



ULACIT

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Facultad de Ciencias Empresariales

Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

Modalidad: Análisis escritura de Caso

“Salas de Belleza: Planeamiento Estratégico para crecimiento de la marca Beauty Hair en el sector profesional de Salas de Belleza en el mercado costarricense”.

Profesora Tutora:
Katthia Chacón. MBA

Estudiante:
Ligia Bolaños Quirós
Cédula Identidad: 1-687-201

Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de Licenciatura en
Mercadeo

San José, Costa Rica
Marzo 2006

Agradecimiento:

A Dios, por ser un Padre Perfecto, por regalarme el don de la vida y demostrarme día a día que soy su hija, que me creó a su imagen y semejanza y tomada de su mano, soy capaz de lograr todo lo que me proponga.

Dedicatoria:

A “don Víctor”, mi papá que está en cielo, por demostrarme con sus actos que una persona vale por lo que es y que uno debe caminar por la vida, dejando huellas de buen ejemplo, para que otros nos puedan seguir.

A mi mamá, por su incondicionalidad, por estar siempre ahí, por enseñarme con hechos lo que significan las palabras: entrega, dedicación, fe y amor.

A Mari y Vivi, mis hijas, por ser mi inspiración, mi motivo de lucha diaria, por apoyarme en mis proyectos de vida y ser mis mejores amigas.

A Mel, mi alma gemela, por motivarme a soñar, por enseñarme a volar, por creer en mí, por impulsarme, pero sobre todo, por crecer conmigo.

Un poco extraño, pero por último quiero dedicarme parte de esta tesis a mí misma, en memoria de todos los obstáculos que he encontrado en el camino de mi vida, pero que con fe en Dios, he logrado vencer.

ÍNDICE

Introducción	4
Justificación	6
Objetivos	8
Objetivo General y Objetivos Específicos	8
Metodología	8
Investigación Exploratoria	8
Instrumento	9
Muestra	10
Prueba Preliminar	10
Alcances	11
Limitaciones	11
Caso	12
Introducción	13
Reseña	14
Problemática	18
Análisis FODA	29
Factores Internos	31
Factores Externos	32
Análisis General del Ambiente	33
Alternativas de Solución	35
Alternativa #1	35
Alternativa #2	36
Alternativa #3	37
Selección de Alternativa	38
Plan de Acción	39
Cronograma	41
Presupuesto	42
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Bibliografía	47
Anexos	49

Introducción

Para una empresa con apenas tres años de haber penetrado al segmento de Salas de Belleza en Costa Rica, es de suma importancia conocer su posición en el mercado y el entorno en el cual se desenvuelve. Si logra identificar a fondo la competencia a la cual se enfrenta, las ventajas que ésta ofrece y cuáles son las debilidades que manejan, es factible crear nuevas ideas para proyectarse mejor, con lo cual se logra el crecimiento. Por otra parte, la empresa debe hacer un estudio a fondo sobre su situación en el interno, reconocer sus debilidades y limitaciones, enumerar los recursos con los cuales cuenta, de manera tal que, con una propuesta alcanzable, se conviertan en fortalezas.

La empresa Capilar Belleza S. A. se dedica a la distribución de productos profesionales para el cuidado del cabello de la marca Beauty Hair en Costa Rica, por lo cual muestra un interés en realizar una debida planificación estratégica, con el fin de encontrar elementos a favor, así como el desarrollo de acciones, que al llevarlas a cabo, impulsen el crecimiento en el mercado, elevar sus niveles de venta, y lograr en conjunto, un satisfactorio servicio hacia sus clientes.

Una planificación estratégica se puede decir que es un proceso de evaluación sistemática de los eventos sucedidos dentro de un negocio, donde deben fijarse objetivos a largo plazo, tener muy claras las metas que se quieren alcanzar, y sobre todo, que sean realizables por medio de estrategias, con una buena utilización de los recursos. Esta estrategia representa un escenario al final del camino, que es adonde se quiere llegar, pero existen varias rutas para lograrlo y solo con una visión abierta para detectar los posibles desvíos que pueden presentarse durante la ejecución del plan, se pueden crear planes de ajuste a la realidad, para lograr llegar a la meta. Ahora, la elaboración del plan es solo el principio, la tarea más importante y difícil es convencer y motivar a todo el personal para que se involucren y participen activamente en la implementación de éste.

En Costa Rica, existen dos tipos de mercados en cuanto al cuidado del cabello se refiere.

- 1 Sector comercial: Bazares, farmacias, supermercados. Aquí se pueden adquirir productos para el cuidado del cabello, con fórmulas comerciales, materias primas comerciales, de ahí su costo bajo. Autoservicio según el cliente escoja.
- 2 Sector profesional: Salas de Belleza, donde se obtiene el diagnóstico del problema en sí y la recomendación del peluquero profesional para solventarlo. Materias primas y fórmulas mucho más complejas, aparte de una tecnología más avanzada. Mejores resultados en los tratamientos aplicados.

En la descripción de este caso, se relatan las situaciones que ha enfrentado la compañía Capilar Belleza S. A. desde su introducción en el mercado costarricense en el año 2002; se detalla un poco su historia, problemas que ha enfrentado, cambios realizados y otros eventos importantes en estos meses de funcionamiento, dentro del mercado costarricense.

Se destaca además, un interés de la Administración actual en esta investigación, porque consideran importante establecer un Plan que permita el crecimiento de la marca, conscientes de que una estrategia bien implementada, tendrá siempre como resultado, beneficio para la compañía.

En el primer segmento de este caso, se enumeran el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos con sus principales variables que son una guía de trabajo para el desarrollo de la investigación.

También se describe el origen de los datos de la investigación, el cual se basa en entrevistas realizadas a personas relacionadas con el mercado profesional, debido a que en este sector del mercado profesional, no se cuenta con material escrito. También, se enumeran las fuentes de información a los que se tuvo acceso, la

descripción de los instrumentos utilizados para evaluar las variables de los objetivos específicos, además de los alcances que abarcó el estudio, las limitaciones que se encontraron al obtener la información requerida, para llevar a cabo esta investigación.

Dentro del desarrollo del trabajo, se expone una serie de resultados generados por la aplicación del instrumento utilizado que es la encuesta, herramienta necesaria para el desarrollo de esta investigación. En este apartado, se encontrarán análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos científicos.

Por último, se desarrollarán las alternativas o cursos de acción, es aquí donde de acuerdo con la información recolectada a lo largo de la investigación, se emiten recomendaciones viables, que la empresa Capilar Belleza S. A. deberá implementar, para darle una posible solución al problema planteado al principio de esta investigación.

Justificación

El plantear metas y objetivos dentro de una organización no es sinónimo de éxito, ya que al poner en marcha los planes, es donde realmente surgen las necesidades y conflictos; solo quien posee un mente abierta hacia los cambios del mercado y una posición de flexibilidad dentro de la organización, podrá convertir esto, en una ventaja competitiva para el crecimiento de la empresa.

Capilar Belleza S. A. es una empresa con apenas tres años en el mercado de la belleza profesional costarricense, la cual debe enfrentar las debilidades de una infraestructura y recursos limitados para su desarrollo, además de fuertes empresas competidoras que le llevan años adelante.

Con la aplicación de conceptos de Administración y sobre todo los de Mercadeo, se pretende encontrar respuestas viables y positivas para la problemática enfrentada por esta empresa, que busca un crecimiento de la marca, abarcar una buena cuota de mercado y posicionar la marca Beauty Hair, la cual antes de esta investigación, no se tenía idea sobre ha sido considerada por los consumidores, como poseedora de productos de buena calidad.

Toda investigación emplea técnicas que le permitan medir y conocer la opinión de sus clientes; en este caso, se utilizará la encuesta para conocer más a fondo los gustos y preferencias de los consumidores, conocer la situación del entorno, cuáles son los principales competidores y otros aspectos que servirán como guía para establecer la Estrategia de Crecimiento, ya que con el acercamiento a los clientes, al oír sus comentarios, detectar necesidades y deseos, será posible entender mejor el mercado y generar ideas que logren acercarse a éste para satisfacerlo.

Al finalizar la investigación, se obtendrán datos relevantes y un conocimiento mucho más cercano a la realidad, sobre los gustos y preferencias de los consumidores, con lo cual se logrará plantear un proceso que al llevarlo a la práctica, pretende mejorar notablemente la situación actual de la empresa Capilar Belleza S. A., que busca un nivel más alto de presencia en el mercado costarricense, tanto por la calidad de su producto, como por la eficiencia en el servicio. La situación que atraviesa en este momento la empresa Capilar Belleza S. A., es un ejemplo de lo que viven en sus inicios las pequeñas empresas, y es fundamental para éstas, maximizar sus recursos, por el poco presupuesto con el que cuentan, lo cual genera que quienes laboran para la compañía cumplen con varios roles a la vez y en la mayoría de los casos, tienen el tipo de administración “apaga incendios”, que los consume el día a día, resuelven lo urgente y dejando de lado lo importante. Es por esto que la historia de esta empresa se puede aprovechar para formular un Caso como proyecto de graduación.

Objetivo General:

- 1 Analizar la marca Beauty Hair en su situación actual en el mercado profesional de Salas de Belleza, con el fin de impulsar el crecimiento de ella.

Objetivos Específicos:

- 1 Conocer la percepción de los consumidores sobre la marca Beauty Hair.
- 2 Calcular el aporte de participación a la cuota de venta mensual que tiene cada producto de la marca Beauty Hair.
- 3 Determinar la competencia directa de la marca Beauty Hair en cuanto a presencia en el mercado meta.

Metodología

Para efectos de este trabajo, se utilizará la investigación tipo exploratoria en su enfoque cuantitativo que será medido por medio de la encuesta.

Investigación Exploratoria: De acuerdo con la información obtenida en Internet, sobre “Técnicas de Investigación de Mercados” define como:

“La investigación exploratoria es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, encuestas a grupos especiales e historias de casos. Esta investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para la

identificación de cursos alternativos de acción. En este caso, el gerente busca claves para tener enfoques innovadores de mercadeo. El objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la "mejor" alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar”.

Encuesta

La encuesta es una técnica que se utiliza para obtener información por medio de la formulación de preguntas ordenadas en un cuestionario aplicado a una serie de personas del grupo de interés del estudio, esto porque no se puede aplicar a un campesino una encuesta sobre una investigación de ingeniería química o viceversa, ya que no tienen el conocimiento suficiente para poder responder.

Para una investigación que requiere información primaria, es la técnica cuantitativa más utilizada. Actualmente, esta técnica es más utilizada para estudios de mercado, para análisis situacional de una empresa, pues se logra obtener información certera que ayuda con la toma de decisiones.

Según Aaker (2001) “es un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resueltas sin intervención del investigador” (p. 306); las funciones básicas del cuestionario son: obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación; es por esto que las preguntas de un cuestionario deben reunir dos cualidades fundamentales: confiabilidad y validez.

El cuestionario aplicado para esta investigación está diseñado en preguntas cerradas o estructuradas, las cuales conforman parte de una escala, en la cual se pide a los encuestados que seleccionen una o más opciones de una lista de posibles respuestas.

Muestra

El muestreo será por conveniencia, se aplica la muestra, porque es mucho más práctico que hacerlo a la población, no solo por el tiempo disponible, sino por los costos económicos. Será aplicada a 100 dueños de Salón o encargados de compras. Gómez (pag 10), define muestreo como: “procedimiento rápido y barato. Existen tres tipos de muestra:

- 1 Aleatoria o al azar, es decir, dándole a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra.
- 2 Intencional, o sea utilizando el juicio de una persona con experiencia y conocimiento con respecto a la población que se estudia.
- 3 Por conveniencia, es decir, escogiendo las unidades o elementos que están disponibles o más fáciles de conseguir.”

Prueba Preliminar

La explicación de por qué se debe realizar una prueba preliminar, es que el Mercadólogo debe estar seguro de que el cuestionario reúna los requisitos necesarios para obtener la información deseada. Muchas veces, al estar el investigador inmerso en el trabajo, puede elaborar cuestionarios demasiado extensos, o con lenguaje poco entendible, con preguntas confusas y en otras ocasiones, con preguntas que se alejan bastante del tema en cuestión. Puede darse el caso de las preguntas ambiguas, mal dirigidas o encausadas a cierta respuesta; en fin una serie de errores detectados hasta que se realiza esta prueba. El objetivo de la prueba preliminar del cuestionario es corregir estas deficiencias.

Se realizaron un total de diez pruebas piloto, donde se detectó lo siguiente :

1. El cuestionario está en palabras sencillas, de fácil entendimiento y el tema corresponde al motivo de la investigación.
2. A los encuestados les gustó que fueran preguntas cerradas y de fácil marca, porque es más sencillo escoger una opción y algunos comentaron

que les da pereza contestar preguntas abiertas donde tienen que pensar y redactar la respuesta.

3. El cuestionario inicial estaba conformado por veinte preguntas, lo cual generó que algunos no quisieran contestarlo de inmediato, porque estaban ocupados y se quejaban de lo extenso del cuestionario.

De acuerdo con los resultados al aplicar esta prueba preliminar, se acortó el cuestionario, pero se modificaron algunas preguntas para obtener más información. (ver anexo #1).

Alcances

Esta investigación es una Guía sobre la logística y estrategias que se pueden implementar para el desarrollo de un Plan de Crecimiento de la marca, especialmente, para aquellas empresas sin un nivel económico elevado, por lo tanto, no pueden contratar un profesional que desarrolle dicho Plan. Esta guía puede ser ejecutada por el Gerente, además se convierte en un documento de apoyo.

La elaboración del Caso permite a estudiantes de Administración con Énfasis en Mercadeo, aplicar los principales conceptos y técnicas aprendidas en el transcurso de la Carrera; además los enfrenta a la realidad vivida por las empresas, las cuales tienen que luchar para posicionarse en un mercado, con el inconveniente de la limitación de recursos económicos.

Limitaciones

La documentación sobre acontecimientos relacionados con las Salas de Belleza del mercado costarricense no existe, por lo que no se tiene un historial sobre los movimientos de este mercado.

Otro tipo de limitación es que los Gerentes de otras marcas profesionales, son sumamente reservados y hasta podría decirse, sin cortesía para atender a preguntas sobre la competencia y el mercado.

Las encuestas se realizaron a clientes activos de Capilar Belleza S. A., pero no se tuvo acceso a clientes que nunca han comprado la marca Beauty Hair.

Caso:

Salas de Belleza: Planeamiento Estratégico para crecimiento de la marca Beauty Hair en el sector profesional de Salas de Belleza en el mercado costarricense

Introducción Caso

El mercado de la peluquería en nuestro país hasta hace 7 u 8 años era muy limitado, se utilizaba el tinte únicamente para cubrir canas, por lo tanto, el mercado meta de las Salas de Belleza se definía como mujeres maduras. Lo más frecuente era que las personas acudieran a la Sala del barrio por corte de cabello. Según entrevista realizada a la señora Blanca Mesén (2004), Presidenta de la Asociación Costarricense de Peluqueros, los estilistas o peluqueros cobraban únicamente por la aplicación del tinte y le solicitaban a sus clientes que trajeran consigo el color que deseaban aplicarse. El tinte se compraba en el supermercado o la farmacia. No existían en nuestro país, productos de uso profesional, exclusivo para Salas de Belleza, ya que las marcas existentes en ese momento tales como Hellen Curtis, Wella, L'Oréal y otras, se vendían tanto a Salas de Belleza como a supermercados, bazares y farmacias. Por otra parte, el concepto de peluquero o estilista de esos años, era un poco despectivo, ya que cuando la muchacha no daba rendimiento en el colegio, los padres insistían en que estudiara belleza. Existían los barberos, pero estos se dedicaban exclusivamente al corte de cabello para caballeros.

Al entrar al mercado marcas profesionales como Sebastián y Alfa Parf, el concepto de la peluquería da un giro. Según entrevista realizada a la señora Jacqueline Adams (2003), Gerente General de Importaciones Clío, distribuidor de la marca Alfa Parf, comienzan los peluqueros más experimentados a impartir lecciones y a hacer de la peluquería una profesión. Fue difícil hacer conciencia en el mercado de la gran diferencia existente entre los productos para el cabello que se fabrican para uso comercial a los de uso profesional. Los productos profesionales utilizan fórmulas químicas más avanzadas y materia prima de más calidad, de ahí la diferencia de precios entre los productos profesionales que se venden en Salas de Belleza y lo que se pueden encontrar en los supermercados.

Desde ese momento, el peluquero costarricense se preocupa por la capacitación, asiste a seminarios internacionales y con esto comienza en la peluquería, una

nueva era en Costa Rica. De acuerdo con la información suministrada en una entrevista (2004), la señora Maritza Méndez, Directora de la Academia de Belleza Marmé, una de las más prestigiosas en el país, comentó que para obtener el título de estilista, se tiene que cumplir con una serie de requisitos y trabajos de graduación. El curso se divide en:

- 1 Estilista, con una duración de dos años y
- 2 Master, que dura un año más.

Las nuevas marcas se preocupan por capacitar al estilista y el concepto de tinturación y corte se convierten en moda y se amplía de este modo el mercado. Hoy la peluquería tiene como mercado tanto hombres como mujeres, desde jóvenes hasta el adulto mayor, para trabajos de tinturación, corte, manicure, pedicure, y ahí mismo se vende el producto de uso profesional, para darle el mantenimiento adecuado al cabello con tratamiento en la casa, que solo se puede adquirir en las Salas.

Cabe destacar que en otros países como Venezuela, Colombia o México, la moda la dictan los diseñadores de modas (ropa), pero en Costa Rica, quienes imponen la moda son los peluqueros. Ellos están pendientes de los cambios en la moda de Estados Unidos y Europa e incentivan a sus clientes a la transformación, no solo del corte o color del cabello, sino también del maquillaje adecuado o la mejor opción individual del vestuario.

Reseña

La compañía importadora y distribuidora de los productos Beauty Hair en Costa Rica es Capilar Belleza S. A., nace en octubre de 2002. El único socio en ese momento era el señor Mario González, de nacionalidad venezolana, quien por la situación de violencia que atravesaba su país, se vio obligado a buscar un nuevo lugar de residencia e incursionar en algún negocio.

De acuerdo con declaraciones del señor González, él buscó entre las empresas venezolanas, una que tuviera mucha proyección y hubiera crecido notablemente en sus ventas, en los últimos años. Escogió varias opciones y se dispuso a entablar negociaciones con la casa matriz de éstas.

Ingresó a Costa Rica en junio del año 2002 y logró cerrar negociaciones con la empresa Beauty Hair de Italia. Incursiona en el negocio de la peluquería en Costa Rica a partir de octubre de ese mismo año. Al ser extranjero el señor González, desconoce las costumbres costarricenses, lo cual le dificulta la contratación idónea del personal de ventas y aun más, la penetración en el mercado; es por esto que cuatro meses más tarde, se asocia con el señor Pedro Bastos, empresario costarricense, con el fin de encaminar la empresa. Según declaraciones del señor Bastos, a partir de esta fecha, la empresa Belleza Capilar S. A., comienza de forma más ordenada, la penetración en el mercado costarricense de la marca Beauty Hair. La nueva administración arrastra con la no planificación del señor González, lo que generó una mala imagen de la empresa y del producto.

El señor González le vende todas sus acciones al señor Bastos, quien queda como único dueño a partir del mes de julio de 2003. El principal objetivo en ese momento era limpiar la mala imagen que había de la empresa por el mal manejo de vendedores y clientes, por lo que se decide cambiar por completo la Fuerza de Ventas; se contrató personal con experiencia en el área de belleza, y se les motivó a realizar visitas semanales a los clientes, con el fin de recobrar la confianza hacia la empresa y la marca.

Durante el año 2004, se logró compenetrar el equipo de Ventas, cuyo trabajo da como resultado un incremento mes a mes de las ventas. En el año 2005, hubo crecimiento en número de líneas de producto, lo cual logró que las Salas de Belleza incrementaran el monto de compra mensual, por tener más opciones de productos que comprar para su reventa, así como la parte de químicos para la tinturación del cabello.

A continuación, se desglosa una breve descripción de la cartera de líneas de productos de la empresa; además, se mencionan los productos que ofrece cada línea, los usos más frecuentes de estos artículos y su porcentaje de participación en la cuota mensual de ventas:

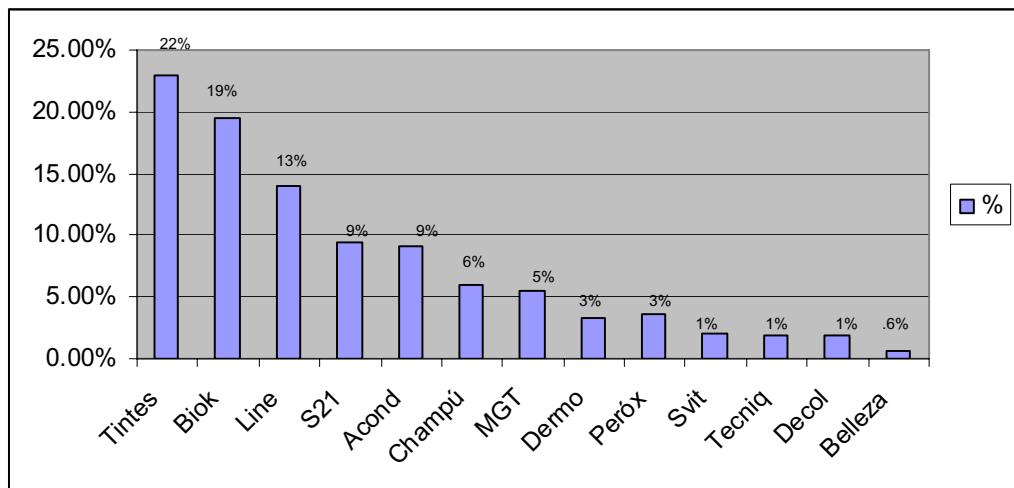
Tabla 1
Cartera de productos de la marca Beauty Hair

Línea	Descripción	Productos	Uso	% Participación
Color	Tinte	104 colores diferentes	Para tinturación del cabello	22.94%
BioHair	Productos de avanzada tecnología, resultados inmediatos, para problemas específicos del cabello y cuero cabelludo.	Champú Mascarillas Ampollas Lociones Trat Acondicionad	Problemas de caída, grasa, caspa, cabellos deshidratados, cabellos tinturados.	19.46%
Line	Productos de acabado. Se utilizan a la hora de peinar el cabello.	Lacas Gel Mousse Spray Brillo Ceras	Es todo lo que se aplica para dar el acabado final, peinado y fijación al cabello	13.95%
Hair 21	Producto base sedas que nutre el cabello hasta la médula. Producto Estrella	Hair 21	Uso frecuente, después del lavado antes del peinado un solo producto	9.38%
Acondicionadores	Productos de excelente calidad que nutren y acondicionan el cabello	Bálsamos - Trat de impacto profundo - Mascarillas	Después de aplicar el champú, se utilizan estos acondicionadores	9.19%
M G T	Producto acondicionador Producto estrella	M G T	Después de aplicar el champú un solo producto	5.58%
Dermo	Productos tipo spa para dar frescura y descanso al cabello y cuero cabelludo	Champú Emulsión	Línea de aromas fuertes, aplica aromaterapia	3.37%
Otros	Líneas cuyo aporte no supera el 2%	Técnicos, decolorante, gotas, belleza	Diferentes líneas que aportan poco a la cuota	6.46%

Fuente: Departamento de Ventas (marzo 2006)

Como se puede apreciar, la marca Beauty Hair posee una amplia gama de productos para el cuidado del cabello. De acuerdo con la tabla anterior, se puede ver como los productos con mayor rotación son el tinte que aporta un 23% de las ventas totales, la línea Bio Hair está en segundo lugar con un 19.46%, los productos de acabado con 13.95% y el Hair 21 con 9.38%. Cabe resaltar la importancia que tienen los dos productos estrella que son el Hair 21 y el MGT, pues estos dos productos se están midiendo por aparte y su aporte individual es relevante. Esto se puede observar en el gráfico 1, el cual ilustra el porcentaje de participación de los productos que vende esta compañía.

Gráfico 1
Participación de líneas de productos
(en porcentajes)



Fuente: Datos estadísticos empresa Belleza Capilar (febrero 2006)

En el anexo #1 se puede encontrar el porcentaje exacto de cada línea y cómo se hizo para obtener este resultado. Por otra parte, como es normal dentro de una empresa, toda la organización está pendiente de los cambios en las necesidades del mercado; por lo tanto, para poder cumplir con un servicio al cliente de buena calidad, se hizo necesario contratar más personal administrativo, además de ampliar la Fuerza de Ventas.

Hoy la compañía está conformada por: el Departamento de Ventas compuesto por 11 vendedores, que tienen a su cargo 17 zonas diferentes, cubriendo las provincias de Alajuela, Heredia, Cartago, Puntarenas, Guanacaste y San José. Aún no se incursionado en las zonas de Pérez Zeledón ni Limón.

El área administrativa está conformada por una persona en Recepción, 2 personas en el Departamento de Facturación y Despacho, 2 personas en el Departamento de Contabilidad, 1 persona encargada del Departamento de Crédito y Cobro, 3 cobradores, además, la Gerencia de Ventas y la Gerencia Administrativa.

Problemática

La Dirección de la empresa Beauty Hair trabaja bajo el concepto de que las compañías se enfrentan a cambios cada día, cuyos giros los dan las necesidades del mercado y de la misma empresa. Es por esto que ellos han establecido reunirse cada quince días: Guiselle, Gerente de Ventas, Victoria, Gerente Administrativa, Adolfo, Supervisor de Ventas y Elena, la mejor vendedora del año 2005. Esta es una combinación excelente para ver los problemas desde todos los puntos de vista: Adolfo y Elena aportan la visión del mercado por su contacto diario, Guiselle y Victoria lo harán desde el punto de vista de la planificación y crecimiento de la compañía.

En la última reunión, se discutió el tema de Crecimiento de la Marca. Guiselle explicaba que en los años anteriores, como dirección de la empresa, lo único claro era que se debía penetrar en el mercado de las Salas de Belleza en Costa Rica. La estrategia utilizada era pasar inadvertido por las demás marcas fuertes en el mercado, con la intención de no llamar la atención para captar más clientes, sin dar oportunidad a que la competencia estableciera promociones que los dejaran fuera, o simplemente, ya ha ocurrido, pero en pocos casos, que le ofrecen mejorar

la oferta al cliente que está haciendo su primera compra de la marca Beauty Hair, con tal de que devuelva el pedido y de ese modo, no permiten probar los productos nuevos. Guiselle explicaba que la estrategia de pasar desapercibido funcionó, porque nunca se tomó la marca Beauty Hair como competencia, ya que luego de dos años y medio en el mercado, la empresa Belleza Capilar S. A., tiene un promedio de 1300 clientes activos.

Sin embargo, Adolfo, el supervisor, definía que la problemática enfrentada en este momento por la empresa, es el poco desarrollo de las zonas. Él explicaba que un vendedor puede dar un excelente servicio a 200 clientes; sin embargo, la realidad es que hoy, tienen un promedio de 85 clientes en cartera, ello significa que necesitan visitar clientes nuevos, afiliar a más clientes en la zona, lo cual lógicamente, generaría el crecimiento en las ventas. La idea que promueve es expandir la cobertura de las zonas de cada vendedor.

Elena intervino y dijo que los vendedores en este momento, no experimentan la necesidad de crecer, ella siente que están en una etapa de pasividad. Si bien es cierto que la Gerente de Ventas les pide un mínimo de 8 clientes nuevos por mes, en este último mes, solo Ricardo, Cinthya y ella abrieron la cantidad mínima; los otros siete vendedores, apenas alcanzaron uno o dos clientes nuevos en el mes. Elena cree que hay cierta apatía o tranquilidad de que no es del todo obligatorio esta cuota de clientes nuevos y que ellos están tranquilos con la cantidad de clientes que tienen.

Victoria, quien como Gerente Administrativa coordina las entregas y los cobros, puso al descubierto otro aspecto para evaluar, el cual es que la mayoría de los vendedores no están cumpliendo su itinerario de visitas. Explicó que ellos no programan la semana, hacen visitas en forma desordenada, ello genera que gasten mucho más tiempo, gasolina y esfuerzo. Explicaba que esto tiene efectos negativos, pues los vendedores gastan todas sus horas laborales, sin embargo, consiguen pocos frutos, por la pérdida de tiempo, energía y trabajo.

Victoria le preguntó a Guiselle que si ella ha hecho estudios sobre la fidelización del cliente actual, con el fin de conocer el historial de los clientes activos, pero la respuesta fue negativa, En este momento, se desconoce si esos clientes compran todos los meses, o cada dos, porque hasta el momento no se ha medido la frecuencia de compra, e hilando más delgado, no se sabe qué compran esos clientes. El sistema operativo de facturación no imprime ese reporte en este momento.

Entre todos llegaron a la conclusión de que es interesante saber qué compran los clientes, porque puede darse el caso de que solo estén comprando los productos estrella, pero no estén utilizando todas las líneas que ofrece Beauty Hair. Si se logra ampliar la línea de productos en cada sala de belleza, se estaría también logrando el crecimiento de la marca. Sin embargo, la problemática más importante es que no se ha logrado el crecimiento y los vendedores están desaprovechando su capacidad de atención a clientes.

Para tener un concepto claro sobre la percepción y las necesidades de la empresa, se aplicó una encuesta a 100 clientes. Estos fueron elegidos a conveniencia. De acuerdo con el cuestionario aplicado a estos clientes, a continuación, se detalla la percepción de los clientes ante algunas variables de servicio y calidad que ofrece esta marca.

Primera parte de la encuesta: Atención recibida por los Ejecutivos de Venta

Tabla #2

Percepción de los clientes sobre el servicio de los Ejecutivos de Venta

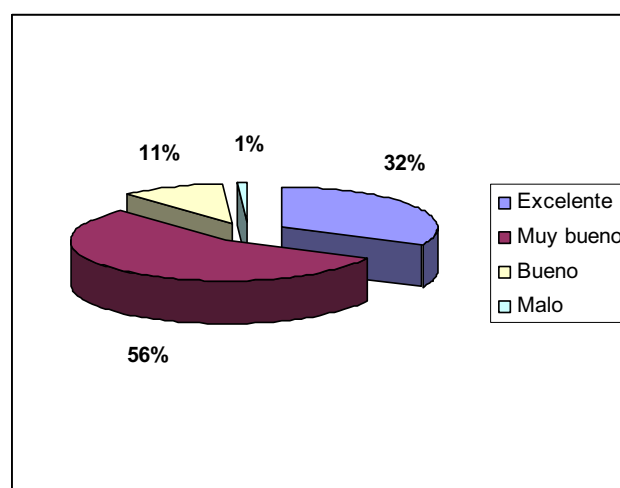
Calificación	Valor Absoluto (# personas)	Porcentaje obtenido
Muy bueno	11	11%
Bueno	48	48%
Regular	32	32%
Malo	9	9%
Total	100	100%

Fuente: Datos recolectados por el investigador (Marzo 2006)

De acuerdo con información recabada con el Departamento de Ventas, lo principal para ellos es el servicio al cliente; sin embargo, como se puede ver en la tabla anterior, los clientes, quienes perciben el servicio muy bueno, es apenas el 11%. La calificación del servicio como bueno casi alcanza la mitad de los entrevistados, pero un servicio bueno es lo que se puede catalogar como normal, como lo mínimo que un cliente espera recibir. Giselle como encargada del Departamento de Ventas, explica que se debe a que en este momento, ella está trabajando con 7 vendedores junior y en proceso de formación. También acepta que debe trabajar más a nivel de toda la compañía para “enamorar” a todos los colaboradores de la empresa de la máxima: “El buen Servicio al Cliente es lo que hace la diferencia entre una empresa y otra”

Se hizo una pregunta para saber cómo califican los clientes, la capacitación que reciben por parte de los Ejecutivos de Venta, sobre el uso adecuado de los productos Beauty Hair. Los resultados son los siguientes:

Gráfico #2
Capacitación sobre el uso adecuado de los productos Beauty Hair
(en porcentaje)



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (marzo 2006)

Tal como lo muestra el gráfico anterior, aquí se obtuvieron muy buenos resultados. De los encuestados, 32 personas contestaron que han recibido una excelente capacitación sobre el uso del producto, 56 aceptaron haber recibido una muy buena capacitación, 11 personas reportaron la capacitación como buena y solo una persona la calificó como mala. De acuerdo con la experiencia de Adolfo, el Supervisor, las buenas calificaciones se deben a que el Ejecutivo conoce y “maneja” a la perfección, los ingredientes que contiene cada producto y para qué sirve cada uno. Las calificaciones de bueno y malo, él cree que la justificación está en que el Ejecutivo hizo la presentación del producto en sus primeros días de trabajo, cuando aún no tenía toda la seguridad en el conocimiento de la marca. Sin embargo, Adolfo tomó nota de estos clientes para hacerles una nueva demostración.

Luego se aplicó una pregunta sobre la calificación que le podía asignar al Ejecutivo por la demostración y pruebas a clientes finales; se le llama cliente final, al cliente que frecuenta la Sala de Belleza.

Tabla #3
Calificación de la demostración de productos al cliente final
(en porcentaje)

Calificación	Valor Absoluto (# personas)	Porcentaje obtenido
Excelente	63	63%
Muy bueno	25	25%
Bueno	11	11%
Regular	1	1
Total	100	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador (marzo 2006)

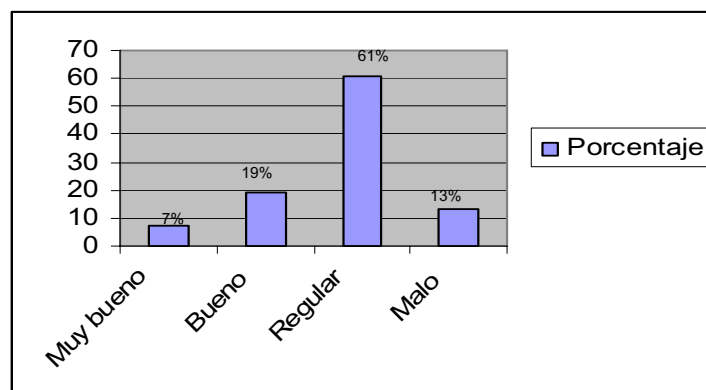
Como puede observarse en la tabla anterior, la mayoría de los clientes califica de superior a bueno la capacitación que los Ejecutivos de Venta le dan a los clientes finales. Elena, la vendedora del año, explica que una fortaleza de la marca Beauty

Hair es el presupuesto con que cuentan los vendedores para muestras de productos. Ella explica que cuando llega a una Sala de Belleza y la clienta está atendiendo a clientes, haciendo trabajos de tinturación, corte o blower, los Ejecutivos están autorizados a sacar sus muestras y aplicar tratamientos a los clientes finales. Mientras aplican los productos, los Ejecutivos están explicándole al cliente, los ingredientes que contienen éstos y sus usos. Este procedimiento permite a los clientes hacer una prueba del producto, cuyo resultado influencia su decisión de compra; aparte de esto, también contribuye a que quienes trabajan en la Sala de Belleza, oigan una y otra vez los usos adecuados, con lo cual refuerzan su conocimiento.

La marca Beauty Hair, como se citó a principios de este trabajo, posee laboratorio propio, el cual está en constante investigación del mercado y como resultado de esas investigaciones, lanza constantemente productos nuevos. Victoria y Giselle, calculan que son aproximadamente entre ocho a diez productos nuevos por año.

Como última pregunta de este apartado, se consultó sobre cómo califican la presentación de productos nuevos, que realizan los Ejecutivos de Venta a los clientes. A continuación, se presenta un gráfico con los resultados.

Gráfico #3
Presentación de productos nuevos
(en porcentaje)



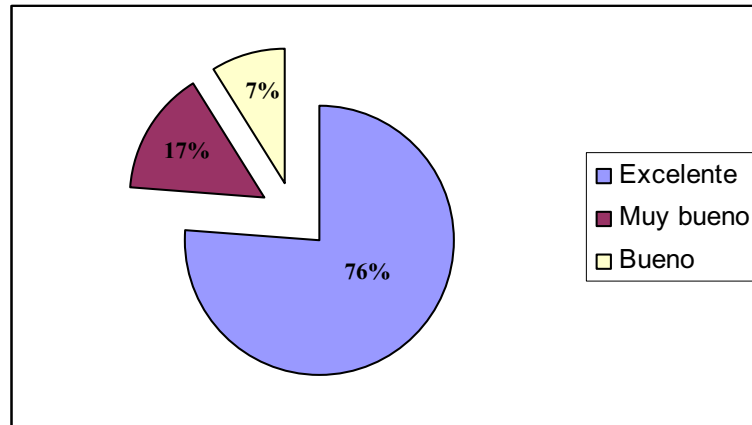
Fuente: Datos obtenidos por el investigador (marzo 2006)

Como puede observarse en el gráfico, en esta pregunta no se obtuvieron muy buenos resultados. Un 7% de las personas encuestadas calificaron como bueno la presentación de productos nuevos que realizan los Ejecutivos. Lo calificaron como bueno un 19%, como regular un 61% y como malo un 13%. Adolfo y Elena comentaron que se asombraron con este resultado, pues esperaban una calificación parecida a la pregunta sobre la capacitación que reciben los clientes sobre el uso del producto. Al arrojar datos contrarios a lo esperado, ellos dos intrigados, preguntaron a los clientes sobre cuál era la razón para esta calificación. Con los clientes que ellos pudieron conversar, comentaron que la falla no era el vendedor, porque éste se había tomado el tiempo para explicar los ingredientes y usos recomendados del producto nuevo, pero que ellos sentían que faltaba material de apoyo por parte de la compañía, tal como habladores en las estaciones (se le llama estación al puesto de trabajo del peluquero, compuesto por silla, mostrador y espejo), brochures que pudieran leer los clientes, mientras esperaban o cualquier otro instructivo que impulsara la venta del nuevo producto.

Segunda parte de la encuesta: Aspectos del producto Beauty Hair

Se consultó sobre la percepción de la calidad de los productos de la marca Beauty Hair; este tipo de pregunta es una de las que toda compañía distribuidora espera se obtengan buenos resultados, porque como empresa, se puede tener la mejor estructura, que si el producto no cumple con las expectativas del consumidor, es poco probable que el producto se venda o bien su nivel de ventas no es el esperado. A continuación, se presenta el gráfico con los resultados.

Gráfico #4
Percepción de la calidad de los productos Beauty Hair
(en porcentaje)



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (marzo 2006)

Como puede observarse en el gráfico anterior, el rango de percepción de la calidad del producto de la marca Beauty Hair, estuvo por encima de bueno, hasta llegar a excelente con mayor porcentaje. Victoria expresó que esto no es producto de la casualidad, ya que antes de entrar la nueva administración, en el año 2003, se hizo un pequeño estudio referente a la opinión de los clientes sobre el producto. Este aún no se encontraba en el mercado, pero se visitaron en ese entonces, a clientes de confianza, se les entregó un pequeño set de productos y luego se recopilaban opiniones. La calificación en ese momento fue muy similar a ésta. En la encuesta actual, calificaron como un excelente producto, un 76% de los encuestados. Como muy bueno, un 17% y bueno, un 7%. Elena y Giselle creen que se logra esta calificación, porque el producto cumple con lo ofrecido y que los resultados de la acción del producto sobre el cabello, lograron verse desde la primera aplicación.

También se hizo una pregunta sobre la percepción del surtido y variedad de los productos que ofrece la marca en este momento. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla #4
Surtido y Variedad de los productos disponibles
(en porcentaje)

Calificación	Valor Absoluto (# personas)	Porcentaje obtenido
Muy bueno	2	2%
Bueno	36	36%
Regular	39	39%
Malo	23	23%
Total	100	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador (marzo 2006)

La tabla anterior refleja que los consumidores no están conformes con la variedad y surtido de las líneas de la marca Beauty Hair. Es importante en este apartado señalar que la Casa Matriz cuenta con una muy amplia gama de productos y líneas, y como se mencionó anteriormente, estas líneas crecen año a año con nuevos productos. Sin embargo, en Costa Rica, no están disponibles todos los productos. Entre los motivos que los clientes señalan en esta pregunta, están:

- No han introducido el alisett o relax (químico para alaciar el cabello)
- No han traído el color soft (tinte sin amoniaco)
- Solo tienen disponible un tipo de ampolla para cabello
- No han traído las espumas de color para cabello teñido

La página web de la marca está a disposición de todos los clientes, y ellos, habiendo visitado ésta, se dan cuenta de la cantidad de productos que no se han traído aún, esto afecta a los clientes, quienes consideran que es mejor comprarle de todo a una misma casa, pero como Beauty Hair no tiene completas sus líneas, ellos se ven forzados a comprar a otras casas comerciales lo que necesitan para realizar sus trabajos técnicos.

Giselle explica que Beauty Hair comenzó con 20 productos para ofrecer al mercado costarricense, a partir del año 2003; esta cantidad ha ido aumentando, porque cada un mes o dos, ellos introducen dos o tres, a veces hasta cinco productos nuevos. Así que los productos a disposición de cada una de las líneas, siempre están en aumento.

Sobre este asunto, Victoria, Gerente Administrativa y Financiera, manifiesta que hay dos razones por las cuales no se cuenta con todos los productos en Costa Rica. “El primer factor que una pequeña empresa enfrenta es la liquidez. Para inscribir cada producto ante el Ministerio de Salud, para que cuente con el visto de importación, se deben cancelar \$200 por producto. Esto no es gran cosa, pero si en un mismo mes se inscriben cinco productos, eso cuenta para el resultado financiero del mes. Ahora si fuera solamente eso, pero existe un segundo factor, que sí es relevante, crecer “duele”, porque hay que aumentar el presupuesto del inventario, porque por cada producto nuevo, se debe contar con un nuevo stock para dar abasto al consumo. Esto cambia completamente los resultados, para crecer hay que contar con capital que respalde la inversión”, concluyó. Es por esto que esta Administración ha sido cautelosa y ha ido creciendo de acuerdo con sus posibilidades. Está claro que se deben tener todos los productos a disposición, pero esto se irá logrando poco a poco.

Tercera parte de la encuesta: Presencia de marcas de la Competencia en el mercado

Para tener una visión clara de quiénes son los competidores presentes en el mercado, se investigó sobre qué casas comerciales utilizaban los clientes, además de la marca Beauty Hair. A continuación, se presenta una tabla con los resultados.

Tabla #5
Casas comerciales presentes en el mercado

Casa Comercial	Valor absoluto	Porcentaje
Inebria	24	24%
L'oreal	41	41%
Wella	38	38%
Davines	59	59%
Alfa Parf	73	73%
Tec Italy	33	33%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador (marzo 2006)

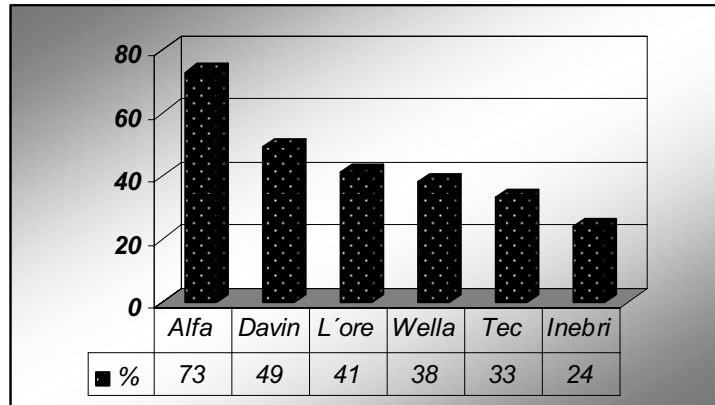
Esta es una tabla muy particular para la interpretación de datos. Como se puede observar, la columna del porcentaje sobrepasa la sumatoria del cien por ciento.

La forma de interpretarla es la siguiente:

- De 100 salas de belleza encuestadas; Inebria estaba presente en 24 salas
- De 100 salas de belleza encuestadas; L'oreal estaba presente en 41 salas
- De 100 salas de belleza encuestadas; Wella estaba presente en 38 salas
- De 100 salas de belleza encuestadas; Davines estaba presente en 59 salas
- De 100 salas de belleza encuestadas; Alfa Parf estaba presente en 73 salas
- De 100 salas de belleza encuestadas; Tec Italy estaba presente en 33 salas

De esta información, se presenta el siguiente gráfico, para ilustrar en orden descendente, la presencia de las diferentes casas comerciales en el mercado de Salas de Belleza.

Gráfico #5
Presencia de Casas Comerciales en el mercado costarricense
(en porcentaje)



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (marzo 2006)

En su orden, Alfa Parf es la casa con más presencia en el mercado, pues logra un 73%; le siguen Davines, L'oreal, Wella, con un porcentaje promedio de 42% de presencia y en los últimos lugares del gráfico, están Tec Italy e Inebria con un promedio de 28.5%

Análisis FODA

En el siguiente cuadro, se enumeran una serie de aspectos que rodea la empresa Belleza Capilar en su entorno y en su interno.

Tabla #6
Análisis FODA de la Empresa Belleza Capilar S. A.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Calidad del producto:</u> Casa Matriz bajo normas ISO, laboratorio de Investigación y Desarrollo propios, tecnología de avanzada, productos que al utilizarlos se obtienen excelentes resultados. 2. <u>Personal comprometido con la empresa:</u> Empresa con 3 años en el mercado, un 50% del 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Falta de un Plan Estratégico de Crecimiento:</u> No hay en este momento un plan a seguir y es aquí donde muchas compañías pueden ser sacadas del mercado por no prepararse para crecer y tomar posesión de una cuota representativa del mercado.

- personal ha ido creciendo con la empresa desde su inicio y se siente parte de ésta, se alegra con los logros, aporta para mejorar y es solidario. De esto se genera la unión de grupo, ya que los más antiguos de estar en la compañía contagian a los demás a trabajar para lograr los objetivos.
3. Apoyo de la Casa Matriz en promocional: Existe un convenio de enviar el equivalente a un 10% de las compras en material promocional, lo cual permite a la compañía ofrecer regalías que impulsan la venta.
 4. Sistema de Visita para Vendedores: Este sistema está diseñado para que los vendedores puedan atender eficientemente a 200 clientes.
 5. Sistema de visita para Cobradores: Este sistema permite la visita semanal a toda la cartera para efectos de cobro más efectivo.
 6. Personal identificado con el concepto de Servicio al Cliente: Se trabaja en pos de lograr una eficiencia absoluta que permita ofrecer un excelente servicio al cliente.
 7. Departamento Técnico: Se cuenta con un Técnico Internacional recomendado por la Casa Matriz que brinda capacitación tanto a los Ejecutivos de Venta como a clientes.
 8. Centro Técnico: Se cuenta con local especialmente acondicionado como aula y zona técnica, donde los clientes reciben capacitación sobre el uso adecuado del producto.
 9. Inventario: Existe un compromiso por parte de la administración de contar siempre con stock suficiente para satisfacer la demanda. Se trabaja bajo el sistema "Just in Time"
 10. Experiencia de la Gerencia y conocimiento del mercado meta: La Gerencia de Ventas cuenta con más de 10 años de experiencia en este mercado, la Gerencia Administrativa tiene más de 7 años de trabajar para este mismo mercado meta.
2. Poca cobertura a nivel nacional: Se calcula que apenas se ha captado un 30% del mercado potencial.
 3. Poco posicionamiento de la marca: Aún existen Salas de Belleza que nunca han oído hablar de la marca Beauty Hair
 4. Poco presupuesto para publicidad y mercadeo: Como es frecuente en las pequeñas empresas que están comenzado, no se tiene un presupuesto para este apartado, ya que el dinero que ingresa es para hacerle frente a los gastos de primera necesidad.
 5. Lentitud en el desarrollo de las zonas: El crecimiento en general de una zona es a veces lento por la contratación de vendedores junior, quienes al no ver frutos inmediatos se van de la compañía, lo que genera rotación de vendedores, definitivamente nocivo para la zona.
 6. Mala presentación del Inmueble: La fachada del edificio donde se encuentran ubicadas las oficinas de esta empresa, está en malas condiciones.
 7. Falta de organización del Depto de Crédito y Cobro: Hasta el año 2005, no se había detectado la necesidad de este Depto., pero con el crecimiento de la compañía, es urgente organizarlo, ya que hay algunas cuentas que presentan atraso. Si esto no se controla ya, puede ocasionar pérdidas.
 8. Capacidad del Centro Técnico: Está en capacidad de recibir 20 personas y ya es necesario un lugar más amplio, que permita un aula acondicionada, un lugar para efectuar las prácticas.
 9. Implementación incompleta de los sistemas de visita para vendedores y cobradores: El sistema de visita para ventas y para cobro está diseñado para lograr grandes objetivos, pero por falta de planificación, algunos vendedores o cobradores no lo están ejecutando.

Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Estrategias promocionales de la competencia:</u> La competencia puede lanzar promociones agresivas, captando la atención del mercado, lo cual influye de forma negativa en el resultado de las ventas de Beauty Hair. 2. <u>Ataques directos de la competencia:</u> Esto se refiere cuando botan una venta, le ofrecen al cliente una promoción especial, con tal de que devuelva el pedido a Beauty Hair. 3. <u>El TLC con Estados Unidos:</u> Eventualmente puede penetrar al mercado una marca importada de Estados Unidos que aprovechando los bajos aranceles, salga al mercado con precios a los que Beauty Hair no pueda enfrentar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Porción del mercado aún sin visitar:</u> Según bases de datos en poder de la Gerencia, se estima que todavía falta por captar un 60% del mercado meta. 2. <u>Capacitación a vendedores y cobradores:</u> Si se logra motivar a los vendedores y cobradores a implementar el Sistema de visita a clientes, se puede lograr una mejor cobertura de las zonas y por lo tanto, crecimiento en ventas y por la parte de los cobradores, se puede lograr una mayor captación de dinero, lo cual bajaría notablemente las Cuentas x Cobrar 3. <u>Promociones atractivas:</u> Sacar al mercado promociones rentables, pero atractivas que motiven a una compra extraordinaria de los productos Beauty Hair 4. <u>Apertura de las zonas de Limón y Pérez Zeledón:</u> Crear un plan de penetración a estos dos mercados que generen incremento en la venta. 5. <u>Crear un Plan Estratégico para el crecimiento de la marca:</u> Crear y ejecutar un plan que impulse el crecimiento de la marca Beauty Hair. 6. <u>Crear un Plan Estratégico para el posicionamiento de la marca:</u> Una vez logrado el crecimiento de la marca, implementar un plan que permita el posicionamiento de la marca.

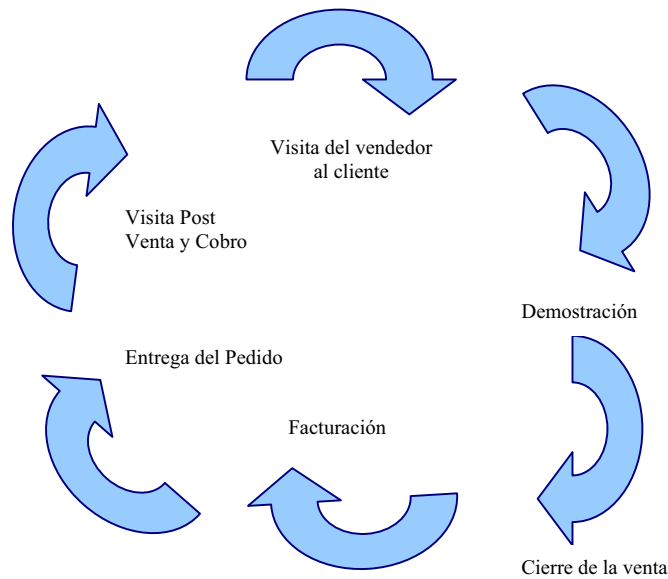
Fuente: Entrevista con la Gerencia Administrativa (marzo 2006)

Factores Internos:

Capilar Belleza S. A. es una empresa que tiene bien claro que hoy, se enfrenta a un mercado sumamente exigente, que ya no solo busca calidad y buen precio, sino que la diferenciación ante otras casas comerciales es el servicio que se le brinde al cliente. Con los avances de la tecnología, la diferenciación por las características del producto dura unos meses, ya que la competencia está pendiente de qué producto nuevo sale al mercado, ya no solo para “copiarlo”, sino que inventan una versión mejorada de él. En el mercado costarricense, hay casas comerciales con

muy buenos productos, pero está claro, que el cliente va a preferir comprar a aquella empresa que no solo realice la venta, sino con la que se preocupe de que la mercadería le llegó bien, en el tiempo establecido, con promociones que incentiven, en fin, con un servicio post venta, en aras la lograr la siguiente venta, siguiendo el ciclo de la venta, que se presenta gráficamente a continuación.

Cuadro #1
Ciclo de la Venta Beauty Hair



Fuente: Departamento Ventas Beauty Hair (marzo 2006)

Esta empresa tiene a su favor factores importantes que son la base sólida de la compañía, tales como la calidad del producto, ya que se puede tener la mejor infraestructura, los mejores profesionales, los mejores planes, que si no se cuenta con un producto que satisfaga las necesidades del consumidor, este definitivamente no lo va a consumir. Otro factor de peso es el apoyo de la Casa Matriz, lo cual les asegura que siempre van a contar con el inventario suficiente para hacer frente a la demanda, esto en las empresas de la competencia es una debilidad, los clientes se quejan de los faltantes de mercadería y prefieren trabajar con aquel, el cual les brinde la seguridad de que siempre que pidan, va a llegar el producto.

La empresa ha ideado un sistema de visita para cobradores y vendedores, que cubre las necesidades del cliente; sin embargo, al día de hoy, ha sido difícil su implementación, falta una identificación definitiva del personal para aceptar que el sistema funciona, y ejecutarlo al pie de la letra. La Gerencia asegura que funciona porque los tres vendedores que lo han cumplido, han obtenido excelentes resultados, al igual que uno de los cobradores que ha cumplido el itinerario, ha logrado los objetivos de cobro.

Factores externos

El potencial de mercado aún sin visitar es un factor motivante para aprovechar en el corto plazo. Esto es realizable, si se logra encausar al personal, a aprovechar los recursos con que cuenta, claro está que primero se debe Elaborar el Planeamiento Estratégico, para caminar todos por una misma vía y hacia un mismo objetivo. Esta compañía debe prevenir los ataques de la competencia, preparándose de antemano con promociones pensadas para cada época del año, previniendo los meses que por historial reportan menor venta, a los cuales se les puede impulsar hacia un resultado mayor.

La competencia debe ser observada de cerca, con la perspectiva que la competencia es sana, porque obliga a superarse y planificar el trabajo para lograr los resultados deseados.

Análisis general del ambiente

La marca Beauty Hair cuenta con recursos necesarios para cubrir las exigencias del mercado de la peluquería. El arma más fuerte con que cuenta, es la calidad del producto y el apoyo de la Casa Matriz, lo cual asegura tener un stock permanente en bodega para soportar el crecimiento de la marca. Ello sumado al potencial que tiene esta empresa en su personal, el cual se siente plenamente identificado con ella y es una combinación que puede generar excelentes

resultados. Como se puede ver, las piezas están disponibles, lo que falta es el Planeamiento Estratégico de cada una de estas piezas y establecer un rol que defina qué debe cumplir cada una.

Esta empresa tiene un mercado potencial para crecer; una debilidad que presenta es que los Ejecutivos de Venta no ven como prioridad crecer, no se sienten motivados y no han visualizado lo que representa crecer, aumentar la cobertura de su zona.

Otro factor en que debe hacerse una estricta supervisión, es en la implementación del Sistema de Visita para vendedores y cobradores, ya que todo plan puede ser muy bueno, pero tenerlo en papel de nada sirve, hay que llevarlo a la práctica para obtener resultados.

La empresa debe maximizar la fortaleza del Técnico Profesional y el Centro Técnico que posee, si logra educar a sus clientes sobre el uso adecuado del producto, éste verá buenos resultados y su tendencia será la de recomendar el uso de la marca Beauty Hair.

Las amenazas que enfrenta esta compañía, son básicamente, los movimientos estratégicos de la competencia; sin embargo, si logra visualizar la competencia como un factor externo para evaluar y sacarle provecho, estará vigilando constantemente a sus competidores, sabrá qué promociones están sacando al mercado y tendrá tiempo para responder con algo mejor.

Dentro de las oportunidades, la principal es la porción del mercado que aún no son clientes, el potencial de mercado que tienen en sus manos, si logran aprovecharlo a su favor, es un factor muy claro y realizable para alcanzar el crecimiento que toda empresa desea.

Alternativas de solución

Durante el desarrollo de este caso, se ha mostrado la realidad de una pequeña empresa con tres años de funcionamiento, que con esfuerzo ha ido creciendo, enfrentando las situaciones difíciles y saliendo adelante. Ha desarrollado bien su labor, por lo cual cuenta hoy con su cuota de mercado; sin embargo, después de analizar los resultados obtenidos por la encuesta, sumado a esto el resultado del análisis FODA y la experiencia que viven en día a día, la Junta Directiva, ha llegado a la conclusión de que Capilar Belleza es una empresa nueva en el mercado, que puede desarrollarse mucho más, porque tiene un mercado potencial alto aún sin visitar y los clientes que están activos en este momento, también tienen potencial de crecimiento, esto permitiría obtener mejores resultados para la compañía, pero para esto debe implementar un Plan que logre resultados de crecimiento. Por todo lo anterior, formularon las siguientes alternativas que ayuden a encontrar una solución viable para este caso.

Alternativa #1

Publicación de una página full color en la revista “Peluquería en Costa Rica”, la cual es una revista independiente que llega a más de tres mil Salas de Belleza. En esta página se incluirían todos los productos disponibles, números de teléfono de la empresa y dirección de la página web.

Ventajas

- Se estaría llegando a una cantidad muy atractiva de clientes que aún no conocen la marca Beauty Hair
- Se puede aprovechar esa página para lanzar una promoción a todos los que llamen y soliciten la visita del Ejecutivo, al momento de realizar la compra; presentando el cupón de la revista, se les hará un descuento atractivo.

- La marca comienza a publicarse en revistas y lograría ganar presencia en el mercado
- Se puede negociar con la revista para obtener la base de datos con direcciones y números de teléfono de esas 3.000 salas

Desventajas

- Para obtener resultados, hay que esperar a que los clientes llamen a la compañía
- La distribución de las revistas la realiza Compañía CEFA, distribuidor de la marca Wella
- Para lograr el recordatorio de la marca, es necesario todo un plan de medios, porque con una sola publicación, no se logra nivel de recordación de la marca
- Si la publicación no es suficientemente atractiva, no se captan nuevos clientes, ya que si no les llama la atención, no van a llamar.

Alternativa #2

Lanzar una promoción de que por cada tres clientes que recomiende una de nuestras actuales Sala de Belleza, cuyo monto mínimo de compra sea de cincuenta mil colones, se la regala a nuestro cliente un Champú de 5.200 ml

Ventajas

- Esta promoción motiva al nuestro cliente actual, a recomendar otras Salas de Belleza, con tal de adquirir completamente gratis el galón de Champú
- Con solo cuatro clientes de cada zona que recomienden tres amigos, los vendedores habrán abierto doce clientes nuevos en el mes

- Se puede mantener esa promoción dos meses más, cambiando la regalía para hacerla atractiva los tres meses.
- Con esta promoción, el nivel de ventas aumenta y se logra crecimiento y cobertura de zona.

Desventajas

- En el sector de las Salas de Belleza existen muchos clientes que desean tener exclusividad en la zona para vender ellos más productos, así que este tipo de cliente no recomendará a otros.
- Hay algunos clientes que nos les gusta recomendar a otros, porque no saben el récord crediticio que tienen los recomendados y se sienten responsables ante la compañía si los recomiendan.
- Puede ser que el champú de 5.200 ml no sea una motivación suficiente para que el cliente recomiende a otros.
- Los vendedores pueden sentirse afectados, por lo tanto desmotivados si un cliente de ellos recomienda tres clientes nuevos, pero de otras zonas que no le pertenecen a él.

Alternativa #3

Ofrecer un premio colectivo a los vendedores, se les pone una meta de abrir 12 clientes nuevos en el mes y si logran llegar a la cuota todos, recibirán un premio de cincuenta mil colones cada uno.

Ventajas

- El vendedor por su naturaleza es ambicioso y los premios en efectivo le atraen mucho.

- Como la cuota la tienen que cumplir todos, entre ellos habrá motivación de unos a otros para lograrlo, porque es un bien en común, aparte de eso, también habrá presión, ya que si uno no llega, los demás pierden el premio y a ningún vendedor le va a gustar ser el culpable de hacer a todos perder el premio.
- Para llegar a esta cuota, tendrán que sacar bastantes citas y las Salas en las que no se cierre la venta este mes, quedarán para abrir el mes siguiente, lo cual crea siempre crecimiento.
- Con tal de llegar a la cuota, los vendedores van a hacer varias presentaciones y demostraciones de producto, esto les servirá de práctica y a la vez, van a perder el miedo a visitar clientes nuevos.

Desventajas

- Puede darse el caso de que por la ambición de abrir clientes y llegar a la cuota, le vendan a clientes de dudoso cumplimiento de pago.
- Si alguno no llega a la cuota, puede ser el blanco de rechazo de los demás vendedores.
- Algún vendedor puede reclamar que abrió más clientes, pero estos no llegaron al monto establecido de ¢50.000.** y quiere que se le tomen en cuenta.

Selección de alternativa

La alternativa que se escogió es la tercera. La motivación en un grupo de ventas juega un papel muy importante. Como ya se relató anteriormente, en los meses anteriores los vendedores no le toman mucha importancia a la apertura de clientes nuevos, ni tampoco ven como prioridad llegar a la cuota de clientes nuevos que la

Gerencia de Ventas les pide. Como los vendedores por naturaleza son ambiciosos, el premio en efectivo les va a llamar la atención.

La Junta Directiva espera una reacción de trabajo en equipo para lograr el premio, también una supervisión semanal entre los mismos vendedores, para asegurar su premio, lo que se convertirá también en presión entre todos. Así mismo, cada vendedor va a cuidar su cuota de clientes nuevos, para no quedarle mal a los demás y no ser el culpable de perder el premio.

Para evitar que le vendan a clientes con referencias crediticias dudosas, no solo se les va a aclarar que deben ser clientes sanos por el bien de la compañía y de ellos mismos, sino que se les hablará de que es un asunto de conciencia del vendedor profesional. Además la empresa cuenta con el servicio de Cero Riesgos (protección crediticia), y antes de abrirle código a un cliente se consultan las referencias.

Una vez que todos lleguen a la cuota de clientes nuevos, va a quedar demostrado que cuando el vendedor se propone una meta de apertura de clientes nuevos, es completamente loggable.

Plan de acción

- Avisar el día 2 del mes de mayo en reunión del Equipo de Ventas, que comienza a partir de ese día un concurso llamado “Captación de Clientes Nuevos”
- Explicar que el concurso consiste en que cada vendedor deberá llegar a la cuota de 12 clientes nuevos en mes, pero es una cuota grupal.
- Si llegan a la cuota grupal, cada vendedor recibirá un premio de cincuenta mil colones
- Si alguno no llega a cuota establecida, todos pierden el premio

- Se tomarán en cuenta como clientes nuevos, los que en su compra inicial, sobrepasen un monto de cincuenta mil colones, esto con fin de que sea rentable para la empresa, no por la compra inicial, sino por las siguientes ventas.
- Si un cliente en su compra inicial no completa los cincuenta mil colones, deberá ajustar este monto antes de que termine el mes, hasta tanto no llegue a este monto, no será tomado en cuenta como cliente nuevo.
- Para motivar a los vendedores, en la pizarra ubicada en la Oficina de Ventas, habrá un cuadro con el número de clientes que lleva cada vendedor.
- Este cuadro se actualizará diariamente, para que cuando algún vendedor llegue a la Oficina de Ventas, pueda saber cómo va él, también cómo van sus compañeros.
- Se coordinará con el Departamento de Crédito y Cobro para que investigue bien el récord crediticio de cada cliente nuevo para evitar venderle a clientes con mala reputación de pago.
- La Gerente de Ventas junto al de Facturación irán midiendo el desempeño diario de cada vendedor.
- La Gerente de Ventas deberá estar disponible para todos los vendedores, para aclarar dudas sobre promociones, negociaciones especiales y cualquier otro asunto que se presente a la hora de aperturar un cliente.
- El Departamento de Crédito y Cobro deberá comprometerse a hacer la investigación de cada solicitud de apertura de cliente nuevo en un lapso máximo de veinticuatro horas.
- Todos los departamentos administrativos, tales como recepción, facturación, despacho, bodega, servicio al cliente deberán estar al servicio de los vendedores (mejorar el servicio actual) para facilitar la apertura de clientes nuevos.
- La Gerencia Financiera deberá tener listo el premio en efectivo para la segunda semana de junio, esto para dar un tiempo de ocho días, para ver si hay devoluciones de mercadería de algún cliente nuevo.

Cronograma

Presupuesto

Descripción	Costo
Café reunión administrativos	C8.000.00
Café reunión vendedores	C12.500.00
Consultas telefónicas apertura clientes	C5.000.00
Afiliación Cero Riesgos monto mensual	C35.500.00
Reserva en material promocional para lograr cierres de venta en situaciones especiales	C50.000.00
Premio en efectivo	C550.000.00
Total	C661.000.00

Conclusiones

A continuación, se detallan los logros obtenidos para cada objetivo específico que se planteó al iniciar este trabajo de investigación.

Objetivo específico #1

Conocer la percepción de los consumidores sobre la marca Beauty Hair.

De acuerdo con la investigación realizada, se puede concluir que los clientes perciben la marca Beauty Hair, como productos de buena calidad, que satisfacen las necesidades y deseos del consumidor y el resultado tras la aplicación de un producto de esta marca, se ve de forma inmediata, lo cual consideran una fortaleza, ya que otras marcas presentes en el mercado, son de precios mucho más elevados, pero su resultado se va obteniendo meses después.

También se concluye que los clientes actuales están insatisfechos por no contar con todos los productos de la marca, pues ellos han ingresado a la página web de la casa matriz y saben de la existencia de mucho más productos que los disponibles en Costa Rica. Esto les afecta, porque hay productos que ellos (los dueños de las Salas de Belleza) consideran de primera necesidad y Costa Rica no los tiene disponibles.

Los clientes manifiestan su urgencia de contar con los demás productos de la marca Beauty Hair, porque de esa forma, podrían centralizar las compras a una sola marca, pues en este momento tienen que recurrir a dos o tres casas, para adquirir el mix adecuado de productos que toda sala debe tener, y cumplir con los trabajos técnicos y químicos que requieren sus clientes.

En síntesis, la percepción de los consumidores acerca de la marca Beauty Hair es bastante buena, la consideran como muy buen producto y cumple con las expectativas de los clientes.

Objetivo específico #2

Calcular el aporte de participación a la cuota de venta mensual que tiene cada producto de la marca Beauty Hair.

El aporte de participación de cada línea de productos a la venta mensual arroja datos interesantes para ser evaluados. Anteriormente, la Administración desconocía estos datos, pero al obtenerlos, los considera de suma importancia, tanto en el área financiera como en el departamento de ventas.

En el área financiera, se pudieron descifrar cuáles productos son los que mayor rotación tienen, los que más se venden, por lo tanto, no pueden haber faltantes de estos productos; se debe poner atención en las estadísticas de salida, para hacer los pedidos proyectados y así evitar los faltantes, ya que estos productos son los que más aportan a la utilidad por su consumo.

En el área de ventas, se pudieron enumerar cuáles son los productos que más se venden, por lo tanto, son lo que más presencia tienen en las Salas de Belleza. Así mismo se detectaron cuáles son los que menos se venden para investigar el motivo. Puede darse el caso de que no vendan tanto un producto, porque los vendedores no tienen suficiente capacitación sobre sus elementos y su uso adecuado, o porque los clientes no lo recomiendan bien. Por lo anterior, la Gerencia de Ventas, deberá tomar cartas en el asunto, hacer exámenes sobre conocimiento del contenido y uso de cada producto a los vendedores, para tener claro si ellos poseen el conocimiento, además, deberá considerar tener brochures en las salas de belleza, para que los clientes se informen sobre todos los productos que ofrece la marca y la recomendación de uso.

Objetivo específico #3

Determinar la competencia directa de la marca Beauty Hair en cuanto a presencia en el mercado meta.

Conocer quién es la competencia, dentro de un mercado, permite evaluar lo que está haciendo cada casa comercial y qué refleja buenos resultados.

En esta investigación, se puede concluir que la casa comercial con más presencia en el mercado costarricense de la peluquería es Alfa Parf. Lo que destacan de esta marca es su presencia en rotulación de Salas de Belleza, brochures sobre los usos del producto y los seminarios que se imparten constantemente en las instalaciones de esta compañía, los cuales han tenido como resultado una capacitación permanente sobre los usos de cada producto, cuándo utilizarlos y cómo recomendarlos. Esto es una fortaleza que tiene Alfa Parf.

El segundo lugar con presencia en el mercado es la marca Davines, la cual tiene aproximadamente tres años de estar en el mercado y lo que más les gusta a los estilistas de esta marca, son sus constantes promociones por compra.

El tercer lugar es para la marca L'oreal, con más de quince años en el mercado; quienes compran este producto, lo atribuyen a la trayectoria que tiene y consideran que es un producto de buena calidad. La recomiendan, porque confían en su resultado.

Se puede concluir que los dueños de Salas de Belleza tienen la tendencia de trabajar con dos o tres marcas en su negocio, con la intención de ofrecer variedad a sus clientes, tanto en precio como en calidad.

Recomendaciones

Debido a que la alternativa escogida es la número tres, donde se propone ofrecer un premio colectivo a los vendedores, si cumplen con la meta de aperturar doce clientes nuevos, se recomienda:

- Antes de llevar a cabo esta propuesta, realizar una evaluación por vendedor, para conocer qué sensación le provoca visitar un cliente nuevo, pues puede darse el caso de que haya vendedores que experimenten ansiedad, miedo al fracaso u otros tipo de sentimientos negativos, por lo cual habría que trabajar a nivel individual para eliminar eso.
- Se recomienda que la Gerencia de Ventas prepare un seminario de un día sobre técnicas de Cierre de Ventas, para reforzar el conocimiento de los vendedores.
- Al finalizar este seminario, se recomienda crear entre todos los vendedores, “teatros de venta”, con el fin de exponer las diferentes situaciones a las que se enfrentaría un vendedor cuando visita un cliente nuevo y en grupo pueden aportar la mejor solución para lograr siempre la venta.
- Se recomienda también implementar esta propuesta en el corto plazo, ya que de esta forma en el primer mes, se estaría logrando un incremento de 132 clientes nuevos.
- Esta iniciativa será supervisada minuciosamente, se deberán ir midiendo los resultados diariamente para conocer el avance de cada vendedor; si hubiera alguno que está quedando rezagado, lo mejor es conversar con éste para conocer su pensamiento y lograr la motivación día a día.
- La Gerencia de Ventas deberá hacer todo lo posible para que esta meta se obtenga, porque si todos logran cumplir con el objetivo, quedará demostrado que sí se puede conseguir la apertura de clientes nuevos en cada zona.

Bibliografía

- Hernández Roberto, Fernández Carlos & Baptista Pilar. (2000). **“Metodología de la Investigación”**. México. McGraw-Hill. Segunda Edición.
- Koontz Harold, Wehrich Heinz. (1994). **“Administración una perspectiva global”**. México. McGraw-Hill. Décima Edición.
- Funes Jorge. (1987). **“Promoción de ventas y publicidad”**. Bogotá, Colombia. Editorial Mercadeo y ventas. Primera Edición.
- Gultinan Joseph, Gordon Paul (1998). **“Administración de Marketing”**. Mexico. McGraw-Hill. Quinta Edición.
- Kotler Phillip. (1996). **“Dirección de Mercadotecnia”**. México. Prentice Hall. Octava Edición.
- Alcaraz Rafael. (1995). **“El emprendedor de éxito”**. México. McGraw-Hill. Primera Edición.
- Staton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (1988). **“Fundamentos de Marketing”**. México. McGraw-Hill. Sexta Edición.
- Arellano Jaime. (1980). **“Elementos de Investigación”**. Costa Rica. Editorial UNED. Primera Edición.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos & Baptista Pilar. (1998). **“Metodología de la Investigación”**. Mexico. McGraw-Hill. Segunda Edición.
- Asti Vera Armando. (1989). **“Metodología de la Investigación”**. Buenos Aires, Argentina. Kapeluz. Tercera Edición.
- Arellano, R., (2002). **“Comportamiento del consumidor, Enfoque para América Latina”**. México Editorial Mc Graw-Hill
- Keegan, W., Moriarty, S., Duncan, T. (1995) **“Marketing”**. USA Editorial Prentice Hall Inc
- Arellano, R. (1999) **“Marketing, enfoque América Latina”**. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S. A.

Bibliografía consultada

- Kriegel J., Robert (1993). **“Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante”** Barcelona. Grupo Editorial Norma.
- Anzola Rojas, Sérvulo. (1993). **“Administración de pequeñas empresas”**. México. Mac Graw Hill.
- Sthepen P, Robbins. (1998). **“La Administración el el Mundo de Hoy”**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Cedeño Gómez, Alvaro. (1998). **“Administración de la empresas”**. Costa Rica. Editorial UNED.
- Kinnear y Taylor. (2000). **“Investigación de Mercados”**. México. Editorial Mac Graw Hill.
- Aaker, David A, Kumar, V y Day, George S. (2001). **“Investigación de Mercados”**. México. Editorial Limusa, S.A de C.V
- Fred R, David. (1997). **“Concepto de Administración Estratégica”**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Anexos

ANEXO #2

Número de cuestionario: _____

Análisis de la percepción que tienen los clientes actuales de las Salas de Belleza con respecto a la percepción de la marca Beauty Hair, calidad, servicio y sobre la competencia presente en el mercado profesional

 Introducción: Buenos días, tardes, noches, mi nombre es _____. Estamos efectuando un estudio de mercado sobre la percepción que usted tiene sobre la marca Beauty Hair. ¿Me permite unos minutos de su tiempo para hacerle unas breves preguntas?

ASPECTOS DE LA ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE VENTA

P1 ¿Cómo califica usted el servicio que le brinda el Ejecutivo de Ventas de la marca Beauty Hair?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	NS/NR
6	5	4	3	2	1	9

P2 ¿Cómo calificaría la capacitación ó explicación que usted recibe por parte del Ejecutivo de Ventas sobre el uso adecuado de los productos de la marca Beauty Hair?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Nunca lo ha hecho
6	5	4	3	2	1	9

P4 ¿Cómo califica las demostraciones y pruebas de producto que ofrece el Ejecutivo de Ventas a sus clientes?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Nunca lo ha hecho
6	5	4	3	2	1	9

P5 ¿Cómo califica el modo en que le ofrece los nuevos productos que presenta la marca Beauty Hair por parte del Ejecutivo de Venta?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	NS/NR
6	5	4	3	2	1	9

ASPECTOS DEL PRODUCTO BEAUTY HAIR

P7 La calidad de los productos de la marca Beauty Hair es:

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	NS/NR
6	5	4	3	2	1	9

P8 El surtido y variedad de productos de la marca Beauty Hair, lo considera:

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	NS/NR
6	5	4	3	2	1	9

P9 ¿Qué otras casas comerciales utiliza usted en su Sala de Belleza?: (marque con X)

Inebrya	L'oreal	Wella	Davines	Alfa Parf	Tec Italy	Ninguna

DATOS PERSONALES

Ya para terminar y solo con fines estadísticos, me podría decir:

P10 Género: Femenino (1) Masculino (2)

P11 ¿Cuál es su edad en años cumplidos?

Rango de edad:	Menos de 20 (1) 51 años o más (5)	de 20 a 30 (2) NS/NR (9)	de 31 a 40 (3)	de 41 a 50 (4)
----------------	--------------------------------------	-----------------------------	----------------	----------------

P12 ¿Cuál es su ingreso promedio mensual ? _____

De ¢100 a ¢200 mil (1)	¢201 a ¢ 300 mil (2)	¢ 301 a 400 mil (3)
¢ 401 a ¢ 500 (4)	¢501 a ¢ 600 mil (5)	más de ¢ 600 mil (6)
NS/NR (9)		

P13 Ubicación actual de la Sala de Belleza: _____

Agradezca al encuestado y termine