) | -31% | (7,542) | -31% |
| MARGEN BRUTO | 9,438 | 69% | 10,571 | 69% | 12,051 | 69% | 13,979 | 69% | 16,495 | 69% |
| Gastos de publicidad y promoción | (6,274) | -46% | (7,026) | -46% | (8,010) | -46% | (9,292) | -46% | (10,964) | -46% |
| Publicidad | (1,078) | -8% | (1,207) | -8% | (1,376) | -8% | (1,597) | -8% | (1,884) | -8% |
| Amortización muebles | (66) | 0% | (74) | 0% | (84) | 0% | (98) | 0% | (116) | 0% |
| Costo de regalos promocionales (muestras) | (275) | -2% | (308) | -2% | (351) | -2% | (407) | -2% | (481) | -2% |
| Total Testers | (504) | -4% | (565) | -4% | (644) | -4% | (747) | -4% | (882) | -4% |
| Desarrollo (Dermaconsultoras) | (1,650) | -12% | (1,848) | -12% | (2,107) | -12% | (2,444) | -12% | (2,884) | -12% |
| Animaciones | (2,699) | -20% | (3,023) | -20% | (3,447) | -20% | (3,998) | -20% | (4,718) | -20% |
| MARGEN MARKETING | 3,165 | 23% | 3,544 | 23% | 4,041 | 23% | 4,687 | 23% | 5,531 | 23% |
| Gastos administrativos | (597) | -4% | (669) | -4% | (763) | -4% | (885) | -4% | (1,044) | -4% |
| MARGEN COMERCIAL | 2,567 | 19% | 2,876 | 19% | 3,278 | 19% | 3,803 | 19% | 4,487 | 19% |
| Gastos de personal | (4,309) | -31% | (4,438) | -29% | (4,571) | -26% | (4,709) | -23% | (4,850) | -20% |
| Gastos de estructura fijos | (1,826) | -13% | (1,881) | -12% | (1,937) | -11% | (1,995) | -10% | (2,055) | -9% |
| Gastos estructura soporte | (2,483) | -18% | (2,557) | -17% | (2,634) | -15% | (2,713) | -13% | (2,795) | -12% |
| UTILIDAD OPERATIVA | (1,742) | -10% | (1,563) | -10% | (1,293) | -7% | (906) | -4% | (363) | -2% |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 19. Proyección de ganancias y pérdidas proyecto salones de belleza – 5 años

Datos en miles de soles

| | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|---|---------|------|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|
| VENTA BRUTA | 7,254 | 100% | 8,463.439 | 100% | 9,672.502 | 100% | 10,881.565 | 100% | 12,090.628 | 100% |
| Descuentos clientes | 00 | 0% | 00 | 0% | 00 | 0% | 00 | 0% | 00 | 0% |
| VENTA NETA | 7,254 | 100% | 8,463 | 100% | 9,673 | 100% | 10,882 | 100% | 12,091 | 100% |
| Costo de Venta | (1,741) | -24% | (2,031) | -24% | (2,321) | -24% | (2,612) | -24% | (2,902) | -24% |
| MARGEN BRUTO | 5,513 | 76% | 6,432 | 76% | 7,351 | 76% | 8,270 | 76% | 9,189 | 76% |
| Gastos de publicidad y promoción | (2,163) | -30% | (2,523) | -30% | (2,884) | -30% | (3,184) | -29% | (3,534) | -29% |
| Publicidad | (157) | -2% | (183) | -2% | (209) | -2% | (236) | -2% | (262) | -2% |
| Amortización muebles | (60) | -1% | (70) | -1% | (80) | -1% | (30) | 0% | (30) | 0% |
| Costo de regalos promocionales (muestras) | (188) | -3% | (219) | -3% | (251) | -3% | (282) | -3% | (313) | -3% |
| Total Testers | (66) | -1% | (76) | -1% | (87) | -1% | (98) | -1% | (109) | -1% |
| Desarrollo (Dermoconsultoras) | (1,692) | -23% | (1,974) | -23% | (2,256) | -23% | (2,538) | -23% | (2,820) | -23% |
| Animaciones | 00 | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| MARGEN MARKETING | 3,351 | 46% | 3,909 | 46% | 4,468 | 46% | 5,086 | 47% | 5,654 | 47% |
| Gastos administrativos | (162) | -2% | (162) | -2% | (162) | -2% | (162) | -1% | (162) | -1% |
| MARGEN COMERCIAL | 3,189 | 44% | 3,747 | 44% | 4,306 | 45% | 4,924 | 45% | 5,492 | 45% |
| Gastos de personal | (1,291) | -18% | (1,291) | -15% | (1,291) | -13% | (1,291) | -12% | (1,291) | -11% |
| Gastos de estructura fijos | (547) | -8% | (547) | -6% | (547) | -6% | (547) | -5% | (547) | -5% |
| Gastos estructura soporte | (744) | -10% | (744) | -9% | (744) | -8% | (744) | -7% | (744) | -6% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 1,897 | 26% | 2,456 | 29% | 3,014 | 31% | 3,633 | 33% | 4,201 | 35% |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 20. Proyección de ganancias y pérdidas total (incluido proyecto salones de belleza) – 5 años

Datos en miles de soles

| | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|---|---------|------|---------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| VENTA BRUTA | 24,976 | 100% | 28,312 | 100% | 32,300 | 100% | 37,130 | 100% | 43,063 | 100% |
| Descuentos clientes | (3,969) | -16% | (4,445) | -16% | (5,067) | -16% | (5,878) | -16% | (6,936) | -16% |
| VENTA NETA | 21,008 | 100% | 23,867 | 100% | 27,233 | 100% | 31,252 | 100% | 36,127 | 100% |
| Costo de Venta | (6,056) | -29% | (6,864) | -29% | (7,831) | -29% | (9,003) | -29% | (10,443) | -29% |
| MARGEN BRUTO | 14,952 | 71% | 17,003 | 71% | 19,402 | 71% | 22,249 | 71% | 25,684 | 71% |
| Gastos de publicidad y promoción | (8,436) | -40% | (9,549) | -40% | (10,894) | -40% | (12,476) | -40% | (14,499) | -40% |
| Publicidad | (1,235) | -6% | (1,391) | -6% | (1,586) | -6% | (1,832) | -6% | (2,146) | -6% |
| Amortización muebles | (126) | -1% | (144) | -1% | (164) | -1% | (128) | 0% | (146) | 0% |
| Costo de regalos promocionales (muestras) | (463) | -2% | (527) | -2% | (602) | -2% | (689) | -2% | (794) | -2% |
| Total Testers | (570) | -3% | (642) | -3% | (732) | -3% | (846) | -3% | (991) | -3% |
| Desarrollo (Dermoconsultoras) | (3,342) | -16% | (3,822) | -16% | (4,363) | -16% | (4,982) | -16% | (5,704) | -16% |
| Animaciones | (2,699) | -13% | (3,023) | -13% | (3,447) | -13% | (3,998) | -13% | (4,718) | -13% |
| MARGEN MARKETING | 6,515 | 31% | 7,454 | 31% | 8,508 | 31% | 9,773 | 31% | 11,185 | 31% |
| Gastos administrativos | (597) | -3% | (669) | -3% | (763) | -3% | (885) | -3% | (1,044) | -3% |
| MARGEN COMERCIAL | 5,918 | 28% | 6,785 | 28% | 7,746 | 28% | 8,889 | 28% | 10,141 | 28% |
| Gastos de personal | (4,309) | -21% | (4,438) | -19% | (4,571) | -17% | (4,709) | -15% | (4,850) | -13% |
| Gastos de estructura fijos | (1,826) | -9% | (1,881) | -8% | (1,937) | -7% | (1,995) | -6% | (2,055) | -6% |
| Gastos estructura soporte | (2,483) | -12% | (2,557) | -11% | (2,634) | -10% | (2,713) | -9% | (2,795) | -8% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 1,609 | 8% | 2,346 | 10% | 3,174 | 12% | 4,180 | 13% | 5,292 | 15% |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 21. Simulación de escenarios para el primer año

Datos en miles de soles

| | Moderado | | Pesimista | | Optimista | |
|---|-----------------|------|------------------|------|------------------|------|
| VENTA BRUTA | 7,254 | 100% | 4,836 | 100% | 9,300 | 100% |
| Descuentos clientes | 00 | 0% | 00 | 0% | 00 | 0% |
| VENTA NETA | 7,254 | 100% | 4,836 | 100% | 9,300 | 100% |
| Costo de Venta | (1,741) | -24% | (1,161) | -24% | (2,232) | -24% |
| MARGEN BRUTO | 5,513 | 76% | 3,675 | 76% | 7,068 | 76% |
| Gastos de publicidad y promoción | (2,163) | -30% | (2,163) | -45% | (2,163) | -23% |
| Publicidad | (157) | -2% | (157) | -3% | (157) | -2% |
| Amortización muebles | (60) | -1% | (60) | -1% | (60) | -1% |
| Costo de regalos promocionales (muestras) | (188) | -3% | (188) | -4% | (188) | -2% |
| Total Testers | (66) | -1% | (66) | -1% | (66) | -1% |
| Desarrollo (Dermoconsultoras) | (1,692) | -23% | (1,692) | -35% | (1,692) | -18% |
| MARGEN MARKETING | 3,351 | 46% | 1,513 | 31% | 4,905 | 53% |
| Gastos administrativos | (162) | -2% | (162) | -3% | (162) | -2% |
| MARGEN COMERCIAL | 3,189 | 44% | 1,351 | 28% | 4,743 | 51% |
| Gastos de personal | (1,291) | -18% | (1,291) | -27% | (1,291) | -14% |
| Gastos de estructura fijos | (547) | -8% | (547) | -11% | (547) | -6% |
| Gastos estructura soporte | (744) | -10% | (744) | -15% | (744) | -8% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 1,897 | 26% | 59 | 1% | 3,452 | 37% |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 22. Pedido mínimo mensual por salón de belleza (en unidades)

| CODIGO L'ORÉAL | PRODUCTO | PEDIDO MÍNIMO |
|-----------------------|------------------------------------|----------------------|
| AGUA TERMAL | | |
| 7171211 | AGUA TERMAL 150ML | 6 |
| M0362401 | AGUA TERMAL 300ML | 4 |
| REDERMIC | | |
| M5478400 | REDERMIC C UV 40ML | 4 |
| M5479200 | REDERMIC C YEUX 15ML | 4 |
| M3410400 | REDERMIC (R) 30ML | 4 |
| M6338900 | REDERMIC [R] OJOS 15ML | 4 |
| SUBSTIANE | | |
| M2917400 | SUBSTIANE [+] 40ML | 4 |
| M2947600 | SUBSTIANE [+] OJOS 15ML | 4 |
| M5978500 | SUBSTIANE SERUM 30ML | 4 |
| EFFACLAR | | |
| 17215230 | EFFACLAR GEL 200 ML | 4 |
| M3295100 | EFFACLAR MAT 40ML | 3 |
| | EFFACLAR BB BLUR | 2 |
| LIPIKAR | | |
| M5896100 | LIPIKAR GEL FLUIDO 200ML | 4 |
| M5896300 | LIPIKAR GEL FLUIDO 400ML | 3 |
| M3296300 | LIPIKAR HUILE 400ML | 4 |
| M9546500 | LIPKAR GEL LAVANT 400ML | 4 |
| ANTHELIOS | | |
| M9092400 | ANTH CR XL50+SP T50ML POR/SP | 4 |
| M0528600 | ANTH UNIFIANT 40ML | 4 |
| M5913501 | ANTH TOQUE SECO 50 + T50ML | 6 |
| M8314700 | ANTH ULTRALIGHT XL50+T50ML | 6 |
| M0702402 | ANTH FLUIDO COLOR 50 + T50ML | 4 |
| M8070400 | ANTH COMPACT 50 + T01 +8GR | 4 |
| M8070100 | ANTH COMPACT 50 + T02 +8GR | 4 |
| M2979800 | ANTH NIÑOS LECHE 50 + 100ML | 4 |
| M4645900 | ANTH NIÑOS SPRAY 50 + 200ML | 4 |
| M0685100 | ANTHELIOS MIST XL50 + 200ML | 4 |
| M3042900 | ANTHELIOS STICK LEVRE XL50+ 4.7 ML | 4 |
| TOTAL | | 110 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 23. Cálculo del punto de equilibrio para salones de belleza A

| | ENE | FEB | MAR | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | TOTAL |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Costos fijos | 328,700 | 311,589 | 301,322 | 284,211 | 294,478 | 284,211 | 284,211 | 284,211 | 284,211 | 301,322 | 321,856 | 335,544 | 3,615,866 |
| Costos variables | 214,326 | 106,742 | 149,141 | 147,580 | 147,580 | 124,747 | 127,645 | 113,736 | 113,736 | 157,209 | 179,170 | 159,437 | 1,741,050 |
| Venta neta | 893,026 | 444,758 | 621,422 | 614,917 | 614,917 | 519,781 | 531,855 | 473,901 | 473,901 | 655,037 | 746,541 | 664,322 | 7,254,377 |
| Punto de Equilibrio - 60 salones | 432,500 | 409,985 | 396,477 | 373,962 | 387,471 | 373,962 | 373,962 | 373,962 | 373,962 | 396,477 | 423,494 | 441,506 | 4,757,719 |
| Punto de Equilibrio - 1 salón | 7,208 | 6,833 | 6,608 | 6,233 | 6,458 | 6,233 | 6,233 | 6,233 | 6,233 | 6,608 | 7,058 | 7,358 | 79,295 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Nota biográfica

Rocío De la Torre Ugarte Díaz

Nació en Lima, es bachiller en Administración de Empresas por la Universidad San Ignacio de Loyola y Universidad École Supérieure de Commerce de Montpellier, Francia, con estudios de especialización en Marketing en la Universidad ESAN. Cuenta con experiencia laboral de ocho años en gestión comercial, realizando funciones de marketing, *trade* y venta en empresas transnacionales. Actualmente se desempeña como gerente de Trade Marketing de la división de cosmética activa (DCA) en L'Oréal Perú.

Vivian Coronel Balcázar

Nació en Lima, es bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Ricardo Palma., con estudios de especialización en Marketing en la Universidad del Pacífico. Cuenta con experiencia laboral de diez años en el área comercial, desempeñándose en puestos de ventas y marketing en empresas multinacionales. Actualmente trabaja como marketing manager en la empresa de belleza Henkel.

Fernando Sattler Arana

Nació en Lima, es bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Lima, con estudios de especialización en Marketing Digital en la Universidad del Pacífico. Cuenta con diez años de experiencia en el área de marketing. Desde hace ocho años, trabaja en su propio negocio, en la agencia de publicidad Feedback, en donde actualmente se desempeña como director de proyectos.